

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA**

**SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY V POMÁHAJÍCÍCH**  
**PROFESÍCH**  
**Diplomová práce**

**Autor:** Bc. Barbora Ficalová

**Vedoucí práce:** Mgr. Alena Bockschneiderová, Ph. D.

2010

## **ABSTRACT**

The thesis title is Supervision as a Form of Support in the Helping Professions. The translation of the term of supervision is an insight or inspection into a particular problem. Unfortunately, there are still facilities in which supervision is rather considered as inspection. Currently, there is an effort to prove the usefulness of supervision. To the introduction of supervision as part of good practice for workers in helping professions contributes the document issued by the Ministry of Labour and Social Affairs "Quality Standards for Social Care Services". Especially in helping professions, this topic is an up-to-date subject and supervision is becoming an integral part of functioning of many institutions.

In the theoretical section the basic terms such as stress and burnout in helping professions, supervision, its forms, goals and tools are defined. It deals with the supervision process, supervision contract and quality standards for social care services.

The practical part consists of a qualitative research. The research was conducted in five organizations in České Budějovice. The information collection was carried out using interrogation techniques, semi-structured interviews with supervised workers, supervisors, and supervision contracting authorities. The objective of the thesis was to identify whether the supervised persons consider supervision to have a supportive or another function. The data were compiled into case reports and the common points compared.

The research has found that supervision does provide most respondents with some kind of support. In addition to its supporting function, supervision is seen as having an educational function.

The research results document views of supervised persons on supervision, which may be beneficial for contracting authorities, supervisors and the whole organizations. The results may also serve for a better orientation in the issue of supervision.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....  
Datum

.....  
Podpis studenta

**Poděkování:**

Velké díky patří vedoucí mé práce Mgr. Aleně Bockschneiderové, Ph. D., která mi velmi pomohla svými podnětnými návrhy. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem zařízením a respondentům, bez nichž by nebylo možné výzkum zrealizovat.

## OBSAH

ÚVOD.....	7
1 SOUČASNÝ STAV .....	8
1.1 Charakteristika základních pojmů.....	8
1.1.1 Pojem supervize.....	8
1.1.2 Definice supervize .....	9
1.1.3 Pomáhající profese a potřeba supervize.....	10
1.1.4 Stres v pomáhajících profesích.....	11
1.1.5 Syndrom vyhoření.....	12
1.1.6 Syndrom pomáhajících .....	14
1.2 Historie a vývoj supervize.....	14
1.2.1 Zahraničí .....	15
1.2.2 Česká republika.....	16
1.3 Formy supervize.....	17
1.3.1 Dělení dle funkce .....	17
1.3.2 Dělení dle počtu účastníků a jejich vzájemného vztahu .....	19
1.3.3 Dělení dle přítomnosti supervizora.....	21
1.3.4 Dělení dle faktoru času .....	21
1.3.5 Dělení dle faktoru autority .....	22
1.3.6 Dělení dle zaměření .....	23
1.4 Cíle supervize.....	24
1.5 Nástroje supervize .....	25
1.6 Styly supervize .....	25
1.6.1 Supervize zaměřená na sezení s klientem.....	26
1.6.2 Supervize zaměřená na proces práce s klientem a vzájemné intervence..	26
1.6.3 Supervize zaměřená na vztah mezi pracovníkem a klientem .....	26
1.7 Balintovské skupiny a supervize.....	27
1.8 Účastníci supervize .....	28
1.8.1 Supervizor .....	28
1.8.2 Supervidovaný .....	30

1.8.3	Zadavatel.....	31
1.8.4	Vztah mezi supervizorem a supervidovaným.....	31
1.9	Supervizní kontrakt.....	32
1.9.1	Dojednání supervizního kontraktu.....	32
1.9.2	Obsah supervizního kontraktu.....	33
1.10	Hodnocení, zpětná vazba a reflexe v supervizi.....	34
1.10.1	Hodnocení.....	34
1.10.2	Zpětná vazba.....	34
1.10.3	Reflexe.....	35
1.11	Etika v supervizi.....	35
1.12	Supervize organizace.....	36
1.12.1	Učící se organizace.....	36
1.12.2	Rozvoj organizace.....	37
1.13	Supervize a standardy kvality sociálních služeb.....	37
2	CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY.....	39
2.1	Cíle práce.....	39
2.2	Hypotézy práce a výzkumné otázky.....	39
3	METODIKA.....	40
3.1	Použité metody.....	40
3.2	Charakteristika zkoumaného vzorku.....	41
4	VÝSLEDKY.....	43
4.1	Kazuistiky - supervidování.....	43
4.2	Kazuistiky - zadavatelé.....	67
4.3	Kazuistiky - supervizoři.....	72
4.4	Analýza společných znaků kazuistik.....	76
5	DISKUZE.....	80
6	ZÁVĚR.....	88
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	90
8	KLÍČOVÁ SLOVA.....	96
9	SEZNAM ZKRATEK.....	97
10	PŘÍLOHY.....	98

## ÚVOD

Tato práce s názvem „Supervize jako forma podpory v pomáhajících profesích“ se věnuje pohledům na supervizi v oblasti sociálních služeb. Supervize se zde v současné době stává módním trendem a stále více se dostává do povědomí zainteresované veřejnosti. K zavádění supervize jako součásti dobré praxe pomáhajících pracovníků v oblasti sociálních služeb napomáhá dokument Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky „Standardy kvality sociálních služeb“, konkrétně standard 10 věnující se profesnímu rozvoji pracovníků. Přes veškeré snahy bohužel není supervize zatím vnímána výhradně pozitivně. Zažité stereotypní pracovní postupy, nedůvěra pracovníků a vedení spolu s nepřipraveností organizací rozvoj supervize brzdí.

Téma supervize jsem si zvolila proto, že je mi jako budoucímu pomáhajícímu pracovníkovi blízké a existuje reálný předpoklad, že se zanedlouho sama budu zúčastňovat supervize v roli supervidované. Ráda bych formou kvalitativního výzkumu s pomocí rozhovorů se supervidovanými pracovníky pomáhajících profesí nahlédla do této problematiky, lépe ji pochopila a získala odpovědi na otázky – Jak vnímají supervizi samotní supervidovaní? Přináší jim užitečnou podporu v jejich práci? Pokud ne, co je tomu příčinou? Jaké další funkce supervize poskytuje?

Cílem výzkumu je zjistit, zda lidé pracující v pomáhajících profesích chápou supervizi jako užitečnou formu podpory, nebo zda lidé přijímající supervizi v ní spatřují kromě podpůrné i další funkce. Pro získání pohledů i z jiné strany budou uskutečněny rozhovory se zadavateli a supervizory jednotlivých organizací.

Tato práce může vést k lepšímu orientování se v problematice supervize a může pomoci odhalit skutečné názory pomáhajících pracovníků na supervizi.

# 1 SOUČASNÝ STAV

Žádný pracovník pomáhající profese není vzdělán jednou provždy a dostatečně. Pokud nechce ustnout ve svém profesním vývoji, je předurčen k celoživotnímu vzdělávání se. Důležitější než teoretická základna je ale profesionální jistota a kompetence v přímé práci s klientem. V této souvislosti je velmi důležité pravidelné zúčastňování se supervize a to v průběhu celé své profesní kariéry, bez ohledu na získané vzdělání či délku praxe (2, 37).

## 1.1 Charakteristika základních pojmů

### 1.1.1 POJEM SUPERVIZE

Pojem supervize je odvozen z anglického „*supervision*“ – slova původem z latiny skládající se ze dvou slov „*super*“ a „*videre/vízia*“. V překladu z latiny znamená slovo „*super*“ v cizích složených slovech nadprůměrnost, přehnanost, nad-, na-. „*Vízia*“ překládáme jako vidinu, zjevení, přelud, zjev, tvar, pověřivé vidění do budoucnosti, básnickou představivost (25). Podobné „*videre*“ znamená hledět, zírat, vidět (20).

Anglické „*supervision*“ se do češtiny překládá jako dohled, dozor, kontrola, řízení, vedení, inspekce, revize apod. (30). Anglické slovo supervizor se tak může překládat jako dozorce, kontrolor, inspektor. V těchto významech se ale v českém jazyce slovo supervizor nevyskytuje (51). Pro pomáhajícího pracovníka není supervizor kontrolorem, ale člověkem, který má za úkol pomáhat, soustavně podporovat aplikaci filozofie poslání dané služby, rozvíjet profesní kompetence pracovníka a hledat spolu s pracovníkem nadhled nad situací, v níž se nachází. Potřeba získat nadhled se objevuje v okamžiku, kdy se pracovník cítí zahlcený, neví si rady s dalším postupem nebo si není jistý, zda postupuje správně (60).

Stejně tak jako „supervizor“ se do češtiny nepřekládá ani pojem „supervize“, ale naopak se užívá ve stejném znění, ve značně posunutém smyslu, a to v psychoterapii a dalších pomáhajících profesích (30). K formování výrazu supervize a jeho pomalému košatění docházelo postupně tak, jak se měnila i celá konkrétní kultura pomáhajících



profesí a její způsob nahlížení na práci v různých oblastech. Samozřejmě na utváření pojmu působila konkrétní země, její společnost, profese a povaha činnosti této profese (20).

### 1.1.2 DEFINICE SUPERVIZE

Definici supervize není snadné jednoznačně vymezit. Její význam se často odvíjí od profesních zájmů jednotlivých skupin, které pojem supervize používají (např. psychologie, psychoterapie, atd.). Většina definic má společný hierarchický rys - ten, který zná, působí na toho, který se učí. Přesto se vysvětlení supervize v pomáhajících profesích přiklání spíše k té definici, že se jedná o vztah dvou kompetentních profesionálů, kdy supervizor pomáhá supervidovanému získat lepší vhled do konkrétní situace (4).

Slovník sociální práce definuje supervizi jako „*kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků (profesionálů či dobrovolníků)*“. Je zde zmiňována i specifická funkce supervize jako prevence syndromu vyhoření a sklouznutí do rutinního pracovního výkonu a zároveň ochrana před vznikem konfliktů mezi kolegy i mezi pracovníky a jejich klienty (40, s. 231).

V psychologickém slovníku je supervize vysvětlována jako „*součást odborné přípravy na určité povolání, během níž student nebo začátečník pracuje v reálných situacích pod vedením zkušeného odborníka nebo jako metoda vedení mladého psychiatra, psychologa nebo terapeuta starším a zkušeným odborníkem*“ (15, s. 576).

Český institut pro supervizi pokládá supervizi za „*bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací.*“ (9).

Supervizí v pomáhajících profesích se rozumí mezilidská interakce, jejímž cílem je setkávání se supervizora se supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem (21). Jednodušeji řečeno jde o metodu řízení sociální práce, kdy zkušenější osoba vede méně zkušeného prostřednictvím vzájemného vztahu předáváním zkušeností a znalostí (49).

Podle Jankovského hraje supervize klíčovou roli v profesní přípravě sociálního pracovníka a měla by být integrální součástí jeho rozvoje a vzdělávání, protože právě ve složitém procesu supervize dochází k potřebnému střetávání praxe a teorie. Pracovník zde může reflektovat své profesionální vzdělání a kompetence **(23)**.

V pomáhajících profesích je tedy supervize nástrojem profesionálního vzdělávání. V některých případech ale může obsahovat i prvek kontroly a řízení, zejména v případech, kdy je supervizor interním zaměstnancem organizace a jeho pracovní náplní je i hodnocení supervidovaných a napomáhání plnění úkolů organizace. Na prvním místě přesto stále zůstává úkol supervizora pomáhat. Supervizor řeší se supervidovanými jejich problémy, ať už s klienty, kolegy nebo s organizací **(30)**.

Dobrá supervize vede k ujasnění a sjednocení poslání a cílů pracoviště, k prevenci syndromu vyhoření, k prevenci zahlcenosti prací a přepracovanosti pracovníků, ke zvládnutí pocitů viny a bezmoci **(60)**.

### *1.1.3 POMÁHAJÍCÍ PROFESE A POTŘEBA SUPERVIZE*

Pomáhající profesí se rozumí povolání, jehož hlavním posláním je pomáhat lidem. Objevuje se v řadě oborů od zdravotnictví, přes školství až po sociální služby. Zahrnuje práci lékařů, zdravotních sester, psychologů, sociálních pracovníků, ale i pracovníků ve výchovné péči, v pedagogicko-psychologickém poradenství či speciálním školství **(57)**. Každé z těchto povolání má svou vlastní odbornost, své soubory vědomostí a dovedností, které je třeba pro výkon práce ovládat **(30)**.

Nejdůležitějším rysem pomáhající profese je vztah mezi pracovníkem a jeho klientem. Osobní vztah ke klientovi je podstatnou složkou tohoto povolání a tento fakt odlišuje pomáhající profese od jiných profesí, které se sice vyznačují neustálým kontaktem s lidmi, ale na rozdíl od navazování vztahu vyžadují pouze dodržování určitých konvencí a norem **(30)**.

Na osobním vztahu odborníka a klienta je postavena celá práce pomáhajícího pracovníka. Vztah je třeba budovat v prostředí důvěry, neustále na něm pracovat a rozvíjet ho. Prostřednictvím vztahu pracovník pomáhá řešit klientovu problémovou situaci **(48)**. Hlavním nástrojem pracovníka je jeho osobnost. Právě pomocí své osobnosti působí na klienta a buduje vzájemný vztah a prostředí pro společnou práci.

Klient pomáhajícího pracovníka často přichází v těžkých životních situacích, čímž se dostává do závislého postavení. Potřebuje proto vnímat ze strany pracovníka zájem, přijetí, porozumění, důvěru a bezpečí (30).

K tomu, aby pomáhající pracovník dovedl chápat nejrozličnější důvody chování svého klienta, dokázal přijímat nenávisť a frustraci, která z klienta pramení a přitom byl schopen zvládat dál vzájemnou komunikaci a odborné vedení klienta, potřebuje pracovník nejen odpovídající vzdělání, podporu svých kolegů, ale také důkladný trénink a možnost probrat své pracovní postupy a problémy na supervizi (16).

#### *1.1.4 STRES V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH*

Stres neboli choroba století, je všeobecně užívaným termínem nejčastěji pro pojmenování úzkosti, frustrace, zvýšené aktivizace a celkově negativně pocíťovaných situací. V pomáhajících profesích je takovému tlaku a negativním situacím vystavován člověk častěji než kdekoli jinde (16). Protože se pracovník při své práci angažuje svou osobností, od odvedené práce očekává mnohem více než lidé do své práce osobně nezapojení. Dosáhnout pocitu uspokojení však může být často velmi obtížné (39).

Práce pomáhajícího a situace, do kterých se takový člověk denně dostává během výkonu svého povolání, naplňují veškeré charakteristické znaky stresových situací – nemožnost ovlivnit průběh událostí, nepředvídatelnost situace, velké požadavky na adaptaci, nepřiměřené nároky apod. (61). Při výkonu pomáhající profese je pracovník ve velmi častém kontaktu s lidmi v tísní, snaží se jim porozumět a přistupovat k nim empaticky, vstřebává citová rozrušení, negativní emoce, často ještě nemá pro svou práci vhodné podmínky nebo se kumulují pracovní úkoly (48). Pokud se mu v těchto chvílích nedostává dostatečné podpory, nemusí přichozí stres dostatečně zpracovat a uvolnit se. Stres může přicházet nejen z pracovního prostředí, ale také z dalších směrů, např. z domácího prostředí. Tyto stresory jsou pak v interakci s osobnostními rysy a stresory z osobního života (21).

#### 1.1.4.1 *Prevence a zvládání stresu*

Na prevenci zvládání stresu má vliv kvalita životního stylu pracovníka, jeho mezilidské vztahy a způsob, jakým přijímá sám sebe. Pod pojem kvalitní životní styl patří pohyb, dostatek spánku, zdravá výživa, různá cvičení, sport. Pomáhající si musí uvědomovat, že jeho práce nesmí být na úkor kultury, zájmů a společenského života. V prevenci stresu hraje velmi významnou roli i osobní život a rodinné zázemí pomáhajícího pracovníka. Čím kvalitnější jsou mezilidské vztahy, tím kvalitnější bude odolnost vůči stresu a naopak (30).

Důležitým druhem prevence stresu v pomáhající profesi je možnost otevřeně, podpůrně, ale i kriticky diskutovat o své práci s klienty a o svých vnitřních konfliktech např. se svými kolegy nebo na supervizi (45).

#### 1.1.5 *SYNDROM VYHOŘENÍ*

Některé druhy stresu mohou působit pozitivně. Připravují člověka na vypořádání se s určitou krizí, pomáhají mu na tento okamžik mobilizovat energii. V pomáhajících profesích je ale člověk vystaven stresu příliš často. Je sice vybuzen k akci, avšak bez možnosti energii vybit (21). Místo toho je pracovník nucen prožívat s klientem jeho bolest, frustraci z toho, že nedokáže dokonale uspokojit potřeby všech klientů, popřípadě musí poznávat situace, na které nemusí být dostatečně profesně či emočně připraven. Déle trvající každodenní chronická zátěž, kdy se zmíněné nepříjemnosti neustále opakují, se mohou v případě nezpracování projevat formou tělesných (bolesti hlavy, poruchy trávicí soustavy – průjmky, zácpy, nespavost, únava, nechutenství), psychických (nesoustředěnost, nutkavé obavy, paranoidní myšlenky, vyhýbání se klientům, sklon k závislostem, atd.) či emočních (náhlé změny emocí, úzkost, nenávisť ke klientům) příznaků. Pokud jsou tyto příznaky příliš dlouho přehlíženy, hrozí nebezpečí zaplavení stresem, kdy nebudeme schopni vnímat nic jiného než výsledné symptomy. Tento stav se nazývá syndromem vyhoření (8, 21).

České alternativy překládají původní anglický název *burn-out*, resp. *burnout syndrome* jako vyhoření, vypálení, vyhaslost či vyprahlost. Anglická metafora má zároveň nejbližší k vysvětlení pojmu. „*To burn*“ symbolizuje původně silně hořící oheň

(nažhavenost, zápal, motivace pomáhajícího pracovníka), naopak *burned-out* postupné vyhasínání, vyčerpávání energie (29).

Vyhořením je tedy nazýván stav tělesného a emočního vyčerpání s nedostatkem zájmu o práci a nedůvěrou v druhé, s nedostatkem energie, sklonem k sociální izolaci, s nezájmem o klienty a odsuzováním sebe sama, s hlubokým pocitem selhání, zklamání, pocitem odmítnutí, neschopností a ztráty smyslu vlastního počínání (28). Dalšími typickými příznaky syndromu jsou absence pocitu radosti, ztráta sebedůvěry, lhostejnost, cynismus, skepse, pocity depersonalizace, vyčerpání, izolace od společnosti, psychosomatické potíže a dokonce až deprese. Nejedná se o krátkodobou přechodnou krizi, ani o tendenci si stěžovat (30, 39). Se syndromem souvisí i možné zdravotní problémy. Nejzávažnější překážkou v práci je změna vnímání svých klientů, ve kterých přestáváme vidět člověka se svou vlastní identitou. Vnímáme ho jako pouhý předmět, kterým máme za úkol se zabývat. Takovýto přístup ignoruje potřeby a přání klienta, ztrácí se způsobilost vidět jeho schopnosti a mít originální a kreativní nápady na řešení dané situace (60).

Pracovníkem pomáhající profese postiženým syndromem vyhoření může být stejně tak profesionál jako dobrovolník. Neovládání syndromu bývá převládající příčinou nezvládnutí své pomáhající role nebo opuštění práce. Ze strany organizace by proto mělo být vyžadováno dobré zajištění metodických postupů a podmínek minimalizujících specifický pracovní stres. Takovými postupy se rozumí znalost potřeb personálu, důkladné zacvičení nováčků, sestavení plánů osobního rozvoje, jasné definování cílů organizace i náplně práce na jednotlivých pozicích, nesoutěživá atmosféra na pracovišti, nevyužívání silně byrokratické kontroly chování personálu a samozřejmě zajištění průběžné supervize (39).

#### *1.1.5.1 Příčiny syndromu vyhoření*

K syndromu vyhoření může vést ztráta počátečních ideálů a prvotního nadšení z nového zaměstnání. Člověk postupem času zjistí, že naplňování stanovených cílů je složitější, než si představoval. Někdy se dokonce jejich splnění jeví jako naprosto nereálné. Opadnutí počátečního nadšení je naprosto běžné a je třeba si tento fakt předem uvědomovat (30). Čím větší je pracovní nasazení člověka, tím větší je i riziko vyhoření,

zejména ve chvíli, kdy se pracovník nezajímá a neověřuje si zájem klienta o konkrétní druh pomoci (60).

Další cesty směřující k syndromu vyhoření mohou být workaholismus, neschopnost odmítnout předkládané úkoly či z nich alespoň slevit. V těchto případech může pomoci vhodné plánování času a organizace práce (30).

Větší tendence k syndromu vyhoření mají pomáhající profese zabývající se svými klienty dlouhodobě, obzvláště pokud nejsou viditelné úspěchy společné práce nebo se použité postupy zdají být naprosto zbytečné. Důležité je soustavné vzdělávání, dobrá spolupráce a komunikace se svým supervizorem a v neposlední řadě i spolupráce s klientem. Právě diskuze s klientem, popřípadě i kolegy a nadřízenými může pomoci stanovit jasnou metodu další společné práce a formulovat cíle a průběžné měření pokroků (60).

#### *1.1.6 SYNDROM POMÁHAJÍCÍCH*

Syndrom pomáhajících je specifickou narcistickou poruchou, kdy pomáhající pracovník většinou nevědomě řeší své rané trauma odmítnutého dítěte (39). Nezdravě touží po porozumění, obdivu a uznání, která si chce opatřit ve vztahu s klientem. Právě zde může využít svou mocenskou převahu nad znevýhodněným protějškem (40). Syndrom je umocňován tím, že zatímco klient během sezení neustále vyjadřuje své potřeby a hledá cestu k jejich naplnění, pomáhající pracovník musí vyjádření svých potřeb potlačovat.

Jedinou účinnou prevencí před tímto syndromem je důkladný výcvik a průběžná supervize po celou dobu výkonu profese. Povolání pomáhajícího pracovníka vyžaduje soustavnou supervizi, protože v této práci není možné řídit se pouze svým vlastním svědomím (39).

## **1.2 Historie a vývoj supervize**

Historie supervize je spjata s historií sociální práce. Ta má své počátky v 19. a 20. století v USA. Právě v USA má supervize dosud největší tradici. Původně byla supervize pouze doménou psychologů, své opodstatnění pak postupně nacházela

zejména v psychoterapii, odkud se transformovala i do dalších pomáhajících profesí (24).

Snad nejstarší původ určité formy podpory a vedení můžeme spatřovat v sokratovském dialogu, kdy učitel pomocí otázek a odhalování nevyjádřených názorů vedl svého žáka k větší svobodě ducha. Samotný dialog (z řeckého *dia* – skrze, *logos* – řád, význam, slovo, plnost poznání) otevírá vztah mezi Já a Ty a už Carl Rogers viděl v dialogu léčivý a rozvíjející potenciál. Pokud je předmětem dialogu určitý pracovní problém a cílem je překonat překážky, které pracovníka brzdí v podávání kvalitního výkonu, stává se tento dialog supervizí (20).

### 1.2.1 ZAHRANIČÍ

První disciplínou, která si začala osvojovat principy supervize, byla psychoterapie. Začátkem 19. století v USA spočívala supervize pouze v neformálních rozhovorech zkušenějšího kolegy s méně zkušeným a její prvotní funkce byla administrativní. Až ve 20. století se supervize začíná postupně začleňovat do školství, stává se součástí teoretického vzdělávání sociálních pracovníků a získává i vzdělávací funkci (59).

Někteří autoři považují za osobu odpovědnou za první pokusy o soustavnou supervizi v sociální práci Samuela A. Barnetta. Barnett je zakladatelem vůbec prvního komunitního centra v západním světě. Odtud poskytoval pomoc zejména chudým lidem prostřednictvím poradenství a podpory jejich soběstačnosti. Jednotlivé případy pak probíral se svými spolupracovníky a společně se zamýšleli nad individuálním vedením případů a jejich možným řešením (38).

V roce 1904 se objevuje první publikace o supervizi od Bracketta – *Supervision and Education in Charity*. Roku 1911 se koná první kurz supervize v USA, je na podnět charity a supervize se prezentuje v individuální formě. K profesionálnímu rozvoji případové práce přispěla svým dílem *Social Diagnosis* v roce 1917 Mary Richmondová, která jako první poskytla odborníkům metodu pro systematické poskytování pomoci. Právě její myšlenky v knize se staly prvním odkazem pro formování supervize (51).

Rok 1930 je díky přestěhování židovských vědců z Německa do USA a Anglie označován jako období přílivu psychologické a psychoanalytické teorie do sociální práce.

V roce 1942 se začíná uvažovat nad tím, že v sociální práci, ve které dominuje vztah mezi pracovníkem a klientem, nelze využívat pouze technické zavedené způsoby řešení, ale je třeba supervidovanému poskytovat dostatek stimulujících podnětů a myšlenek, které využije v další praxi (51).

Poválečný návrat vystěhovalců zpět do Evropy roku 1945 je typický hledáním společného ideálu, což se samozřejmě odráží i v sociální práci. V roce 1950 vydává Kadushin v Marylandu knihu *Úvod do sociální teorie*, 1954 vychází v Německu *Supervize v SRN* od Hapkeho. Za nejdůležitější metodu sociální práce je v SRN považována případová práce. Emoce se ze vztahu supervizora a supervidovaného vyčleňovaly a nepracovalo se s nimi (51).

Jedním ze zakladatelů dnešní supervize je maďarský psychoanalytik Michael Balint se svou klíčovou knihou *Lékař, jeho pacient a nemoc*, která vyšla roku 1957 a ve které Balint píše, že nejdůležitějším lékem je samotný terapeut a jeho vztah s pacientem. Tzv. balintovské skupiny se staly zvláštním druhem výcvikových a supervizních skupin, které se odlišovaly od dosud zavedených postupů. Tento způsob supervize byl zpočátku aplikován pouze v problematických případech praktických lékařů (57). V 70. a 80. letech se balintovský přístup rozšířil po celém světě a profesionálové se začali scházet za účelem poskytnutí si kvalifikované supervize.

Až koncem 20. století se supervize stává uznávanou formou poradenství, začínají se konat mezinárodní konference supervizorů a vycházejí odborné publikace věnující se problematice supervize (51).

### 1.2.2 ČESKÁ REPUBLIKA

První zaznamenaná supervize u nás se objevuje až v 60. letech 20. století a to jako povinná součást psychoanalytického výcviku. V 70. letech začala být zajišťována supervize ve formě balintovských seminářů absolventům psychoterapeutických výcviků SUR (Skála, Urban, Rubeš, viz Seznam zkratk), zejména psychoterapeutům, lékařům,



sociálním pracovníkům, psychologům, speciálním pedagogům či zdravotním sestřám (56).

Po roce 1989 k nám přijíždějí první zahraniční supervizoři, v roce 1995 se koná první sympozium o supervizi. Pořádá jej Pražský psychoterapeutický institut (dále PPI) s cílem zmapovat stav provádění supervize (56). Právě PPI spolu s Českou asociací pro transakční analýzu se také podílel na našem prvním systematickém dlouhodobém výcviku v supervizi. Tento výcvik byl koncipován jako specializované vzdělání pro vedoucí skupin, případně již pro samotné supervizory (57). V lednu 2002 vzniká Český institut pro supervizi (ČIS).

Požadavek supervize se postupně stává součástí většiny programů v oblasti sociální a zdravotní péče při udělování grantů. I když je zde supervize myšlena spíše jako odborný dohled, na řadě pracovišť začíná soustavná týmová supervize (56). Postupně se supervize u nás začíná prosazovat především v sociální práci. Prvním pracovištěm, kde byla zavedena supervize, bylo Středisko křesťanské pomoci Diakonie Českobratrské církve evangelické v Praze roku 1989 (39).

### 1.3 Formy supervize

Ačkoli má supervize vždy stejné záměry – zkvalitnění práce v pomáhající profesi, existuje mnoho jejích podob a mnoho způsobů, jak cíle dosáhnout. Každá forma supervize se nehodí pro každou situaci. Při tvorbě kontraktu je důležité mít na paměti, čeho chceme dosáhnout, jakým způsobem a proč. Podle toho volíme nejvhodnější typ supervize, popřípadě kombinaci více druhů supervizí (14).

#### 1.3.1 DĚLENÍ DLE FUNKCE

**Vzdělávací (formativní) funkce** je v určité míře obsažena v každé supervizi, neboť aspekt vzdělávání vyplývá vždy z řešení konkrétního tématu či situace, se kterými supervidovaný na supervizi přichází (20). Vzdělávací funkce se týká rozvoje profesionálních kompetencí pracovníka a jeho dovedností. Začleňuje znalosti, postoje a hodnoty do pojetí sebe sama jako odborníka a do pracovního stylu tak, aby byl v souladu s hodnotami, které definují sociální práci jako profesi. Vzdělávací supervize

napomáhá sebereflexi i schopnosti lépe porozumět svým klientům (36). Této funkce se dosahuje prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Během rozebírání se učí supervidovaný lépe rozumět klientovi, více si uvědomovat své reakce, chápat dynamiku toho, jak probíhají interakce s klientem, sledovat, jak dopadají jejich intervence a zkoumat další možné postupy práce nejen s tímto klientem, ale i podobnými klienty v budoucnu (21).

Vzdělávací funkce se hojně vyskytuje v případové supervizi, kdy se na naplňování této funkce podílí nejen supervizor, ale také členové supervidované skupiny či týmu (20).

**Řídící (také normativní, administrativní) funkce** plní funkci kontroly kvality. Téměř každý supervizor nese určitou odpovědnost za správně vykonávanou práci supervidovaných i za to, že bude odpovídat zavedeným standardům (21). Řídící funkce bývá spojena se supervizí, kde je přímá odpovědnost za kvalitu práce. Na prvním místě je tedy kontrola a usměrňování pracovníka tak, aby odváděl svou práci v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe. Teprve v případě, že je kvalita práce v pořádku, může nastoupit i podpora či vzdělávání supervidovaných.

Hlavním účelem řídicí funkce je ujasnění si pravidel, hranic, rolí zaměstnanců a celého jejich pracovního kontextu (20).

Řídící funkce se nejčastěji objevuje v interní supervizi, tedy v supervizi v rámci organizace, kdy supervizorem bývá velmi často nadřízený pracovník. Takovou supervizi označujeme jako manažerskou a často se využívá v případě zavádění standardů kvality na pracovišti, nebo při vyjasňování si nedostatků v organizaci, které zapříčiňují nesprávné fungování postupů v přímé práci s klienty. V tomto případě přebírá supervizor část zodpovědnosti za kvalitu práce (13).

V případě externí supervize se může využít řídicí funkce například při zavádění nové metodiky, jestliže se objevují souvislosti mezi potížemi zaměstnanců ve vykonávání práce a nedodržováním či nevyjasněním si pravidel (20).

**Podpůrná (restorativní) funkce** je prevencí proti stresu nebo dokonce stavu vyhoření. Tato funkce reaguje na fakt, že pracovník pomáhající profesi je nevyhnutelně vystavován zoufalství, bolesti a roztržtosti klienta, což v něm vyvolává různorodé emoce. Nevěnovat těmto emocím pozornost a nechat jimi pracovníka „přeplnit“ vede

brzy k nižší účinnosti pracovníka, který se buď začne se svými klienty nadměru ztotožňovat, nebo se naopak začne bránit nechat na sebe klienta dál působit (21).

Účelem podpory v supervizi je povzbuzování k překonávání překážek, které se objevují v přímé práci s klientem, posílení pracovníka, zvyšování jeho pocitu bezpečí pro účinnou reflexi a otevřenost během supervize, mobilizace vlastních sil a motivace pro další práci na sobě (20). Profesionální vývoj pracovníka v pomáhající profesi není jen intelektuálním, ale také emocionálním procesem.

Součástí podpůrné supervize jsou rozhovory o napětí v mezilidských vztazích pracovníka, o utužování jeho osobní i profesionální identity a o celkové podpoře jeho pracovních postupů. Ze všech tří funkcí supervize je její podpůrná funkce nejpodobnější psychoterapii. Stejně jako psychoterapie také přináší obdobné problémy – vhodné stanovení hranic, zvládnutí přenosových jevů (36).

### *1.3.2 DĚLENÍ DLE POČTU ÚČASTNÍKŮ A JEJICH VZÁJEMNÉHO VZTAHU*

Dle počtu účastníků a jejich vzájemného vztahu rozlišujeme tři typy supervize a to individuální, skupinovou a týmovou.

Během **individuální supervize** pracuje supervizor pouze s jedním supervidovaným. V praxi si ji většinou tento pracovník sám vyžádá. Vzhledem k nízkému počtu účastníků je v individuální supervizi o to větší potřeba naprosté důvěry a dobré pracovní aliance (2).

Výhody individuální supervize jsou individuální přístup, větší otevřenost a možnost osobnějšího vztahu supervidovaného se supervizorem. Nevýhodou je náročnost na čas a peníze, sepětí se supervizorem, méně vstupů a méně možností reflexe (51).

**Skupinová supervize** se odehrává ve skupině lidí spolu se supervizorem. Optimální je skupina 3 – 7 lidí. Skupina si musí být do jisté míry podobná, pokud jde o klienty, přístup k práci či úroveň pokročilosti. Podobnost by ale měla být přiměřená, aby zůstala zachována možnost vzájemného učení se a oponování (21). Charakteristický pro skupinovou supervizi je určitý společný znak, např. stejná klientela, pracovní oblast nebo studijní obor. Mezi členy skupiny nejsou vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Pak by se jednalo o supervizi týmovou.

Existuje mnoho forem supervizních skupin lišících se velikostí, pracovním zaměřením, cíli nebo převažující užívanou metodou práce. Rozlišujeme například školní supervizní skupiny, vzdělávací skupiny, skupiny pracovníků, peer skupiny nebo intervizní skupiny, manažerské supervize, cvičné supervize supervizorů atd. (20).

Výhody skupinové supervize jsou bezesporu ekonomická stránka, efektivněji využitý čas i odbornost (21), menší vázanost na supervizora a menší riziko přenosu a protipřenosu, větší anonymita svědčící otevření osobnějších témat (výjimkou jsou školní skupiny) (20). Skupina dodává podpůrnou atmosféru. Členové skupiny si mohou vzájemně sdělit své problémy, získat názor ostatních, zjistit stanoviska jiných lidí na jejich chování, přijmout rady a vyslechnout si reflexe či zpětné vazby kolegů i supervizora. Práce ve skupině umožňuje na rozdíl od individuální supervize možnost modelování situací, je možné využívat různorodé činnosti techniky, přehrávání rolí, psychodrama apod., pro něž v individuální supervizi nejsou vhodné podmínky (7).

Nejmarkantnější nevýhodou je samozřejmě menší čas věnovaný supervidovaným, celkově menší prostor pro jednotlivce a s tím spojený boj o čas, pozornost a snaha se prosadit (14).

**Týmová supervize** je formou supervizní skupiny, nejedná se ale o typickou skupinovou supervizi. V tomto případě dochází k supervizi týmu spolupracujících na společném úkolu. Týmová supervize patří mezi nejfrekventovanější formy supervize (2).

Supervidovaná skupina může být vzájemně provázaná i v pracovním životě, například tím způsobem, že členové skupiny mají stejné klienty, nebo mají klienty vlastní, ale pracují podobnými přístupy ve stejné geografické oblasti. Pokud jde o tým, který zahrnuje více profesí, je velmi důležité položit si otázku, kdo všechno se týmové supervize bude účastnit. Týmy by měly vykazovat jednak určitý stupeň homogenity, ale také rovnováhu typů osobnosti, věku či pohlaví (21).

Cílem týmové supervize je zpřehlednění práce pro lepší orientaci zaměstnanců v pracovním procesu. S tím souvisí i zlepšování schopnosti učit se ze své práce, rozvíjení vzájemné spolupráce i rozvíjení celé organizace a lepší a kvalitnější služby klientům (20).

Do procesu týmové supervize vstupují vztahy mezi jednotlivými členy, jejich postavení v týmu, formální i neformální role, atd. Týmová supervize se více zaměřuje na práci s klienty v kontextu práce celého týmu než na konkrétní kazuistiku (2). V rámci týmové supervize se mohou řešit témata jako atmosféra týmu, role pracovníků (formální i neformální), kvalita spolupráce, hodnoty a tradice organizace, péče týmu o sebe, společné rozbory konkrétních případů, diskuze a reflexe konzultací s klientem, poskytování zpětné vazby apod. (20).

### 1.3.3 DĚLENÍ DLE PŘÍTOMNOSTI SUPERVIZORA

Z hlediska přítomnosti supervizora se rozlišuje **supervize přímá** či nepřímá. Pokud je supervizor přímo účasten konzultace s klientem, jedná se o supervizi přímou. Supervizor může být buď přítomen v jedné místnosti se supervidovaným a klientem, nebo může sledovat práci supervidovaného například za zrcadlem či sklem. Ve všech případech musí být klient informován o tom, že se sezení zúčastní třetí osoba (51).

Při **nepřímé supervizi** referuje pracovník o svém případě ústně, informace může doplňovat pomocí video či audio nahrávky. Supervize může také pracovat s písemným záznamem rozhovoru pořizovaným supervidovaným pracovníkem (30).

### 1.3.4 DĚLENÍ DLE FAKTORU ČASU

**Plánovaná supervize** je v praxi nejrozšířenějším způsobem supervize. Optimální je, pokud je supervize přijímána pravidelně a tím průběžně zvyšuje kvalitu práce a poskytuje pracovníkům potřebnou podporu. Supervize je plynulým procesem, pracuje s vybudovaným vztahem mezi supervizorem a supervidovaným a její započetí je během na dlouhou trať. Nejedná se o jednorázovou schůzku. Počet sezení je velmi individuální a závisí na mnoha faktorech. Jako optimum ale bývá v literatuře zmiňováno 6 – 15 sezení, pokud má supervize přinášet požadovaný profit. Obecně platí, že pokud se se supervizí začíná, měly by být pauzy mezi jednotlivými sezeními kratší než jeden měsíc. Postupem času nebo u již zkušených pracovníků může být prodleva delší (20).

**Příležitostná supervize** může být výjimečně využita jako pomoc pro dobu řešení mimořádně obtížných případů (20).

Termín **krizová supervize** znamená setkání mimo supervizi plánovanou, většinou z důvodu osobní potřeby supervidovaného. Krizová supervize se dojednává v co nejkratším časovém horizontu, nejlépe před dalším setkáním s klientem. Je vhodné zanechat možnost okamžité supervize v naléhavém případě do smlouvy (43).

#### 1.3.5 DĚLENÍ DLE FAKTORU AUTORITY

Dle autority supervizora rozlišujeme interní či externí supervizi, peer supervizi, manažerskou supervizi nebo autosupervizi.

Během **interní supervize** (intervize) je supervizorem zaměstnanec organizace, kde supervize probíhá. Ve většině případů se jedná o případovou supervizi. V České republice ale nepatří mezi často využívanou formu. Výhodou interní supervize je supervizorova dobrá znalost prostředí organizace. Díky tomu je interní supervizor méně nákladný než externí. Tato výhoda však může být zároveň nevýhodou. Existuje zde větší riziko přílišné angažovanosti v určitých tématech, což může vést ke konfliktům na pracovišti (14).

Zavedení **externí supervize** v organizacích mělo dvě hlavní příčiny. Za první - vedoucí organizace často nebyl expertem v oblasti, v níž působil jeho podřízený, a proto využíval možnost supervizora, kterému přenechal odpovědnost za rozvoj zaměstnanců. Za druhé - externí supervize přinesla supervidovaným potřebnou důvěrnost a umožnila ventilovat své emoce, které si supervidovaní před svým vedením raději nechávali pro sebe (20). Výhodou externího supervizora je předpoklad většího odstupu od problému a větší důvěra supervidovaných. Naopak nevýhodou je vyšší finanční náročnost a neznalost prostředí (14).

**Peer – supervize** (intervize) je supervize mezi dvěma či více kolegy s absencí supervizora. Může se jednat o kolegy na pracovišti nebo jen pracovníky stejné profese. Může být naplňována funkce podpůrná i vzdělávací, je ale nutné dodržovat určitá pravidla jako např. vymezit role supervizora a supervidovaného pro daný okamžik, respektovat se. Nejdůležitějším aspektem je vědomí všech zúčastněných, že se jedná o peer-supervizi (43).

**Manažerská supervize** spadá do struktury řízení. Je prováděna manažery, kteří jsou zodpovědní za své zaměstnance a poskytují jim trvalé vedení. Cílem této supervize

je zdokonalování zaměstnanců jak na úrovni celé organizace, tak na úrovni jednotlivců i společného týmu (20).

Manažer ve funkci supervizora musí mít neustále na paměti hodnoty organizace i konkrétní profese, zapojuje se se svými podřízenými do plánování dosahování cílů, radí zaměstnancům při výkonu jejich práce, nabízí možnosti k diskuzím, je pracovníkům oporou. Zároveň musí kontrolovat a monitorovat aktivity svých zaměstnanců, umožnit jim rozvoj, poskytnout příležitosti k dalšímu vzdělávání a získávání nových zkušeností a zajistit co nejvyšší kvalitu poskytované supervize. Supervize většinou probíhá na individuální i skupinové úrovni.

Nevýhodou manažerské supervize může být přílišný důraz na administrativní otázky a nedostatek prostoru pro diskuzi nad vlastními problémy zaměstnanců. Pokud není vytvořena správná atmosféra pro volnou diskuzi, těžko se účastníci supervize otevřou a odhalí své skryté emoce, které mohou ovlivňovat jejich přístup k práci (20).

Pokud se zamýšlíme nad vlastní prací či konkrétním případem bez přítomnosti supervizora, označujeme tento jev **autosupervizi**. Pomocí svého „vnitřního supervizora“ si klademe otázky, odpovídáme na ně a nalézáme další pohledy na problém.

Nezbytnými předpoklady pro úspěšnou autosupervizi je ochota pochybovat o sobě a své práci, ochota ji měnit, zpracovávat vlastní pocity, myšlenky a jednání a jejich dopad na klienta, tedy být schopen sebereflexe a sebehodnocení (43).

### *1.3.6 DĚLENÍ DLE ZAMĚŘENÍ*

**Supervize zaměřená na případ** vychází z kazuistiky konkrétního klienta nebo ze série krátkých kazuistik se společným tématem. Předkládání konkrétních případů ostatním zúčastněným pomáhá uvolnit emoce a lépe porozumět klientovi, vzájemnému vztahu, protipřenosům. Konfrontací a doplňováním týmu pracovník získává nové znalosti, dovednosti, poznatky a seznamuje se s novými možnými přístupy a technikami (27).

Velmi časté využití případové supervize je v rámci supervize týmové. Společná řešení a hledání efektivních intervencí bývají pro tým velmi produktivní. Častou metodou používanou v tomto typu supervize je balintovská skupina, při které jsou dobře

patrné souvislosti mezi pracovníkem, jeho postoji, znalostmi a kroky, které v případě podniká.

Případová supervize je často uplatňována v kombinaci se vzdělávací, popřípadě i řídicí funkcí. Může být zaměřená jak na pracovníka, tak na organizaci (20).

**Rozvojovou supervizi** nazýváme takovou supervizi, která klade důraz na profesionální růst pracovníka a na rozvoj organizační kultury učící se organizace (4). Je chápána i jako řízený okamžik k reflexi možností, jak pohlížet na věci jinak, jaké k nim zaujímat postoje a přitom zvyšovat své profesionální kompetence. Kontinuální odborný růst zajistí dobrá supervize poskytovaná od samého počátku profesní kariéry nebo nejlépe již v době studia (26).

#### **1.4 Cíle supervize**

Supervize může mít mnoho cílů, záleží na konkrétní zakázce a očekávání zadavatele, čeho chce supervizi docílit. Stejně tak se liší jednotlivé možné cíle uváděné v literatuře pojednávající o supervizi (20).

Jako hlavní cíl supervize bývá uváděna podpora, vedení a posílení pracovníka, skupiny nebo týmu v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou podle Havrdové zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým odborným kontextem a požadavky organizace. Cíle jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky (20, s. 40).

Dle Gabury jsou hlavními cíli verifikace správnosti svých postupů při práci s klientem, rodinou nebo skupinou, rozšiřování možností a alternativ práce s určitým případem, korigování neefektivních postupů, prevence poškozování klientů radcem, učení se a sbírání zkušeností (13, s. 96).

Dalším cílem je poskytování podnětů pracovníkům pomáhajících profesí k tomu, aby naučili své klienty hledat nové cesty k řešení svých problémů. Klienti totiž často inklinují k zachování zažitých návyků a technik při zvládnutí těžkých životních situací a tím i ke stálému opakování zaběhnutých způsobů řešení. Zároveň s tím je třeba klientům pomoci dosáhnout emoční rovnováhy a nepřetržitě zvyšovat odborné kompetence pracovníků (51).



Supervize může mít za cíl i vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace, prevenci syndromu vyhoření, prevenci před pohlcením či přepracováním, účinné zvládnutí pocitů viny a bezmoci či účinnější zacházení s vlastními zdroji (60).

V zásadě platí, že dlouhodobý cíl by měl být vymezen co nejkonkrétněji a ujasněn ještě před započatím supervize. Během supervizí pak vystupují na povrch tzv. dílčí cíle, které odpovídají aktuálním potřebám supervidovaných a jsou naplňovány v průběhu supervize (43).

### **1.5 Nástroje supervize**

Hlavním nástrojem, bez kterého by nebylo možné vlastní supervizi začít, je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti pracovníka v bezpečném prostředí a s důvěrným supervizním vztahem. Je nutné podotknout, že na samém počátku stojí zájem pracovníků o supervizi a jejich přesvědčení nebo alespoň minimální naděje, že se mohou ve své práci zlepšit. S tím souvisí i ochota učit se a dále rozvíjet sebe sama (20).

Nejdůležitějšími nástroji užívanými v průběhu supervize jsou aktivní naslouchání, nepřerušovaná pozornost, projev zájmu, plné přijetí a respektování supervidovaného, vytvoření důvěrného prostoru, podporování reflexe, umění empatie supervizora a popřípadě kolegů supervidovaného. Nedílnou součástí supervizního rozhovoru je také neverbální komunikace. Supervizor nejen že pomáhá supervidovanému lépe pochopit svou vlastní neverbální složku, ale také může pomoci dešifrovat neverbální projevy klienta. Supervize je tedy i velmi důležitým nástrojem sebepoznání. Supervidovaný se zamýšlí sám nad sebou, nad svými pocity a postoji, předsudky a omezeními a dostává zpětnou vazbu od supervizora i svých kolegů, díky které může svou práci ještě více zkvalitňovat (51).

### **1.6 Styly supervize**

Pod termínem supervizní styl se skrývá chování supervizora a supervidovaného při vytváření vhodného prostředí pro supervizi. Jedná se o supervizorovo teoretické zaměření vycházející z jeho osobního pojetí supervize (36). Supervizní sezení může být rozděleno podle zaměření na obsah sezení, proces nebo vzájemný vztah supervidovaného a klienta.

### *1.6.1 SUPERVIZE ZAMĚŘENÁ NA SEZENÍ S KLIENTEM*

Cílem je pomoci supervidovanému aktualizovat a obohatit představu o klientovi a jeho problému. Supervizor se v případě supervize zaměřené na pracovníka a jeho práci s klientem snaží přiblížit obsahu případu i samotnému klientovi, jeho životní okolnosti, minulosti, potřebám a motivaci. Supervidovaný sděluje supervizorovi, jak se klient prezentuje, jaká témata vnáší do rozhovoru, jaký prostor je klientovi ponecháván, do jaké míry akceptuje to, co je mu klientem sdělováno atd. (13). Po představení případu klienta může probíhat brainstorming, uvádění asociací a podávání návrhů od ostatních účastníků supervize. Pro skupinu supervidovaných je sdílení reflexe práce s klientem vynikající formou učení. Mohou si díky zkušenosti druhých nastavovat své postoje i postupy práce se svými vlastními klienty (20).

Nevýhodou tohoto stylu může být strach nebo nedostatek sebevědomí supervidovaných, které jim brání v představování svých případů. Důvodem může být obava z kritiky nebo neochota hledat vlastní cestu řešení či opakovat a napodobovat zkušenější kolegy (20).

### *1.6.2 SUPERVIZE ZAMĚŘENÁ NA PROCES PRÁCE S KLIENTEM A VZÁJEMNÉ INTERVENCE*

Během supervizního stylu zaměřeného na proces se supervizor zajímá o konkrétní průběh sezení - jak začalo, jak skončilo, jak vypadaly vzájemná intervence, ve kterých chvílích pracovník uplatňoval konkrétní intervence, proč byly zvoleny, jak probíhala neverbální komunikace, co bylo typické a co se dělo po sezení (13).

Supervidovaný má možnost ujistit se, že postupoval nejlépe, jak bylo v dané situaci možné, popřípadě si rozšíří možné varianty řešení a užívané metody. Cílem je tedy kromě podpory a pocitu ujištění o správnosti postupu i rozšíření užívaných alternativ a narušení časté iluze o jediném vhodném řešení (20).

### *1.6.3 SUPERVIZE ZAMĚŘENÁ NA VZTAH MEZI PRACOVNÍKEM A KLIENTEM*

Hlavním cílem supervizního stylu zaměřeného na vztah klienta a pracovníka je lepší náhled a pochopení tohoto vztahu, porozumění jeho dynamice a ozřejmení historie vztahu (51). Roli hraje to, o jaký typ vztahu se jedná, zda zde převládají sympatie či nesympatie, zda je zde prostor na řešení přenosu a protipřenosu a jejich vliv na

úspěšnost společné práce (13). Tento způsob supervize se zabývá samotným vznikem případu, minulostí vztahu, emocemi, které vývoj vztahu doprovázely a dynamikou vztahu s klientem.

Ze strany dalších členů supervize supervidovaný získává cenné náměty k zamyšlení se nad sebou i nad svými vztahy s klienty či dalšími lidmi (20).

### 1.7 Balintovské skupiny a supervize

Balintovská skupina je zvláštní metoda supervize, ale přesto má v průběžné supervizi značné uplatnění. Je jedním z prvních systematických přístupů předjímajících současnou podobu supervize. Vznikla v lékařském prostředí a jejím autorem je lékař Michael Balint (1896–1970). V roce 1957 byla vydána Balintova základní práce *Lékař, jeho pacient a nemoc* a od šedesátých let 20. století byly balintovské skupiny využívány i v ostatních pomáhajících profesích (39).

Nadnárodní definice *Council for the British Balint Society* vymezuje balintovské skupiny jako malé skupiny o 6-12 lidech s pověřeným vedoucím (s výcvikem), které mají stanovená svá pravidla. Členové skupiny jsou v přímém kontaktu s klienty, prezentují své aktuální případy z praxe, o kterých se následně diskutuje a spekuluje se nad nadcházejícím řešením. Sezení trvá 1-2 hodiny (46).

Na rozdíl od klasické supervize se balintovská skupina více zaměřuje na vztahovou linii terapeut - klient a na schopnost pohlédnout na věc z různých úhlů. Jedná se o nepřímou skupinovou supervizi, ve které je kladen menší důraz na edukační proces a profesionální znalosti (46).

Balintovská skupina má jasně danou strukturu skládající se z pěti fází:

1. **expozice případu**, kdy zainteresovaný účastník předkládá skupině svůj příběh
2. **otázky**, na které se doptávají ostatní zúčastnění ve skupině a doplňují si tak informace, které potřebují znát k dokonalému obrazu případu
3. **fantazie**, kdy účastníci sdělují své představy, pocity, přirovnání, vžívají se do jednotlivých aktérů případu, tato fáze dává prostor nereálným představám a nápadům a má za úkol podněcovat kreativitu aktérů, referující účastník mlčí (13)

4. *praktické náměty* na řešení už znamenají konkrétní praktické postupy pro vyřešení problému (30), probíhají v ich-formě, tedy „kdybych byl na tvém místě, udělal bych...“, referující účastník pouze naslouchá (20)
5. *vyjádření protagonisty* - až zde získává hlavní protagonista prostor se vyjádřit, vyzdvihne, co pro něj bylo užitečné a může vybírat z předložených námětů řešení (30).

## 1.8 Účastníci supervize

### 1.8.1 SUPERVIZOR

Pojem dobrý supervizor je těžko uchopitelný. Mnoho organizací si žádá kvalifikované supervizory, většinou se však nedefinuje, kdo supervizor vlastně je. V současnosti není přesně stanoveno, jaké konkrétní požadavky by měl supervizor splňovat (10). Českou definici supervizora pro pomáhající profese nenajdeme zakotvenou ani v zákoně o sociálních službách (63). Standardy kvality sociálních služeb MPSV ČR pojmenovávají osobu supervizora jako „kvalifikovaného pracovníka“ a tento pojem vysvětlují jako osobu s požadovanými schopnostmi a znalostmi, která je schopna své vzdělání, absolvování výcviků a praxe prokázat (55).

Začíná přibývat supervizorů s různými výcviky a zkušenostmi. Setkat se můžeme i s mnoha samozvanými supervizory, kteří se cítí být oprávněni supervizi provádět. Podle ČIS „je to dáno na jedné straně tím, že supervize je relativně mladý a módní obor, na druhé straně tím, že se zatím nepodařilo definovat v této oblasti jednotné kvalifikační standardy“. Přesto by měl supervizor zůstat odborníkem, mít absolvovaný supervizní výcvik a několik let praktických zkušeností (10).

Supervizor zodpovídá za dojednání rámcového realistického kontraktu, řídí proces supervize tak, aby naplňovala cíle, vede supervidované k pracovnímu spojení a tím k naplnění dojednaného záměru, vytváří spolu se supervidovanými jasné dohody a společný styl práce, chrání zájmy členů skupiny, zná dobrou praxi a otázky kvality v daném oboru (20).

Postupným zavedením pravidel a získáním vzájemné důvěry se úloha supervizora jako vedoucího zmírňuje, některé kompetence postupně mohou přebírat členové skupiny na sebe. Důležité je mít na paměti, že supervizit neodpovídá

za výsledek supervize, pouze vytváří podmínky pro supervizi, nabízí možnosti a hlídá hranice, za kterými se supervize odehrává. Výsledek je pak produktem všech zúčastněných (20).

### **Výcvik supervizorů**

V mnoha zemích Evropy i v USA existují národní profesní asociace supervizorů, které dohlíží na kvalitu výcviku i kvalitu prováděné supervize. Tyto asociace mají právo v případě nedostatků své členy sankcionovat. Národní asociace jsou pravomocné vydávat vlastní kritéria pro uznávání vzdělávacích programů a výcviků. Samy tyto programy akreditují, vydávají etické kodexy pro supervizory i svá kritéria kvality, organizují další vzdělávání pro své členy. V Evropě působí Asociace národních svazů supervize (ANSE), která sjednocuje standardy vzdělávání supervizorů spolu s podmínkami uznávání certifikátů (20).

Evropská asociace pro supervizory (EAS) požaduje po supervizech před vstupem do výcviku splnění mnoha kritérií: vysokoškolské vzdělání v medicíně nebo humanitním oboru, minimálně 13 let praxe v přímé práci s klientem, absolvovaný sebezkušenostní výcvik v psychoterapii (minimálně 500 hodin), 120 hodin supervize, minimálně 200 hodin vedení vzdělávacího programu pro pomáhající profese a 3 roky vedení týmu (2). Také ANSE má stanovená svá kritéria pro vstup do výcviku supervizorů: vysokoškolské vzdělání, 4 roky praxe v pomáhající profesi, 30 – 60 hodin přijaté supervize a 60 – 300 hodin účasti na různých aktivitách (např. sebezkušenostní výcvik) (1).

Samotný výcvik ANSE zahrnuje přímou výuku ve výcvikové skupině, při které se střídají různá témata z oblasti přístupů k supervizi. Po úspěšném absolvování výcviku získává supervizor certifikát a registraci příslušné národní asociace (1).

Na konci výcviku musí supervizor prokázat, že je dostatečně kvalifikovaný a je schopen samostatně provádět supervizi. Supervizor ilustruje, jak rozumí problematice, jak se dokáže orientovat v problému, jak rozumí podstatě supervize, jak zachází se supervizním vztahem, sebereflexí, zpětnou vazbou, etickými dilematy atd.

V roce 2002 vzniklo i české zázemí pro vzdělávání v supervizi – Český institut pro supervizi (ČIS), který se stal členem EAS (57). Obecně je supervizní kultura v ČR

na výši. Oproti zahraničí je ve většině organizací kromě vnitřní supervize běžnou praxí i supervize vnější, kterou provádí na základě smlouvy odborník pracující mimo organizaci (27).

### 1.8.2 SUPERVIDOVANÝ

I pracovníci organizace, kteří mají před sebou absolvování supervize, jsou zodpovědní za naplnění jejího cíle. Aby byli ztotožnění se smyslem supervize, měli by se podílet na vyjednávání kontraktu. Poté by měli aktivně přistupovat k supervizi, spolupracovat se supervizorem, dávat otevřeně najevo, co se jim líbí a co by naopak chtěli změnit tak, aby si odnášeli z jednotlivých sezení maximum (20). Supervidovaným přísluší během supervize formulovat své potřeby a očekávání, přinášet svá témata na jednotlivá sezení, aktivně pracovat během supervize (otevírat konflikty, angažovat se na tématech druhých) a chránit své zájmy i zájmy dalších zúčastněných (43).

Častým zdrojem překážek ze strany supervidovaných je nevědomá neznalost smyslu supervize. Začít vést supervizi s lidmi, kteří nejsou informovaní a nechápou význam supervize, je zbytečné. Proto je velmi důležité před samotným započítím supervize začít informováním a vzděláváním supervidovaných, ukázat jim příklady dobré praxe, probudit v nich zájem a pocit, že supervizi opravdu potřebují a bude pro ně přínosem (20).

Ze strany supervidovaného může docházet k problému přijímání pomoci. Když člověk přijímá, stává se zranitelnějším, musí odhalovat své potřeby, což pro něj může znamenat slabost či závislost na druhé osobě. Supervidovaný pracovník je zvyklý být v bezpečné roli poskytovatele pomoci, své potřeby mu svěřuje klient (21). Defenzivní reakci může vyvolat i snaha supervidovaného uchránit své vlastní zavedené postupy, myšlení, jednání a tendence vyhnout se všemu, co by tyto zvyky mohlo narušit (20).

Typické mohou být i obranné prostředky - přesunutí, potlačení, vytěsnění, popření, reaktivní formace a obrácení v opak. Obranné reakce týmu nejsou patologickým jevem, jedná se o přirozenou reakci při setkání s něčím novým, neznámým a tím pádem možná i ohrožujícím (4).

### *1.8.3 ZADAVATEL*

Zadavatelova supervizní odpovědnost se zakládá na pravdivosti poskytovaných informací supervizorovi v přípravné fázi týkajících se smysluplnosti účelu supervize a schopnosti zařídit stanovené podmínky pro supervizi. Zkrátka zadavatel zajišťuje veškeré organizační záležitosti (klidné prostředí, pohodlí, uvolnění pracovníků z pracovního procesu v době supervize) **(20)**.

Zadavatel zastává také jednu z nejdůležitějších úloh - výběr vhodného supervizora. Tento úkol je nesmírně obtížný. Při jeho plnění je třeba sledovat požadavky organizace a konkrétní cíle, které od supervize očekává. Ne vždy znamená, že supervizor s vyšším vzděláním a více absolvovanými výcviky, bude vhodnější než supervizor, který sice nemá tak rozmanitou profesní zkušenost, ale naopak vyniká mnoha zkušenostmi v konkrétním oboru. To vše je třeba ze strany zadavatele zvážit a následně se vhodně rozhodnout **(20)**.

### *1.8.4 VZTAH MEZI SUPERVIZOREM A SUPERVIDOVANÝM*

Již od samého počátku sociální práce (a následně supervize) byl vzájemný vztah mezi terapeutem a klientem považován za důležitý. Kvalitní vztah stabilizuje zúčastněné, dává jim pocit bezpečí a tím posiluje otevřenost vztahu. Mluvíme o supervizním spojení. Pro jeho vytvoření je nezbytná vzájemná důvěra. Získávání důvěry je ovšem náročný a pozvolný proces, který je závislý na řadě faktorů **(43)**.

Vztah supervizora a supervidovaného je od samého počátku předurčen k asymetrii. Supervizor do něj vstupuje jako osoba pověřená určitým stupněm autority a moci, je reprezentantem systému supervize a odborníkem v oboru. Supervidovaný do vztahu vstupuje jako prvek tohoto systému. Přesto tento fakt nesmí být podnětem pro supervizora, aby supervidovaného vnímal jako bezmocného **(53)**. Nutná asymetrie se postupem času a vlivem kolegiality vytrácí, vždy ale zůstane v určité míře patrná **(20)**. Právě s počáteční autoritou mohou mít supervidovaní problém. Dostávají se do rozporu se závislostí na supervizorovi v průběhu učení na straně jedné a touhou po nezávislosti na straně druhé. Napětí může vznikat i v případě, že supervizor a supervizant mají rozdílné představy ohledně průběhu a obsahu supervize **(36)**.

Supervizní vztah logicky nabývá na důvěře postupem času, přesto se nedoporučuje setrvávat v jednom supervizním vztahu déle než pět let. V takovém případě se zvyšuje riziko závažnějších přenosových reakcí a možné ztráty inspirace na obou stranách (20).

## **1.9 Supervizní kontrakt**

Supervizním kontraktem je označována vzájemná dohoda (smlouva) účastníků supervize. Dohodou o vykonání práce je vzájemná smlouva mezi supervizorem a supervidovaným, v daných případech i mezi organizací a supervizorem. Smlouva je zapotřebí především kvůli potřebě mimořádné důvěry při vykonávání supervize (51). Kontrakt sestává ze dvou částí. V první části jsou dojednány praktické stránky procesu supervize jako náklady, čas, informace o účastnících, hodnocení atd. Ve druhé části se stanovuje samotná zakázka (24).

### *1.9.1 DOJEDNÁNÍ SUPERVIZNÍHO KONTRAKTU*

Kontrakt může být ústní, častěji je však uzavírán písemnou formou. Ještě před uzavřením kontraktu probíhá přípravná fáze. Ta je typická zejména společným seznamováním všech zúčastněných s účelem supervize a dojednáváním náležitostí supervizní smlouvy (21).

Během uzavírání supervizní smlouvy je třeba, aby měly obě strany příležitost sdělit si, jak chápou účel supervize, jaké jsou jejich obavy a očekávání. Zadavatelé i supervidovaní mají často o supervizi nereálné představy, a proto je třeba si vyjasnit základní rámec supervize. Pokud jsou jednotlivá očekávání v rozporu, je důležité rozdíly projednat. Je nutné stanovit základní pravidla o frekvenci, trvání a místě supervizního sezení a také způsob kontroly a hodnocení naplňování dojednané smlouvy (3).

Při uzavírání kontraktu se všechny zúčastněné strany musí dohodnout na výši honoráře, všech placených výkonech, okolnostech, za jakých lze vypovědět smlouvu, zajištění mlčenlivosti, cílech supervize, modelech supervize a na způsobu uzavření této smlouvy (51).



Podepisujícími zúčastněnými rozumíme supervizora, zadavatele supervize (garantuje naplnění kontraktu za strany organizace), supervidované (ti se účastnit nemusí, ale jejich přítomnost pro další společnou práci bývá výhodnější), popřípadě iniciátora supervize (20). Účast supervidovaného na dojednávání kontraktu je žádoucí. Bylo prokázáno, že kontrakt, na který měl supervidovaný vliv, zvyšuje jeho motivaci, důslednost, podněcuje jej k samostatné práci a posiluje jeho pocity podpory (36).

Supervizní kontrakt stále zůstává pouhým pracovním nástrojem. Jeho uzavření není definitivní a neznamena rigidní stanovení podmínek. Může se měnit lineárně s vývojem a změnami vyvolanými spoluprací během probíhající supervize (20).

### *1.9.2 OBSAH SUPERVIZNÍHO KONTRAKTU*

Smlouvu vypracovávají všechny zúčastněné strany. Kontrakt si organizace mohou libovolně doplňovat o prvky, které považují za důležité. Měla by ve své základní podobě obsahovat:

- podmínky poskytování supervize (čas, délku, místo, četnost supervizních setkání, formát jednotlivých sezení)
- pracovní spojení - na jaký styl supervize se zaměřit, schopnost sdělit si navzájem svá očekávání i obavy
- odpovědnost supervizora – zjistit očekávání všech stran a následně je plnit (20)
- základní pravidla supervize, hranice mezi supervizí a poradenstvím či terapií, hranice týkající se důvěrnosti, zodpovědnosti, očekávání od supervize
- odpovědnost supervidovaných - praktické stránky (například co je třeba na supervizi donést – výtvarné potřeby, apod.), kolik témat se bude probírat na jednom sezení, co se bude požadovat od supervidovaných, jakým způsobem se budou muset připravovat na supervizi (21)
- kdo a jakým způsobem bude o supervizi informován (zadavatel, nadřízený), zachovávat mlčenlivost a důvěrnost supervize, supervidovaní mají právo vidět předem supervizní zprávu a vetovat konkrétní body, u kterých si nepřejí jejich vynášení mimo supervizi
- kritéria úspěchu supervize, indikátory splněných očekávání a způsob jejich hodnocení (20)

- náklady na supervizi, způsob platby, zameškaná sezení
- plán přípravy - informování supervizantů o účelu supervize, počátky navazování důvěry
- vyjasnění si profesních a etických kodexů chování
- konečné rozhodnutí o vzájemné spolupráci (21)

## **1.10 Hodnocení, zpětná vazba a reflexe v supervizi**

### *1.10.1 HODNOCENÍ*

Hodnocení a s ním související zpětná vazba tvoří zásadní součást supervize. Podporuje vzájemnou zodpovědnost supervizora i supervidovaného. Hodnocení je proces, při kterém dochází k objektivnímu posuzování kvality práce supervidovaného a tím k poskytnutí vhodných doporučení pro další činnost (47). Hodnocení má velký význam pro profesionalizaci supervidovaného, zvyšuje motivaci a pomáhá určovat směr dalšího vzdělávání. Uvolňuje psychické napětí tím, že supervidovanému jasně ukazuje, jak si stojí, a poskytuje mu náhled na svůj vlastní vývoj. Nedostatek hodnocení a s tím spojená nevědomost může zvyšovat úzkost z toho, zda je naše práce odváděna dobře (36).

### *1.10.2 ZPĚTNÁ VAZBA*

Zpětnou vazbu poskytuje supervizor pracovníkovi. Vypovídá o tom, co supervizor v daném okamžiku vidí, vnímá a co si myslí (51). Zpětná vazba by měla být formulována jasně, měla by být osobní, konkrétní, ale hlavně pravidelná, aby mohl příjemce na zpětnou vazbu reagovat a vnímal ji jako přirozenou součást supervize (47). Supervizor by se měl během poskytování zpětné vazby vyvarovat moralizování, hodnocení a předčasným závěrům. Podávanou informaci supervidovanému nevnučuje, pouze jí ilustruje například svou vlastní zkušenost. Ve chvíli poskytování zpětné vazby jsou kladeny nároky na citlivý přístup supervizora, ale i flexibilitu supervidovaného (51).

Příjemce zpětné vazby nemusí být nutně jen pasivním příjemcem. Může se například doptat na věci, které mu jsou nejasné tak, aby zcela pochopil, co se mu poskytovatel snaží sdělit (21).

### 1.10.3 REFLEXE

Pojem reflexe je pro supervizi klíčový, ačkoli není jednoznačně definován. Výraz pochází z latinského *reflexio* a v psychologii znamená druh sebezpozorování, obrácení myšlení na sebe, do vlastního vědomí a vnitřních prožitků (17). Reflexe tedy předpokládá obrácení/zaměření pozornosti na konkrétní věc, úsek, zkušenost. Pokud je toto zastavení spojeno s kreativitou a vytvořením prostoru pro něco nového, může dojít k reflexi, kdy získáme na určitý prožitek nový pohled. Potřeba získání reflexe na konkrétní zkušenost je jádrem supervize a právě tento fakt supervizi odlišuje od dohledu či kontroly (20).

### 1.11 Etika v supervizi

Každá práce v pomáhající profesi se musí řídit etickými zásadami, které jsou obsažené v etických kodexech. Součástí etického kodexu by měli být zmíněny i potřebné kroky k zajištění bezpečnosti klienta, pomáhajícího, k jejich ochraně i k ochraně profesionálního statusu supervize či konkrétního zařízení. Je ale třeba mít na paměti, že tyto kroky nejsou návodem na řešení všech etických problémů, se kterými se pracovník setká (50).

Modifikací etického kodexu je možné velmi dobře formulovat i základní etické zásady platné pro supervizora:

- dodržovat základní normy pro vystupování a chování supervizora (profesionalita, čestnost, vystupování)
- dodržovat etickou zodpovědnost vůči supervidovanému (mlčenlivost, respektovat práva supervidovaného)
- dodržovat etickou zodpovědnost vůči kolegům (úcta, profesionalita)
- dodržovat etickou zodpovědnost vůči zaměstnavateli (12)
- dodržovat etickou zodpovědnost vůči své profesi (etické hodnoty, zpřístupňovat své služby co nejširšímu okruhu veřejnosti, rozvíjet své odborné poznatky, neustále se vzdělávat (36).

Závažné etické problémy mají být probírány a řešeny ve skupinách pracovníků. Pracovník by měl mít možnost o problému diskutovat, zvažovat ho a analyzovat se svými kolegy, popřípadě dalšími odborníky (11).

## 1.12 Supervize organizace

S postupným rozvojem pomáhajících profesí souvisel i vznik celých organizací, které sdružovaly pracovníky pomáhajících profesí působících dosud soukromě. Z tohoto důvodu bylo třeba začít se zajímat o kontext celé organizace. Samotné organizace mají ústřední význam v péči pomáhajících pracovníků o své klienty. Na pozadí příslušných organizací probíhá celý proces kontaktní práce. Největší šanci na rozvoj a úspěch má ta organizace, která je schopna přizpůsobit kvalitu své péče potřebám klientů (52). Supervize v organizaci může probíhat formou individuálních supervizí zaměstnanců, supervizí kolektivů a skupin v organizaci, supervizí exekutivních kolektivů nebo supervizí organizace jako takové (6).

Účelem supervize organizace je stanovení hranic, struktury, poslání a fungování organizace a vyladění pravidel řízení. Organizace by měla být po naplnění účelu supervize schopna svým pracovníkům poskytnout jistotu ohledně jejich pracovních rolí a srozumitelný pracovní kontext (20). Supervize učí organizace brát na sebe odpovědnost, jak řešit nesoulady a konflikty uvnitř organizace a jak jejich řešením a společným vyjednáváním utvářet zralé vztahy (6).

Během supervize v organizaci si supervizor musí všimnout klimatu organizace, chování zaměstnanců, dynamiky vztahů, sociálních skupin uvnitř organizace, tedy všeho, co označujeme pojmem „kultura organizace“ (20)

Kulturu organizace lze v širším slova smyslu chápat dvojnásobně - jako jednu z okolností ovlivňujících přístup pomáhajícího pracovníka ke klientovi a jako soustavu vazeb v kolektivu, která je předpokladem vzájemné spolupráce (45). Kultura je vše, co se v organizaci děje, jakým způsobem se to děje, jaké jsou hodnoty a očekávání v organizaci, způsob myšlení, komunikace, soubor tradic, zásad, přesvědčení a postojů (20).

### 1.12.1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Pro účinnou a rozvíjející supervizi je potřebná kultura učení a rozvoje. Taková organizace podporuje u svých pracovníků celoživotní rozvoj a učení, uvědomuje si, že klientům dokáže nejlépe pomoci pracovník v prostředí vzájemně harmonických vztahů, který má naplněné své vlastní potřeby a je tak připraven kvalitně pomoci i svému

klientovi. Supervize je chápána jako nástroj tohoto rozvoje (43). Učící se organizace pojmá učení jako nepřetržitý proces, proto i nejvyšší pracovníci přijímají supervizi neustále a nechápou ji pouze jako nástroj pro osoby bez výcviku či zkušeností. Supervize se v učící organizaci nesmí zastavit při dosažení nového vhledu, ale musí vytvářet další nové možnosti a strategie, které se během následující supervize zkontrolují, aby se cyklus učení nestal uzavřeným procesem (20).

#### *1.12.2 ROZVOJ ORGANIZACE*

Každá organizace je jedinečná, a proto neexistuje jednotný postup při zavádění supervizní praxe. Kromě odlišných potřeb každé organizace záleží i na tom, odkud se začíná, jaký je současný stav v organizaci. Přesto existuje podle Hawkinse v procesu rozvoje organizace pomocí zavedení nebo zlepšení strategie a praxe supervizí sedm stadií:

1. provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi již dochází
2. probudit zájem o rozvoj a strategie a praxe supervize
3. zahájit experimenty
4. zvládnout odpor vůči změně
5. rozvinout strategie supervize
6. rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných
7. zavést proces permanentní kontroly a revizí (21, s. 179).

Ani po úspěšném zavedení supervize nesmí organizace zapomínat na každoroční revize supervizní praxe spolu s předběžným hodnocením v rámci celkového plánování a kontrol. Permanentní kontroly a revize slouží ke zjištění potřebných změn v praxi, hodnocení spokojenosti klientů i zaměstnanců, srovnání s osvědčenými praxemi v rámci profese, nebo může přinést nutné změny strategie, zásad či výcviku (21).

### **1.13 Supervize a standardy kvality sociálních služeb**

„Standardy kvality sociálních služeb“ jsou souborem dohodnutých kritérií, který umožňuje posuzovat kvalitu poskytované sociální služby. Byl zpracován Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky (dále MPSV ČR) spolu s reformou sociálních služeb. MPSV ČR zde definuje požadavky, skrze které popisuje, jak by měla vypadat

konkrétní kvalitní služba (31). O standardech kvality se zde zmiňují proto, že jejich uvedení do praxe sociálních služeb je velmi významné. Standardy určují etické normy a pravidla pro způsob interakce sociálního pracovníka s uživatelem služeb a uvedením v zákoně se stávají závaznými. Tím se i supervize stává jedním z významných požadavků kladených na kvalitní proces sociální práce (33).

V nejideálnějším případě by se měli účastnit tvorby standardů sami poskytovatelé a uživatelé služeb i nezávislí experti. Kritéria pro konkrétní službu mohou být stanovena zákonem, normami, interními předpisy organizace nebo přímo provozním řádem instituce (40). Vytvořené standardy pak slouží jako metodický nástroj inspektorům kvality a zároveň pomáhají uživatelům služeb orientovat se ve službách. Kvalita se hodnotí pomocí stupnice, kdy jedním extrémem je zcela nedostatečný stav a druhým na opačné straně je tzv. „dobrá praxe“. Ideálem dobré praxe je v současnosti snaha o podporu nezávislosti a osobního růstu uživatele služeb, respekt jeho práv a efektivní poskytnutí pomoci v náročné životní situaci (41).

Jednotlivé standardy se dělí do tří skupin – procedurální (stanovují, jak má služba vypadat, věnují se ochranným mechanismům), personální (dovednosti, vzdělávání, vedení a podpora pracovníků), provozní (definují podmínky pro poskytnutí služby) (34). Každý standard je komponován jako věta a k ní přidružená kritéria. Věta je shrnutím požadavku na kvalitu (31).

Další možné dělení standardů je na týmové (tvorba pravidel se diskutuje v týmu zainteresovaných pracovníků) a manažerské, které zpracovává vedení organizace (34). Supervize je nepřímou obsažena ve standardu č. 10 – Profesionální rozvoj zaměstnanců, odstavec e) (viz Příloha 4).

## 2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

### 2.1 Cíle práce

- Zjistit, zda lidé pracující v pomáhajících profesích chápou supervizi jako užitečnou formu podpory.
- Zjistit, zda lidé přijímající supervizi v ní spatřují i jinou funkci než podpůrnou.

### 2.2 Hypotézy práce a výzkumné otázky

Hypotézy budou stanoveny v závěru práce.

Výzkumné otázky zní:

- *Vnímají supervidovaní pracovníci pomáhajících profesí supervizi jako užitečnou podporu ve své práci?*
- *Jaké okolnosti mají vliv na výsledné vnímání supervize?*
- *Poskytuje supervize také vzdělávací funkci?*

### 3 METODIKA

Vzhledem ke stanoveným cílům a nezbytnosti získání subjektivních názorů pracovníků v pomáhajících profesích jsem se rozhodla ve výzkumné části využít formu kvalitativního výzkumu. Ten je založen na tzv. indukci - obecné metodě usuzování. Její závěr obsahuje sdělení, které ve výsledku přesahuje informace, jež sloužily jako východisko. Výstupem kvalitativního výzkumu je pak formulování nové hypotézy nebo teorie (58).

#### 3.1 Použité metody

Sběr dat byl realizován prostřednictvím osobního kontaktu. Jelikož jsem potřebovala zjistit pocity a názory respondentů v souvislosti s daným tématem, zvolila jsem techniku polořízeného rozhovoru.

Na rozdíl od strukturovaných dotazníků se během polořízeného rozhovoru respondentovi nepředkládají odpovědi. Výzkumník se může během dotazování přizpůsobovat respondentovi, zároveň použití rozhovoru dovoluje kontrolu situace. Svoboda dotazovaného má i další výhody - můžeme se ujistit, zda respondent dobře rozumí otázkám, získáme respondentovy subjektivní názory a pohledy, které je možné ještě prohloubit pomocí vhodně volených sondážních doplňujících otázek (22).

Během rozhovoru jsem využívala z velké části otázky otevřené, s prostorem pro spontánní výpověď. V případě potřeby jsem se doptávala. Během dotazování je potřeba ptát se srozumitelně a jednoznačně. Je nutné dbát i na zaručení anonymity, vhodnost a nerušenost prostředí a nebyť dotěrný a sugestivní (5). Rozhovory proto probíhaly přímo na pracovišti respondenta v klidné místnosti, kde bylo zaručeno soukromí. Průběh rozhovoru jsem si zapisovala do připraveného záznamového archu. Jednotlivé vzory záznamových archů viz Přílohy. Rozhovor trval 40 – 60 minut.

Potřebné informace od supervizorů organizací byly získány po vzájemné dohodě prostřednictvím emailu. Osobní schůzku znemožňoval pobyt supervizorů mimo České Budějovice a jejich velká časová vytíženost. Komunikaci pomocí emailu respondenti preferovali.



Výsledné rozhovory jsem podrobila analýze a všímala si vzájemných podobností. Následně byly rozhovory zpracovány do kazuistik, které jsou uvedeny ve výsledcích. V kazuistikách jsou společné znaky shrnuty do jednotlivých částí. Každá z částí se věnuje určité problematice související s cíli výzkumu - míra potřebnosti supervize v pomáhající profesi, význam supervize pro respondenta a okolnosti ovlivňující tento význam, osoba supervizora a podpůrná funkce supervize.

Další metodou měla být analýza dokumentů (závěrečných zpráv z provedených supervizí), které bych následně porovnávala s výsledky z rozhovorů. Vzhledem k faktu, že supervizi považují její účastníci za velmi interní a důvěrnou záležitost, poskytla mi svou zprávu ze supervize pouze jedna z dotazovaných organizací. Od původně zamýšlené strategie jsem tedy musela upustit.

### **3.2 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Rozhovory byly primárně zaměřeny na pracovníky pomáhajících profesí působících v oblasti sociálních služeb v Českých Budějovicích, kteří se zúčastňují supervizí. Dalšími respondenty byli zadavatelé supervize a supervizoři daných organizací. Zadavatelé a supervizoři byli osloveni z důvodu prohloubení, popřípadě doplnění chybějících míst a pro získání pohledu na problematiku z jiné strany.

Pomáhající organizace v Českých Budějovicích, o kterých jsem se dozvěděla prostřednictvím Registru poskytovatelů sociálních služeb v ČR, jsem oslovila pomocí emailu. Zařízení, která měla zavedené pravidelné supervize a zároveň souhlasila s uskutečněním výzkumu, jsem posléze kontaktovala telefonicky a sjednala termín návštěvy.

Z původních 15 náhodně vybraných a oslovených zařízení realizaci výzkumu povolilo 5 organizací. Minimální počet rozhovorů z jednoho zařízení byly dva, z důvodu možnosti porovnání. V kategorii supervidovaných nebyla stanovena jiná kritéria než nutnost absolvování supervize. Rozhovor byl uskutečněn s těmi respondenty, kteří byli ochotni rozhovor poskytnout, nebo s těmi, kterým to dovolovaly jejich časové možnosti.

Během výzkumu bylo zrealizováno 21 rozhovorů. Rozhovor mi poskytlo celkem 15 supervidovaných pracovníků, 3 zadavatelé supervize a 3 supervizoři ve věkovém rozmezí 20 – 60 let.

Z důvodu zaručení anonymity jednotlivé organizace ve své práci nejmenuji. Jednalo se o výslovné přání respondentů, které tímto respektuji. Domnívám se, že uveřejněním konkrétních organizací by respondenti mohli být rozpoznatelní.

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Kazuistiky - supervidování

#### *Supervidovaný 1 (organizace E)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 20 - 30 let má vysokoškolské vzdělání. Pracuje v současné době na pozici sociální pracovníce. Jedná se o její první zaměstnání. Stěžejní pro práci v pomáhající profesi pro ni byla práce s lidmi, která ji velmi baví. V současné době je se svou prací spokojena.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Co se týče stresu v zaměstnání, respondentka přiznává, že jej někdy pociťuje. Je to tím, že člověk není ani chvíli sám. Je neustále s lidmi, se kterými musí komunikovat a pracovat, i když se na to momentálně necítí. Pracovnice si uvědomuje, že je třeba „nenosit si práci domů“, což se jí zatím dle jejích slov daří. Ve vyhořelejších případech využívá doma jako formu odreagování boxovací pytel. Syndrom vyhoření ani žádný z jeho příznaků zatím nepociťovala.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Respondentka se se supervizí seznámila poprvé v době studia na vysoké škole (dále VŠ). Zde jí byl vysvětlen pojem supervize a zároveň byla supervidovaná během výkonu školní praxe. V současném zaměstnání se pravidelně každé 2 měsíce zúčastňuje týmové supervize. Má možnost v naléhavém případě využít i supervizi individuální, tu však zatím nepotřebovala. I tak je pro ni důležité vědět, že tato možnost okamžité pomoci existuje.

Supervizi považuje za dobrou a užitečnou věc. Supervizor dokáže koordinovat všechny zúčastněné tak, aby společně našli jádro problému. Tím poskytuje náhled na problém. Supervizí se tedy podle pracovníce dají vyřešit problémy a jejich účelné otevírání na supervizi se liší od klasického pomlouvání a stěžování si, které nikam nevede. Cíl supervize na pracovišti spatřuje ve snaze udržet fungující tým. Přestože respondentka neshledala zatím vážnější problém, je si vědoma toho, že nevyřešený spor

s kolegou může vést až ke ztroskotání týmu a zapříčinit tak nepřímo poškození klienta. Jí samotné supervize přináší lepší poznání sebe sama a zažití sebereflexe. Přijímání supervize je viditelné i na celém kolektivu, který po každé supervizi odchází nabitý novou energií, s elánem a pocitem, že svou práci odvádí dobře.

Souhlasí s povinným zavedením supervize v sociálních službách a pravidelným zúčastňováním se všech zainteresovaných zaměstnanců, přesto že se setkala s negativními názory jiných lidí na toto téma.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Se supervizorem komunikuje bez problémů, nikdy s ním neměla problém. Na supervizorovi se respondentce líbí to, že umí chválit a nelpí na zavedených stereotypních postupech. Přesto by ráda zařadila více aktivizačních technik a techniky sebepoznání. Také oceňuje, že nemusí na supervizi povinně přinášet připravené téma. Řeší se většinou to, co považují všichni za hlavní problém. Obvykle se jedná o problém s vedením, reakce veřejnosti na provoz zařízení apod.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Dle názoru respondentky by se neměly vynášet informace ze supervizí ven, mimo tým. Jde o důvěrné výpovědi a problémy, do kterých nikomu jinému nic není. Pokud by tomu tak bylo, považovala by to za problém. Oceňuje, když supervizor zbytečně „netlačí na pilu“, pokud aktuálně problém není. V opačném případě považuje supervizi za zbytečnou. Kdyby mohla na současné supervizi něco změnit, zařídila by supervizi ve větších prostorech, což by dle jejího názoru vedlo k uvolněnější atmosféře a většímu pohodlí.

I přes spokojenost se supervizí by byla pro změnu supervizora. Je sice spokojena s jeho osobou, ale vzhledem k tomu, že je supervizorem v zařízení již několik let, nepřináší nic nového ani on skupině, ani skupina supervizorovi.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

I v případě, že by se respondentka mohla zúčastňovat supervize dobrovolně, rozhodně by v jejím absolvování nadále pokračovala. Souhlasí s tím, že jí supervize poskytuje psychickou podporu. Na supervizi nejvíce oceňuje její podpůrnou funkci, díky které získává zpětnou vazbu a potvrzení, že svou práci nedělá zbytečně a je v ní dobrá, což je dle slov respondentky potřeba.

## *Supervidovaný 2 (organizace E)*

### ▪ *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Supervidovaný 2 je muž ve věku 20-30 let pracující v sociálních službách. Má vysokoškolské vzdělání. Vystudoval pedagogickou fakultu. V tomto zařízení vykonává své první zaměstnání. Práci pomáhajícího pracovníka si vybral proto, že se příliš nevzdaluje od pedagogické činnosti a může tak uplatnit své vzdělání. K této oblasti se dostal náhodou.

### ▪ *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Práce pomáhajícího respondenta zatím nestresuje. Dle jeho slov umí odpočívat. V jeho případě provozováním svých zájmů, díky kterým se odreaguje od napětí z práce. Se syndromem vyhoření se zatím ve vztahu se svou osobou nesetkal.

### ▪ *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Své první zkušenosti se supervizí získal respondent až v současném zaměstnání. V době studia se se supervizí nesetkal. Z tohoto důvodu nevěděl až do příchodu na pracoviště, co supervize znamená. Absolvoval školení o supervizi, které hodnotí jako velmi přínosné. Získal díky němu celkový pohled na supervizi.

Supervizi absolvuje v týmu každé 2 – 3 měsíce. Má možnost využít i supervizi individuální, kterou zatím nepotřeboval.

Supervizi hodnotí kladně, je z ní nadšený. Respondentovi se líbí její smysl, který spatřuje ve vyřešení či zprostředkování vyřešení problémů v týmu. Nejčastěji se jedná o špatnou komunikaci s vedením. Od supervize v současnosti očekává možnost vyříkat si s týmem v klidu a v souvislostech aktuální problémy. Respondentovi supervize zatím nepomohla s konkrétním vážnějším problémem, ale přínos přichází formou zpětných vazeb od kolegů na respondentovo zapracování, na jeho práci, chyby, kterých se dopouští apod. Kolegové naopak řeší témata týkající se spíše provozu zařízení, protože do této problematiky vidí lépe než respondent jako nováček.

Respondent je pro povinnou účast na supervizích. Neměl by problém s tím, kdyby se podávala zpráva nadřízenému (což se v současnosti neděje). Muselo by ale jít o témata související s poskytovanou službou a klienty, ne osobní věci supervidovaných.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Osobu supervizora vnímá respondent jako médium, které vede skupinu a směřuje ji k nalezení možných problémů. Supervizor poslouchá, rozebírá, klade otázky, snaží se problém pochopit a následně navést celý tým k rozuzlení. Respondent oceňuje snahu supervizora problémy pojmenovávat a nacházet metodiku k jejich řešení. Se svým supervizorem nemá nejmenší problém, komunikace probíhá na vysoké úrovni a to hlavně díky dostatečnému prostoru, který supervizor všem supervidovaným poskytuje.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Problém se supervizí nemá, ale uznává, že kolegům se občas zdá zbytečná, když není téma či problém k řešení. Sám respondent začíná pociťovat, že pokud se nezačne dít něco, co bude potřeba nutně řešit, supervize začne ztrácet efekt. Naopak by respondent považoval za velmi prospěšnou supervizi, která je k dispozici ihned v případě akutní potřeby, ne až když problém vykrytalizuje. Tento fakt vysvětluje respondent tím, že pokud sám řeší aktuální problém (např. svůj přístup ke klientům), nejdříve dochází k vnitřní analýze a pokusům vypořádat se s problémem sám (popřípadě s celým týmem, pokud jde o problém společný). Na supervizi následně vynese pouze své pocity, se kterými se potýkal.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Jen samotnou možnost vypovídat se vnímá respondent psychologicky jinak, než kdyby šlo o běžné důvěrné sdělování. Supervizora v tomto případě vnímá jako profesionála, ke kterému vzhlíží, a to mu dodává potřebnou psychickou podporu při výkonu své práce.

### *Supervidovaný 3 (organizace E)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 30 – 40 let. Má vysokoškolské vzdělání na teologické a pedagogické fakultě. Pracuje na pozici sociální pracovníce a vedoucí zařízení. Uskutečňuje prvkontakty s klienty i všechny další intervence. V pomáhající profesi

pracuje přes 3 roky a práci dělá proto, že ji baví, má klientům co nabídnout, člověk to dle jejích slov „musí mít v sobě“.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Respondentka si uvědomuje smutnou realitu spojenou s cílovou skupinou zařízení a fakt, že pomáhající pracovník musí doufat ve zlepšení klientovy situace a zapomenout na ideály, jinak velmi rychle vyhoří. Práce ji někdy stresuje. Záleží na situaci v zařízení, na jeho provozu a chování klientů. Samozřejmě nejvíce stresu zažívá v krizových momentech nebo při agresivitě klientů. Příznaky syndromu vyhoření pociťovala již mnohokrát. Mívá období, kdy si říká, má-li to zapotřebí. Práce ji nebaví, cítí nechuť komunikovat s klienty. V takových případech pomůže popovídání si s kolegy (i mimo práci). Pocit, že jsou na tom ostatní stejně, jí pomáhá. Vždy se snaží najít v životě něco jiného, co dokáže potěšit. Je nutné nežít jen prací.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Poprvé se se supervizí setkala ve škole asi před 9 lety. Zde se dozvěděla, co znamená supervize a že vůbec supervize existuje. Osobně se poprvé ocitla v roli supervidované před 5 lety v práci. Dnes přijímá týmovou podpůrnou supervizi.

Pro respondentku je supervize důležitá hlavně pro vyřikání si věcí a problémů v týmu. Problémy ohledně uživatelů služby dle respondentky supervize vyřešit nedokáže. Supervize je vždy později, než je problém, který se musí řešit ihned. Když je problém v týmu a je potřeba si ho s kolegy vysvětlit, často v běžném provozu zařízení není pro diskuzi čas ani odvaha. Proto je ráda za její zavedení na pracovišti a povinnou účast všech zaměstnanců, se kterými si může popovídat a leccos vyřikat. Pravidelné supervize vnímá na týmu jako celku pozitivně. Každý má možnost se ventilovat a pročistí se celkově pracovní ovzduší. Od supervize nemá respondentka přehnaná očekávání. Většinou neočekává nic, ale uznává, že každá supervize něco přinese. Vždy se může objevit situace, kdy supervize bude potřeba.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizora považuje za dobrého v tom, co dělá. Je fajn i jako člověk, ale respondentka uznává, že nemá možnost srovnání. Jedná se o jediného supervizora, kterého prozatím poznala. Přesto s ním nikdy neměla problém. Správnou komunikaci

zajišťuje supervizor pomocí zápisů z každého sezení. Zápisy se na konci supervize rekapitulují, poskytuje se zpětná vazba a navazuje se na ně při další supervizi.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Supervize nedokáže řešit akutní závažný problém, kterým se musí zaměstnanci zaobírat okamžitě. Dříve také nespatovala v supervizi velký význam. Neměla témata na jednotlivá sezení a přišlo jí zbytečné řešit něco, o čem si dokáže popovídat s kolegy v soukromí. Po příchodu nového zaměstnance a objevení se nových neshod respondentka názor změnila.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Supervizi vnímá jako přínosnou a potřebnou věc. Pro oblast sociální práce je supervize výhodou a výsadou, která v jiných oblastech (např. pedagogika) chybí, ačkoli by i zde byla skutečně potřebná. Takoví pracovníci si pak nosí v sobě spousty nevyřešených věcí, které nemají komu sdělit.

#### *Supervidovaný 4 (organizace E)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVÍ*

Respondentkou je žena ve věku 20 – 30 let. Má vystudovanou vyšší odbornou školu, v organizaci se věnuje vedení týmu, administrativě a sociální práci s klienty. V pomáhající profesi pracuje již 4 roky. Vždy chtěla pracovat v kolektivu v přímé práci s klienty a zejména s dětmi a mládeží.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Práce ji příliš nestresuje. S pracovním stresem se nejčastěji vyrovnává sportovním odreagováním a mimopracovními zájmy. Například i prací s dětmi ve sportovním oddíle. Syndrom vyhoření jako takový ještě nezažila. V těžších chvílích jí připadá její práce zbytečná, ale vždy se to opět srovná a práce respondentku stále baví.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Povědomí o supervizi získala respondentka na vyšší odborné škole cca před 6 lety, kde se seznámila s pojmem supervize. Se supervizí jako takovou se setkala



v předchozím zaměstnání, ale jako supervidovaná se jí zúčastnila až na současném pracovišti. Vždy šlo o týmovou supervizi.

Supervizi hodnotí jako potřebnou. I když pro ni byla supervize občas trochu nepříjemná, v závěru se vždy problém vyřešil. Od supervize očekává vyčištění ovzduší v týmu, vysvětlení si sporných situací s kolegy, společné řešení problémů s klienty a spolu s tím i odreagování. Smyslem supervize je dle respondentky předcházení vyhoření. Přínosem pro tým pak zlepšení vzájemné komunikace a dobrá atmosféra na pracovišti. I v případě, že není zrovna palčivý problém k řešení, vidí respondentka supervizi jako výbornou příležitost ke společně strávenému času s kolegy a popovídání si.

Vzhledem k týmové supervizi, kde pravidelně dochází k řešení společných problémů, považuje za užitečné, že je supervize povinná a musí se jí účastnit všichni zaměstnanci zařízení. Již mnohokrát se tak podařilo vyřešit problém, který by bez pomoci supervize nevyřešili. Nejčastějšími tématy bývají konkrétní situace s uživateli služby.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizor je velmi pozorný, na každé supervizi dokazuje, že své práci rozumí. Chová se jako profesionál. Ani respondentka ani žádný z kolegů se supervizorem nikdy neměli problém. Poskytování zpětné vazby, sdělování názorů a celková komunikace fungují velmi dobře.

Respondentce vadí, když se supervizor až příliš zabývá jejím nitrem. V takových chvílích zažívá nepříjemné pocity.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Negativum supervize vidí respondentka v předem naplánovaných termínech nadcházejících supervizních setkání. Leckdy by byla potřeba okamžité supervize, která by mohla reagovat na momentální akutní situaci, což ale není možné, protože supervizor v danou chvíli není dostupný.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Respondentce supervize pomáhá díky možnosti vyslechnout si názor a podporu druhých. Díky tomu se může rychleji a lépe vyrovnat s krizovou situací a vyřešit ji.

Oceňuje podpůrnou funkci supervize. Je fajn a rozhodně by chtěla supervizi absolvovat i nadále.

### *Supervidovaný 5 (organizace D)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 20 – 30 let pracuje jako sociální pracovníce již 2 roky. Má vysokoškolské vzdělání. Pro pomáhající profesi se rozhodla už v mládí. Práce s lidmi jí přijde smysluplná a je ráda, když může pomoci druhým z jejich obtížné situace.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Respondentka nepocítuje při výkonu své práce stres ani příznaky syndromu vyhoření. Odreagování od problémů v práci hledá ve své rodině a volném čase, kdy provozuje své záliby.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Se supervizí se seznámila během studia na VŠ. Od té doby vnímá supervizi jako pozitivní věc a běžnou součást práce v pomáhající profesi. Osobně zažila supervizi skupinovou, týmovou, individuální i případovou intervizi. Poslední tři jmenované na současném pracovišti. Zde probíhá pravidelně každé 2 měsíce týmová supervize. Individuální supervize je k dispozici dle potřeby.

Hlavní význam supervize je dle respondentky podpora při výkonu své práce, psychický a osobnostní růst. Tyto body očekává respondentka od správně odvedené supervize. S probíhající supervizí je velice spokojená. Týmová supervize se pozitivně odráží na celém týmu.

Pokud by respondentka měla na výběr, volila by spíše dobrovolnou účast na supervizích než povinnou. Pozitivum vidí v tom, že by se mohla supervize účastnit jen v případě, že by měla momentální potřebu. Přesto je za zavedenou supervizi v zařízení ráda, protože jí mnohokrát pomohla v konkrétních situacích lepším vhladem do problému. Nejčastějšími tématy na sezeních jsou konkrétní kazuistiky klientů, vzájemné intervence s klienty a získávání názorů svých kolegů.

Pokud jde o přítomnost nadřízeného na supervizi, nemá s tím respondentka problém. Nadřízený je zde v roli supervidovaného stejně jako ostatní. Vzhledem

k provázanosti jednotlivých případů je dle respondentky účast nadřízené osoby na místě.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizor by měl umět zvládnout každou situaci a každý problém. Neměl by se zaleknout rozmanitosti témat a měl by umět prokázat své schopnosti i v nelehkých chvílích. Se svým supervizorem nemá respondentka žádné neshody. Komunikace probíhá na vysoké úrovni, nemá problém s poskytováním ani přijímáním zpětné vazby či sdělováním svých názorů a pocitů.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Respondentka by nebyla spokojená se supervizí v případě, že by supervizor nezvládal odborné vedení supervize, nevěděl by si rady v určitých momentech, nebo by se nedržel tématu. Také povinná účast jí občas vadí. Zejména v případě, že nemá téma či problém, který by mohla na supervizi vznést.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Supervizi považuje respondentka za velmi přínosnou a potřebnou. Sama ji v prvé řadě vnímá jako psychickou podporu, kterou potřebuje k bezproblémovému výkonu svého zaměstnání a kvalitní pomoci klientům.

### ***Supervidovaný 6 (organizace A)***

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 30 – 40 let. Má vyšší odborné vzdělání, pracuje v zařízení na pozici sociální pracovníce. V pomáhající profesi se pohybuje přes 7 let. V současném zaměstnání 2 roky. Na práci ji baví neustálý kontakt s lidmi.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Stres v práci, který respondentka pociťuje, nepramení z přímé práce s klienty, ale z administrativy, která je nezbytná pro provoz zařízení. Paradoxně právě nadbytek klientů, časový tlak a s tím spojená byrokracie zapříčiňuje nedostatek času na samotné uživatele služby. Nezbyvá tak prostor na navazování důvěrného vztahu a popovídání si s klientem. Tento stres řeší respondentka relaxací s rodinou. Je potřeba přestat se

zabývat prací okamžitě po odchodu ze zaměstnání. Díky tomu zatím nepocítila příznaky syndromu vyhoření.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Supervizi zažila respondentka až na nynějším pracovišti. Zároveň se i zde seznámila s jejím pojmem. Informována byla na školení supervizorem. Informace si následně doplnila i u svých kolegů. K dispozici má pouze skupinovou supervizi s podpůrnou funkcí. Respondentka přiznává, že pokud by byla možnost individuální supervize, zřejmě by ji využila.

Velký smysl v supervizi respondentka nespátřuje. Přiznává, že je na jednotlivých sezeních prostor k tomu vyříkat si s kolegy věci, které je tíží. Supervizi vidí jen jako možnost popovídání si či zanáčávání. Pokud je člověk schopen mluvit z očí do očí na rovinu, supervizi vřbec nepotřebuje. Sama pro sebe nevidí respondentka v supervizi řádný účinek. Snad kdyby měla někdy problém, nebo byla vyhořelá, ale do té doby je pro ni supervize zbytečná.

Supervizní sezení vnímá jako nemilou povinnost, na sezeních se ani aktivně neprojevuje. Neustále se otevírají podobná témata – nedostatek personálu, přesčasý, pracovní záležitosti, pocity vyhoření. Mnoho z témat nelze vyřešit supervizí. Přesto by supervizi nerušila, protože věří, že jsou kolegové, kterým užitek přináší a nevyklučuje, že ji jednou bude také potřebovat.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

V osobě supervizora nevidí respondentka řádný problém. Je jí sympatický jako člověk. Jeho odbornost a profesionalitu posoudit nedokáže, protože s ním zatím řádný problém neřešila. Nehodnotí ani úroveň komunikace, která vázne ze strany respondentky. Tento fakt vysvětluje tím, že nechce prozrazovat osobní věci před ostatními členy skupiny.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Supervizi pojímá respondentka jako zbytečnou věc, kterou nepotřebuje až do chvíle, kdy bude mít vážný problém ona sama. Neuvádí nic, co by mohlo zlepšit její pohled na supervize. Respondentka si myslí, že špatně odvedená supervize, kde dojde například k hádce mezi členy skupiny, může mít negativní dopad na atmosféru celého pracoviště.

S informováním nadřízeného formou zpráv ze supervizí nemá žádný problém, protože své problémy a osobní věci na sezeních neotevívá. Přesto uznává, že podrobnější zprávy nadřízenému by mohly zapříčinit větší uzavřenost všech supervidovaných.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Pro osobu respondentky supervize neslouží jako žádný druh podpory. Uznává ale, že jiným může být prospěšná, pokud si v sobě nesou nevyřešený spor či problém.

### *Supervidovaný 7 (organizace A)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Respondent je vysokoškolsky vzdělaný muž ve věku 30 – 40 let. V současnosti pracuje v zařízení na pozici sociálního pracovníka. V pomáhající oblasti se pohybuje přes 13 let. Vzor viděl ve svých rodičích a práci pomáhajícího pracovníka bere jako osobní výzvu jak narušit stereotyp a nalézat možnosti k usnadnění tíživé situace klientů.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Od počátku své kariéry věděl, že se jedná o stresující práci s rizikem vyhoření. Aktivně se věnuje svým zájmům, zejména sportu. Ten mu pomáhá odreagovat se. Více než lidé, se kterými ve výkonu své profese přichází denně do styku, respondent stresují okolnosti a neměnné stereotypy doprovázející oblast pomáhání. Přesto si je respondent jistý, že situaci dokáže sám psychologicky zvládnout. Pomáhají i pozitivní hádky s kolegy.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

S pojmem supervize se respondent setkal během studia v rámci přednášek. Později se osobně účastnil individuální supervize. Posledních dva roky je pravidelně supervidován na současném pracovišti při skupinové supervizi s podpůrnou funkcí. Sám hodnotí individuální supervizi jako zdařilejší a přínosnější.

Od supervize nemá vysoké očekávání, je toho názoru, že kolegové si jsou mezi sebou sami schopni říct, co chtějí. To, co si neřeknou v soukromí, neprozradí ani na supervizi. Proto považuje supervizi za zbytečnost. Jako prevenci syndromu vyhoření

nevidí supervizi, ale například vyslání pracovníků do jiných zařízení, vzdělávání apod. Supervize je pouze módním trendem.

Respondentovi supervize nikdy osobně nepomohla. Na to by musela být případová a reagovat na potřeby v aktuálním čase, což se neděje. Témata na sezení nepřináší. Témata kolegů bývají často podobná – jedná se o problémy s komunikací na všech úrovních.

Nadřazený se supervize neúčastní, pouze dostává stručné zprávy. S tím respondent problém nemá, chová se jako by byl nadřazený přítomen. Věří ošetření mlčenlivostí.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizora vnímá respondent jako osobu psychologicky vzdělanou, která umí velmi dobře komunikovat a hrát si se slovy. Zaměstnání supervizora považuje především za byznys. S konkrétním supervizorem nikdy osobní problém neměl.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Respondent není spokojen s podpůrnou funkcí supervize, kterou dle svého mínění nepotřebuje, protože nemá žádný problém. I kdyby problém byl, nedokázal by se svěřovat před skupinou. Raději by měl supervizi případovou. Pro aktuální situace by rád zavedl individuální supervizi. Tu by rádi využili i kolegové ze směnného provozu, kteří musí docházet na supervizi ve svém volném čase. Respondent nepovažuje probíhající supervizi za koncepčně vydařenou. Raději by zrušil neúčelné skupiny a investoval do individuální supervize. Také by byl spokojenější, kdyby účast na supervizích byla dobrovolná. Povinná účast je vnímána negativně celým kolektivem.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Supervizi respondent nevnímá jako podporu, ale jako formálně vytvořenou instituci. Podporu získává na setkáních se zaměstnanci, tedy na jakési intervizi. O tom, jak bude supervize vnímána, rozhoduje forma podání. Pokud není poskytována správně, může se pro supervidované stát naopak psychickou zátěží.

## *Supervidovaný 8 (organizace A)*

### ▪ *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 30 – 40 let. Má středoškolské vzdělání. K pomáhající profesi se dostala náhodou, nejprve šlo o nutnost, později se jí práce s lidmi zalíbila, vidí v ní smysl. Přesto přiznává, že kdyby byla nucena hledat nové zaměstnání, už by práci s lidmi nepotřebovala. V této oblasti působí 6 let.

### ▪ *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Syndrom vyhoření za roky v pomáhající profesi nepocituje. Umí vypnout hned po práci, nepřipouští si problémy klientů k tělu. Odreagování hledá ve své rodině. Stresové situace zažívá jen ve spojení se spolupracovníky. Nesouhlasí s jejich pracovními postupy. V tomto případě je řešením vyhýbání se zmiňovaným kolegům a odvádění si své práce.

### ▪ *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Vzhledem k tomu, že dříve respondentka nepracovala v pomáhající profesi, nesetkala se ani se supervizí. Co supervize znamená, se dověděla až zde. Pravidelně se poslední dva roky účastní skupinové supervize bez možnosti supervize individuální. Supervize plní podpůrnou funkci.

Smysl pro sebe v supervizi nespátřuje. Respondentka nemá potřebu vyzpovídat se před dalšími lidmi. Přesto respektuje potřebu druhých. Supervize je pro ni nutnost a pracovní povinnost. Nemyslí si, že by se zde daly vyřešit nějaké pracovní problémy. Ty raději řeší přímo s nadřízeným. Nejčastějšími tématy jsou pracovní doba, málo personálu, nedostatek času na klienty a zlepšení komunikace a vztahů mezi personálem.

### ▪ *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizor je respondentce sympatický jako člověk. Osobně ho nezná, tak nemůže soudit více. Žádná konkrétní věc respondentce nevadí. Se supervizorem nikdy neměla problém a vzájemná komunikace funguje celkem dobře.

### ▪ *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Respondentka není spokojena s tím, že co se ventiluje na sezení, je následně probíráno kolegy i mimo supervizi, popřípadě kolegy z jiných supervizních skupin. To je jeden z důvodů, proč se odmítá během supervize otevírat. Z tohoto důvodu by

respondentka raději absolvovala individuální supervizi. Pro zaměstnance, kteří mají v době supervize volno, považuje supervizní sezení za ztrátu času. Je to jeden ze stěžejních důvodů, proč je na pracovišti vnímána supervize negativně.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Pro respondentku neznamená supervize žádnou formu podpory. Uznává, že někomu může možnost vypovídání se pomoci. Proto je nakloněna poskytování supervize na pracovišti, ale pouze pro ty, kteří ji potřebují a v individuální formě.

### *Supervidovaný 9 (organizace A)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Respondentka je žena ve věku 30 – 40 let. Má vyšší odborné vzdělání. V pomáhající profesi pracuje již 6 let. Vybrala si ji pro možnost pomáhat lidem, dávat jejich životům smysl a být s lidmi ve styku.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Práce v pomáhající profesi je velmi náročná na psychiku. Pro respondentku bylo nejvíce stresové období po nástupu do zaměstnání. Neustálý kontakt s klienty ji psychicky vyčerpával. Jako odreagování se osvědčil sport, četba, ruční práce. Příznaky syndromu vyhoření pociťovala poprvé nedávno, ve velmi hektickém období. Práce ji nebavila, netěšila se na klienty, byla unavená a spavá. Problém vyřešila důvěrným rozhovorem s nadřízeným a dovolenou.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Se supervizí se respondentka poprvé setkala až v současném zaměstnání. Supervize zde probíhá 4 roky, formou skupinové podpůrné supervize přibližně s 12 – 14 kolegy. Individuální supervize není zavedena. Pokud by tato možnost byla, respondentka by ji ráda využila.

Smysl supervize spatřuje v lepším poznání svých kolegů a ve větším vzájemném porozumění. Zde se dozvídá, co jim vadí, jaké mají problémy, zlepšuje se vzájemná komunikace v týmu. Na všech supervizích se řešily problémy jiných, respondentka si ze sezení zatím nic pro svou osobní potřebu neodnesla. Žádný svůj problém na supervizi neměla tendenci řešit. Supervize pro ni znamená pracovní povinnost.



Nejčastějšími tématy je přílišná administrativa, nedostatek financí a s tím spojené provozní problémy, které ale nelze vyřešit pomocí supervize. S informováním nadřízeného o průběhu supervize nemá nejmenší problém. Má v něj důvěru a myslí si, že pro fungující tým by o problémech měl vědět.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Se supervizorem se zná z doby studia a cítí velké sympatie. Má k němu důvěrnější vztah, což považuje za pozitivní. Díky tomu nemá problém s komunikací. V případě úplně cizího člověka by měla problém být otevřená. Trvalo by delší dobu, než by supervizora poznala a byla ochotná navázat vzájemný vztah.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Supervizní setkání se konají v pracovní době respondentky a pro ni to znamená pouze zdržení od práce. Nespokojená je i z důvodu, že je podle ní nenaplněná podpůrná funkce supervize. Rády by se v případě potřeby zúčastňovala individuální supervize.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Ačkoli respondentce osobně supervize nic nedává, nerušila by ji, protože si uvědomuje, že je potřeba problémy řešit. Myslí si, že podporu poskytovat může, pokud ji supervidovaný hledá a potřebuje. Nepopírá, že bude v budoucnu supervizní podporu také potřebovat a využije ji.

### ***Supervidovaný 10 (organizace A)***

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Respondentka ve věku 30 – 40 let pracuje v zařízení na pozici sociální pracovnice. Absolvovala vysokoškolské studium. Odjakživa chtěla pomáhat lidem. Líbí se jí přímá práce s klienty a smysl vidí v možnosti zlepšit indisponovaným lidem jejich životní situaci. V pomáhající profesi se pohybuje již přes 12 let. Poslední 4 roky pracuje v současném zaměstnání.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Stres občas pociťuje při jednání s lidmi, nejčastěji s příbuznými klientů, kteří se chovají arogantně a nadřazeně. Velmi stresující je pro respondentku jednání s úřady a s tím spojená administrativa, která proces činí zdlouhavým a nekonstruktivním.

Příznaky syndromu vyhoření zaznamenala respondentka jak psychické, tak tělesné. Na odbourání déletrvajících stresu respondentce pomáhá dovolená, změna prostředí, sport a čas strávený s rodinou.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

O supervizi se poprvé dověděla na VŠ během přednášek i na supervizi praxí. V současnosti má povinnou účast na skupinových supervizích, které probíhají již 2 roky. Individuální supervize dosud k dispozici nebyla, ale je pravděpodobné, že v budoucnu bude. Supervize má plnit podpůrnou funkci.

Smyslem supervize je předání svých zkušeností kolektivu. Na druhou stranu sama získá pohled na určitou věc i ze strany kolegů. Vyřešení problému na supervizi je dle respondentky možné pouze v případě individuální supervize v prostředí důvěry. Sama své problémy řeší za pomoci intervize, na supervizi pouze mluví o svých pocitech při řešení problému. Sama od supervize nemá příliš velká očekávání stejně jako kolegové. Supervizi chápou spíše jako organizované popovídání si. Nejčastěji řešenými tématy jsou provozní problémy, interpersonální vztahy, špatná komunikace a chybné vymezení rolí personálu.

Nadřízený je informován v rovině, která respondentce nevádí.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Svého supervizora má ráda. Respondentce se líbí jeho empatie, umění udržet si odstup a náhled na problém. Je znalý prostředí supervidovaných a dokáže kočírovat i silné emoce negativně naladěných lidí. Komunikace během supervize funguje bez problému.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Respondentka si myslí, že ve skupině se lidé bojí mluvit a dostatečně se neotevřou. V zařízení vládne přesvědčení, že prozrazené informace mohou být použity proti samotným supervidovaným. Řešení by viděla v možnosti individuální supervize. Dalším faktorem způsobujícím nespokojenost je povinná účast na supervizích. V případě, že by byl na sezení přítomen nadřízený, byl by to další důvod k nespokojenosti.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Pro respondentku je sice supervize v určitém směru přínosná, přesto ji ve vztahu ke své osobě v současnosti nepovažuje za podporu. Nicméně zastává názor, že správně provedená supervize může být podporou pro ty kolegy, kteří ji momentálně potřebují.

### ***Supervidovaný 11 (organizace B)***

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 40 – 50 let. Má vysokoškolské vzdělání, působí na pozici sociální pracovnice a vedoucí zařízení. V oblasti pomáhající profese pracuje 14 let. Rozhodla se pro ni na základě osobních dispozic. Práce jí dává pocit užitečnosti, naplňuje ji a dává smysl.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

I přes spokojenost respondentka uznává, že ji její práce velmi stresuje. Jako vedoucí zařízení je pod neustálým tlakem. Stresující je i nedostatek finančních prostředků na zajištění provozu organizace. V poslední době pociťuje příznaky syndromu vyhoření, který se u ní projevuje v podobě totální fyzické vyčerpanosti. Se stresem z klientů se respondentka umí vyrovnat sama. Nenosí si problémy klientů domů, nepřemýšlí o práci, dodržuje pravidlo vypnutého služebního telefonu mimo pracovní dobu. Zázemí a podporu hledá také v rodině, svých zájmech, společenském životě, hudbě.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Se skupinovou supervizí se poprvé respondentka setkala v dobrovolnictví, zde ji však neoslovila. V současném zaměstnání zažila supervizi již se třemi supervizory a se supervizí má velmi dobré zkušenosti. Pravidelně se zúčastňuje týmové případové supervize. Využívá i supervizi individuální, pokud je třeba. Supervize plní funkci podpůrnou i vzdělávací.

Smyslem supervize je ochrana před syndromem vyhoření. Zároveň slouží i jako nástroj k osobnímu a profesnímu růstu. Sama respondentka očekává od supervize rady a doporučení ke konkrétním případům, zpětnou vazbu ke svým pracovním postupům, sdílení zkušeností a představ s kolegy, příjemnou změnu v pracovní rutinně a chvilkové

vysazení z pracovního rytmu. Osvětlením témat dochází ke zvyšování odbornosti pracovníků.

Respondentce supervize mnohokrát osobně pomohla jak s řešením klientských případů, tak zpětnou vazbou, společným prožíváním, ulevěním si od negativních pocitů, podporou a posilou týmu. Dlouhodobě supervize podporuje otevřenost a ochotu sdílet své pocity s ostatními, poskytuje sebereflexi. Tím vším je nepřímo užitečná i pro klienty.

Povinnou účast na supervizích vnímá respondentka jako samozřejmost. Jde o projev disciplíny a ochoty na sobě dále pracovat. Kvalitní práce v pomáhající profesi není bez supervize dlouhodobě možná. Na týmu se pak pozitivně projevuje supervize tím, že posiluje profesionalitu a otevřenost mezi členy. Tým chrání a podporuje. Nejčastějšími tématy na supervizích bývá dodržování hranic mezi pracovníkem a klientem či ověření postupu ve zvlášť těžkých případech.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Na supervizorovi oceňuje zkušenosti a lidský přístup. Supervizor by měl být pro supervidované určitým způsobem zajímavý a měl by vědět, co v jakém okamžiku dělat a jak se zachovat. Vzájemná komunikace funguje na výborné úrovni.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Někdy je třeba neřešit okamžitě aktuální problém. Existují i neřešitelné věci a supervize není psychoterapie. Je třeba respektovat právo mlčet. V opačném případě může supervidovanému supervize naopak uškodit.

Vážným nedostatkem supervize je neprofesionalita supervizora a přílišné zásahy do soukromí s nerespektováním pravidla stop. Za neodpustitelné považuje respondentka vynášení informací mimo supervizi. Pro kvalitní supervizi je potřeba absolutního pocitu bezpečí.

Za zlepšení by respondentka považovala častější dostupnost individuální supervize - dle potřeby.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Supervize slouží respondentce jako mnoho forem podpory – psychická podpora, prevence syndromu vyhoření a stresu, sebereflexe. Poukazuje však na to, že má i mnoho

dalších funkcí. Vzdělává, ochraňuje, zvyšuje profesionalitu a rozvíjí osobnost. To vše se odvíjí od kvality supervize a supervizora.

### ***Supervidovaný 12 (organizace B)***

#### ▪ ***ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ***

Respondentka je žena ve věku 20 – 30 let. Má vysokoškolské vzdělání a v zařízení vykonává funkci sociálního a terénního pracovníka. V pomáhající profesi působí 3 roky. Ráda pomáhá potřebným, těší ji možnost zlepšit jejich situaci.

#### ▪ ***STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI***

I když je práce s lidmi stresující, respondentku spíše než klienti stresuje administrativa a s tím spojený nedostatek času, termíny a mnoho klientů. Příznaky syndromu vyhoření na sobě zatím nepocítuje, pouze únavu poté, co odešla kolegyně a práce bylo mnoho. Jako prevenci stresu využívá respondentka své koníčky a zájmy. Naopak po práci netouží své problémy ještě probírat doma. Pouze ve větší krizi pomůže rozhovor s nadřízeným.

#### ▪ ***SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA***

Se supervizí se setkala respondentka poprvé na VŠ, později až v zaměstnání. Zde probíhá týmová případová supervize, v průměru každých 6 – 8 týdnů. Existuje i možnost individuální supervize. Supervize zde plní podpůrnou funkci.

Smysl supervize je ve vyslyšení názorů ostatních, získání nových podnětů a nápadů. Sama respondentka od supervize nic neočekává, stačí jí intervize. Na supervizi vynáší až velmi těžký problém, který se ale málokdy vyřeší supervizí. Zatím se ve všech případech pouze utvrdila v tom, že během intervencí s klientem jednala správně.

Respondentka nepovažuje supervizi za velký přínos pro sebe, ale pro celý tým ano. Zejména díky zkušenostem kolegů z příbuzných projektů dochází ke zvyšování odbornosti.

Častými tématy na jednotlivých supervizích jsou etická dilemata, konkrétní případy, standardy poskytované služby, kompetence k práci. Problémy s vedením nebo konflikty v týmu se podle respondentky supervizí vyřešit nedají.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizor respondentce osobně nevdává, ale za problém považuje pokročilejší věk a s tím spojené zvláštní postupy, které se respondentce nezamlouvají. Ráda by slyšela názory mladší osoby, a proto by byla pro výměnu supervizora. Svému supervizorovi plně nedůvěřuje.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Supervizi respondentka chápe jako pracovní povinnost, se kterou se již smířila. Přesto by se nebránila dobrovolné účasti. Nejvíce jí vadí nutnost přinášet témata na jednotlivá sezení, když zrovna nemá žádný aktuální problém. V takových případech si jde supervizi „odsedět“.

Nespokojenost zvyšuje i chování supervizora, nerespektování soukromí a pravidla stop. Narušující by byla i přítomnost nejvyššího nadřízeného. Respondentka před ním nechce sdělovat vše.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Supervize může být určitě podporou v práci pomáhajícího, ale musí být dobře vedena. V současné chvíli supervizi respondentka jako podporu nevnímá, ale nevyklučuje, že ji někdy nebude potřebovat. Uznává, že názory se vyvíjí.

### ***Supervidovaný 13 (organizace B)***

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Respondentka je ve věku 20 – 30 let. Má vysokoškolské vzdělání. V zařízení pracuje jako terénní sociální pracovníce. Pomáhající profesi vykonává 3 roky. Práce jí baví, je smysluplná a motivací je pomáhat lidem.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Respondentka občas pociťuje pracovní stres zejména díky velké psychické náročnosti, bezvýchodnosti klientovy situace a přílišné administrativy. Před několika měsíci zažila syndrom vyhoření. Práci považovala za ztrátu času, cítila nechuť, práce jí přišla zbytečná a prožívala i psychosomatické potíže. Pomohla až změna zaměstnání. Dlouhodobějšího stresu se zbavuje fyzickou prací, klidem v soukromí, pomocí hudby nebo s přáteli a rodinou.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Supervizi respondentka poprvé poznala v době studia na VŠ. Později v předešlém i současném zaměstnání. Zúčastňuje se skupinové případové supervize s podpůrnou a vzdělávací funkcí. Své zkušenosti zatím považuje za nedostatečné, od supervize očekává víc. V předešlém zaměstnání supervize fungovala na špatné úrovni. Respondentka odcházela vystresovaná.

Smysl supervize by měl být v získání rad a názorů kolegů. Měli by se podělit o problémy, se kterými si neví rady, ventilovat své pocity, upevnit vztahy a relaxovat. Relax a uvolnění respondentka očekává od každého sezení. Na celém týmu se projevuje supervize pozitivně upevněním vztahů, poznáním lidí z příbuzných projektů, nahlédnutím do problematiky ostatních.

Respondentka je spíše introvert, a proto se příliš aktivně na supervizích neprojevuje. K řešení svého soukromí potřebuje získat větší důvěru v supervizora a navázat s ním pevnější vztah. Většinou se řeší konkrétní situace s klientem.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizor je šikovný, profesionální a zkušený. Jako člověk je sympatický, supervize má smysl, ale přesto respondentka nepociťuje takovou důvěru, aby se dokázala plně otevřít. Komunikace funguje jen při tzv. povinných kolečkách.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Jednotlivá supervizní setkání přijdou respondentce mnohdy zbytečně dlouhá a příliš formální. Raději by zavedla dobrovolnou účast a změnu prostor z pracoviště na klidnější a neformálnější prostředí. Ocenila by individuální supervizi reagující na aktuální potřeby. Zároveň jí ale vadí cizí osoba supervizora. Supervize také nevyřeší hádky či neshody mezi supervidovanými.

Nespokojenost respondentky zvyšuje tlak supervizora na její aktivitu, přílišné otevírání problému nebo vyvolávání hádek.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Respondentka zažívá na supervizích podporu ve formě relaxace a uvolnění od stresující práce. Ze supervize chce odcházet odpočatá a s úsměvem. Přesto si myslí, že ne v každé situaci je supervize podporou. Záleží na prostředí a stylu vedení.

### *Supervidovaný 14 (organizace C)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Supervidovaná je ve věku 20 – 30 let. Má vysokoškolské vzdělání a v zařízení pracuje jako sociální pracovníce již 3 roky. V pomáhající profesi pracuje proto, že chce být prospěšná a pomáhat lidem.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Pracovní stres zažívá zejména kvůli nedostatku personálu, časovému tlaku a náročnosti problematiky, kterou se zařízení zabývá. Mnohdy není čas zregenerovat se mezi jednotlivými obtížnými případy. Respondentka občas pociťuje některé z příznaků syndromu vyhoření – psychosomatické příznaky, nechut' jít do práce, menší nasazení, radost z toho, že klient nepřijde, únava či pocit bezmoci. V takových momentech pomáhá dovolená, změna prostředí, sport, příroda, zájmy, ale i umění rozlišovat práci a soukromý život a celoživotní vzdělávání se a sebepoznání (např. při supervizi).

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Se supervizí se setkala ve škole v době studia, kde se ovšem dle slov respondentky nejednalo o supervizi, chyběla daná struktura. Prakticky tedy poznala supervizi až v zaměstnání, kde pravidelně probíhá skupinová případová supervize. Je zde možnost i individuální supervize. Primárně se jedná o podpůrnou supervizi, ale díky zkušenému supervizorovi dochází i k funkci vzdělávací.

Smyslem supervize je podpora, porozumění své práci, ujištění, že supervidovaný pracuje dobře, získání náhledu na svou práci i práci kolegů. Díky kolegům je supervize prospěšná, proto by supervize měla být povinná, aby se nestalo, že nepřijde nikdo.

Respondentce osobně supervize několikrát pomohla díky podpoře, potvrzení správnosti postupů a podpoře kolegů. Supervizí dostává prostor k nahlédnutí do práce kolegů, což je obohacující a získaný náhled na problém boří stereotypní postupy. To vše zvyšuje profesionalitu. Řešená témata jsou organizační problémy, problémy s komunikací, rozporuplné pocity nebo těžší případy.

S přítomností nadřízeného pracovníka na supervizi problém nemá, protože je mezi nimi důvěrný vztah. Mnoho problémů řeší intervizí s nadřízeným. Hlavní vedoucí



získává jen zevrubnou zprávu, což je dobře. Ve zprávě by se neměly objevovat detailní informace.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Na supervizorovi si respondentka cení rozhledu, znalostí a dovedností. Komunikace je otevřená, přímá. Je znát zájem supervizora o problém. Funguje vzájemné poskytování zpětné vazby a tím dochází k budování dobrého vztahu. Problémy se řeší komunikací a obnovováním kontraktu, kam se nové schválené návrhy zanáší.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Negativně vnímá respondentka supervizi v případě, že nemá téma k řešení nebo má hodně práce. Supervize ji obírá o čas a respondentka přesto musí povinně jít na sezení. Mělo by se respektovat, když supervidovaný nic řešit nechce. Někdy je rozebírání problému moc podrobné a detailní, což může být nepříjemné. Mělo by se respektovat pravidlo stop. Zároveň by se mělo dodržovat pravidelné obměňování supervizora.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Respondentka vnímá supervizi jako profesionální podporu ve své práci. Uvědomuje si, že ji potřebuje ke kvalitnímu výkonu svého zaměstnání. Díky supervizi zažívá podporu kolegů, odpočinek i dobré rady a názory. Zároveň v supervizi spatřuje i vzdělávací funkci.

### *Supervidovaný 15 (organizace C)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 40 – 50 let. Pracuje na pozici sociální pracovníce a má vystudovanou vyšší sociálně právní školu. V pomáhající profesi pracuje přes 30 let. Této práci se věnuje proto, že pro ni má předpoklady. Je empatická a motivací je pro ni zvednutí klientů ze dna.

- *STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ V POMÁHAJÍCÍ PROFESI*

Za velmi stresující ve své práci považuje obrovskou náročnost spojenou s cílovou skupinou zařízení a neustálou zodpovědnost. Příznaky syndromu vyhoření,

jako je únava či nespavost, respondentka zažívá velmi často. Občas se dostaví i nechuť k práci. Jako prevenci stresu a syndromu vyhoření využívá respondentka intervizi, skupinovou i individuální supervizi, sport, přátele, zájmy a svět mimo práci.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Supervizi prochází respondentka již dlouhodobě, zažila ji v mnoha zařízeních ve všech jejích podobách. Nyní se pravidelně každé 2 měsíce účastní skupinové případové supervize. Využívá i možnosti individuální supervize, někdy i s jiným supervizorem.

V supervizi spatřuje dva hlavní smysly – učení se a podporu. S podpůrnou funkcí je spojena prevence syndromu vyhoření, pocity sdílení, ventilace, učení se rozlišovat profesní život od osobního, sebereflexe. Supervizi v pomáhající profesi považuje za nezbytnost. Samotné jí mnohokrát pomohla jak ventilací, tak postupem vedení v konkrétním případě. Supervidovaní mohou na okamžik opustit pracovní stereotyp, na oplátku něco dostat a tím vylepšovat svou práci s klienty.

Supervize má pozitivní dopady pro celý tým. Pracovníci se učí otevřenosti a vzájemným hranicím. Zejména noví mladí kolegové mívají s důvěrou v supervizi zpočátku potíže. Častými tématy supervize bývají konkrétní kazuistiky klientů nebo jen potřeba získat náhled na určitý problém.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Se supervizorem je respondentka velice spokojená zejména díky vysoké profesionalitě a vhodnému způsobu vedení supervize. Vždy dokáže reagovat tak, aby byla jednotlivá sezení přínosná jak pro jednotlivce, tak pro tým. Supervizor nezraňuje, neuráží, ale podporuje.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Základem spokojenosti je zkušený supervizor. Pokud nedokáže odhadnout situaci a vede supervizi nezkušeně, supervidovaný se bude cítit ohrožen a uzavře se. Velkým problémem je nedůvěrný vztah se supervizorem a neochota supervidovaného promluvit o svém problému. Uzavřenost supervidovaných může zvyšovat i fakt, že je o výsledcích supervize informován nadřizený.

- *SUPERVIZE JAKO FORMA PODPORY*

Respondentka vnímá supervizi jako podporu v mnoha oblastech, ať jde o psychickou podporu, prevenci stresu, prevenci syndromu vyhoření, ventilaci pocitů, sdílení, získání zpětné vazby či zažití sebereflexe. Podpora je jedním z mnoha významů supervize. Další významnou úlohou supervize je její vzdělávací funkce.

## **4.2 Kazuistiky - zadavatelé**

### *Zadavatel 1 (organizace B, C)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Žena ve věku 50 – 60 let s vysokoškolským vzděláním působí na pozici vedoucí organizace 3 roky. V době nástupu na současné místo v zařízení supervize již fungovala. Veškerá starost o zajištění supervizora i supervize přešla na respondentku spolu s novým zaměstnáním.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Respondentka považuje supervizi v pomáhající profesi za velice důležitou a nezbytnou věc. Supervize se zúčastňovala v roli supervidované i v předešlých zaměstnáních a má k ní kladný vztah. Na pracovišti zavedla týmovou supervizi, která se koná pravidelně každé 2 měsíce. Má primárně podpůrnou funkci, ale plní i charakter vzdělávací supervize. K dispozici je na pracovišti i individuální supervize. O supervizi částečně informovala zaměstnance sama ještě před jejím započítím. Veškeré detaily pak sdělil supervizor osobně.

Zadavatelka sama supervizi přijímá se svými podřízenými, jelikož je součástí týmu. Podřízení s tím problémem nemají. Se svými podřízenými má důvěrný vztah. Vše si otevřeně vyříkali ještě před započítím supervize.

Smysl supervize spatřuje zejména v jeho ochranně proti syndromu vyhoření, zažití pocitu sounáležitosti, možnosti sdílet své pocity s ostatními zainteresovanými osobami a v sebereflexi. Cíl služby stanoven není. Jde o případovou supervizi, takže hlavním výsledkem by měla být kvalitní práce s uživateli služby a psychická vyrovnanost pracovníků. Celkově je tým stabilnější, dochází ke vzájemné stimulaci

a pomoci s řešením problémů. Přínosem je pročištění ovzduší a vyřešení dilemat. Ne vždy musí jít o řešení problému, někdy pomůže jen ventilování svých vnitřních pocitů.

Informování ředitele zařízení probíhá formou zápisů z jednotlivých supervizí. Do budoucna se řeší výměna supervizora, která by se měla po několika letech preventivně uskutečňovat.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Osobu supervizora respondentka osobně znala již z dřívější doby. Byla si vědoma jeho kvalit a zkušeností. Rozhodující pro výběr supervizora je pro ni profesionalita, taktnost a umění vést správně supervizi v důvěrné rovině. S probíhající supervizí a jejím vedením je zadavatelka velmi spokojena.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Ze své osobní zkušenosti a uskutečněných rozhovorů respondentka ví, že část supervidovaných supervizi vítá a má na ni kladný názor. Část ji považuje za zbytečnost a nutné zlo. Mají strach se otevřít. Většinou jde o nové mladé kolegy. Respondentka zastává názor, že přítomnost nadřízené osoby, která není zapojena do práce týmu, by mohla narušit chod supervize a supervidování by se uzavřeli. Svou přítomnost na supervizích si s kolegy vyjasnila předem.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACI JAKO FORMA PODPORY*

Zadavatelka souhlasí s tím, že supervize by měla být povinně zavedena ve všech sociálních službách jako nástroj podpory a rozvoje osobnosti pracovníků. Je si vědoma problémů, které zavádění do organizací přinese zejména kvůli zažitým stereotypům a zastaralým postupům ve spojení s nedostatkem kvalitních supervizorů.

Organizaci by kvalitně připravila na supervizi hlavně informovaností vedoucích i supervidovaných a zvýšením jejich motivace například prostřednictvím přípravné schůzky, doložením dobré praxe či pozitivními zkušenostmi jiných supervidovaných. Krokem vpřed by bylo i seznamování všech budoucích pomáhajících pracovníků se supervizí již na školách v době studia.

## *Zadavatel 2 (organizace A)*

### ▪ *ÚDAJE O RESPONDENTOVÍ*

Zadavatelem je muž ve věkové kategorii 50 – 60 let. Má vysokoškolské vzdělání a na pozici vedoucího zařízení působí již přes 6 let. Supervize na pracovišti dříve neprobíhala. Supervizi v sociálních službách považuje za velmi důležitou, a proto ji zavedl sám respondent před třemi roky.

### ▪ *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Zadavatel neměl o supervizi žádné povědomí. Před čtyřmi lety se o ní dověděl prostřednictvím médií. Nikdy se jí na žádném předešlém pracovišti nezúčastňoval a nezúčastňuje se ani zde.

Supervize na pracovišti probíhá ve skupinové formě pravidelně každé 3 měsíce. Do budoucna se bude konat častěji. Během supervize dochází k propojení jednotlivých pracovišť zařízení tak, aby 12 - 14člennou skupinu tvořili zaměstnanci na různých pracovních pozicích s různými problémy. Smyslem zavedení supervize v zařízení bylo zkvalitnění práce kolektivu a zlepšení vzájemného kontaktu různých pracovišť. V zařízení je možné využít i supervizi individuální. Supervize plní funkci vzdělávací a podpůrnou.

O účelu, smyslu a cíli supervize byli informováni všichni zaměstnanci předem jednak sociální pracovníci, jednak samotným supervizorem. Dle slov respondenta si supervidovaní supervizi pochvalují. Z rozhovorů s podřízenými soudí, že reakce jsou vesměs příznivé.

### ▪ *OSOBA SUPERVIZORA*

Supervizora znal respondent už dříve. Věděl, že má bohaté teoretické znalosti, je z praxe a má za sebou školení supervizorů. Se supervizorem nikdy neměl žádný problém a není si vědom ani problémů ze strany supervidovaných.

### ▪ *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Zadavatel se supervize nezúčastňuje ani jako nadřízený, ani jako supervidovaný. Přítomen být nechce z důvodu, že by supervidovaní nemuseli být tak otevření. Sám je nespokojen s málo podrobnou zprávou z jednotlivých sezení, ale respektuje mlčenlivost supervizora.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACI JAKO FORMA PODPORY*

Názor respondenta na supervize v sociálních službách je pozitivní. Supervize přispívá ke kvalitě poskytovaných služeb a ke spokojenosti klientů. Zároveň získávají supervidovaní prostor k vyříkání si a usměrnění problémů, což upevňuje pracovní vztahy.

Pro fungující supervize v pomáhajících organizacích je třeba, aby zaměstnanci pochopili, že se nejedná o druh kontroly, ale naopak o maximálně důvěrnou instituci, kde nemusí mít strach z otevření se. To lze zajistit jen podáním dostatečných informací a profesionálním supervizorem.

### *Zadavatel 3 (organizace D)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVÍ*

Zadavatelkou je žena ve věku 20 – 30 let. Má vystudovanou VŠ. V zařízení pracuje jako psycholožka a zároveň vedoucí pracovnice a zadavatelka supervize. Supervize v zařízení probíhala již před nástupem respondentky.

- *SUPERVIZE A JEJÍ VÝZNAM PRO RESPONDENTA*

Respondentka má povědomí o supervizi od dob studií na VŠ, kde probíhal i supervizní seminář. Sama se supervizí účastnila v roli supervidované a pod supervizí pracuje i nadále se svými kolegy. Zkušenosti má se supervizí individuální, skupinovou i týmovou.

V zařízení probíhá skupinová supervize zhruba jednou měsíčně. Dle domluvy se provádí i supervize individuální s podpůrnou funkcí.

Smyslem supervize je podpora reflexe, prevence syndromu vyhoření, profesní růst a rozvoj vlastních kompetencí, zefektivňování jednotlivých pracovních postupů a komunikace v týmu. Současně je i jakousi kontrolou nad kvalitou práce jednotlivých pracovníků. Pro pomáhající profese je supervize velmi důležitá, přináší nové nápady u těžkých případech a tím pomáhá i klientům.

Cíl stanovený v kontraktu je podpora a rozvoj pracovníků a prevence možného vyhoření. Konkrétní cíle se stanovují na individuálních supervizích. Na skupinové

supervizi je cílem zefektivnění pracovních postupů a vypracování ucelené metodiky na základě analýz jednotlivých případů.

- *OSOBA SUPERVIZORA*

Při výběru supervizora je pro zadavatelku podstatná jeho osobnost a profesní zkušenost z oblasti, pro kterou bude supervizi provádět. Měl by dobře znát cílovou skupinu i problematiku. Respondentka dále oceňuje spolehlivost, spíše podpůrný lidský přístup, otevřenost a cit pro etické hodnoty. Supervizora si musí jako člověka vážít. Supervizor ve všech směrech naplňuje stanovené cíle.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Měřítkem spokojenosti s probíhající supervizí je spokojenost kolegů, což je pravidelně monitorováno. Dokladem spokojenosti je i dobrovolnost supervize. Ačkoli není docházka povinně stanovena, účastní se supervize všichni zaměstnanci. V případě nespokojenosti mají zaměstnanci možnost volby supervizora i mimosmluvně domluveného. Vyšší spokojenosti zadavatelka docílila i společným stanovením cílů supervize během prvního setkání. Zároveň dodržuje mlčenlivost a respektuje soukromí svých kolegů v případě, že se rozhodnou pro individuální supervizi.

Zadavatelka by ráda zavedla na pracovišti i týmovou supervizi k vyjasňování důležitých neshod. To však zatím není ve finančních možnostech zařízení.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACI JAKO FORMA PODPORY*

V pomáhající profesi je supervize především velmi důležitým zdrojem podpory, byť obsahuje více složek pomoci. Zavedení supervizí do sociálních služeb je naprosto nutným krokem, tuto možnost by mělo mít každé zařízení. Bohužel se zatím často naráží na reálné možnosti zařízení.

Před zavedením supervize je nutné poskytnout pracovníkům dostatek informací, dát prostor k diskusi a posléze osobní zkušenosti. Podmínky supervize by se měly společně prodiskutovat.

### 4.3 Kazuistiky - supervizoři

#### *Supervisor 1 (organizace A)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Supervizorka je žena ve věku 50 – 60 let. Má vysokoškolské vzdělání. Sama pracuje v pomáhající profesi. Supervizi poskytuje 8 let.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH*

V zařízeních působí jako externí supervizor. Mimo jiné se zaměřuje na supervize v sociálních službách. V těchto organizacích bývá nejčastěji zaváděna supervize s cílem poskytnutí podpůrné funkce supervidovaným. Pomáhající pracovníci v přímém kontaktu s klienty nejvíce potřebují podporu a ochranu před vyhořením.

Supervidovaní konkrétního zařízení jsou v rámci možností informováni o tom, co je supervize a k čemu slouží. Informováni byli na úvodním setkání. V konkrétním zařízení funguje dle mínění respondentky supervize dobře. Momentální názory na probíhající supervizi získává supervizorka průběžným hodnocením a přijímáním zpětné vazby od supervidovaných. Toto hodnocení bývá převážně kladné, přesto supervizorka uznává, že to nemusí vypovídat o skutečnosti.

Nejčastěji řešeným tématem bývá otázka komunikace a to na všech úrovních – mezi jednotlivými organizacemi, mezi personálem, komunikace s vedením, klienty nebo příbuznými klientů.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Supervizorka se v zařízení setkává i s negativními přístupy supervidovaných. Ty přisuzuje povinné účasti na supervizních setkáních a to i v době, kdy mají pracovní volno. Negativní odezvy jsou součástí každé supervize, vždy bude někdo, kdo supervizi považuje za zbytečnost.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACI JAKO FORMA PODPORY*

Správně provedená supervize by jednoznačně měla poskytovat supervidovaným v první řadě podporu. Supervize v sociálních službách je přínosná věc, ale aby měla efekt, musí probíhat častěji a reagovat tak na aktuální potřeby. Supervize je živá věc a je v neustálém vývoji. Teď je teprve na svém počátku, je třeba čas, aby se dostala do povědomí laické veřejnosti.



## *Supervisor 2 (organizace B, C)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVI*

Žena ve věku 50 – 60 let. Má vysokoškolské vzdělání a jako supervizorka působí 13 let. K práci supervizora ji motivoval zájem o jiný pohled na přímou práci s klientem, profesní rozvoj, potřeba užitečnosti a v neposlední řadě pomáhání pomáhajícím profesím, která byla také respondentčinou původní profesí.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH*

Respondentka se zaměřuje na supervize v sociálních službách a školství. Nejvíce žádaná je supervize pro pracovníky v přímé péči o klienty. Nejčastějším typem supervize v této oblasti je supervize případová, kterou obvykle každé zařízení začíná. Účelem bývá podpora pracovníků a možnost zažití reflexe vlastní práce. Supervize dává pocit sdílení, posiluje kompetence i vzájemnou spolupráci členů skupiny, větší otevřenost a postupně rostoucí zájem o supervizi.

Cílem supervize v tomto zařízení je napomáhání vzájemné komunikaci a zkvalitňování poskytovaných služeb. Supervidovaní byli seznámeni se supervizí ještě před jejím započítím. Domluvená pravidla se opakují pokaždé, když přijde nový pracovník.

Nejčastějšími tématy na supervizích jsou případy klientů, vymezení vzájemných hranic, etická dilemata, ale také nespokojenost s vedením nebo ohodnocením práce.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Kontraproduktivní dopad na efekt supervize může mít nucená povinná účast na supervizích. Tento odpor lze zmírnit způsobem předložení povinnosti, vhodným kontraktem či pozitivní zkušeností se supervizí. Během supervize je také potřeba přizpůsobovat se tempu jednotlivých supervidovaných a nepřekračovat jejich zakázku. Pro mnoho supervidovaných je zpočátku přirozená obava odkrývat své nejistoty a zveřejňovat své profesní nezkušenosti. Mohou si připadat ohrožení. V tomto případě pomáhá skupinová spolupráce a trpělivost. Blokovat supervidované může i přítomnost nadřízeného, ale to se stává většinou jen v případě, kdy jde o hlavního vedoucího, který není součástí týmu.

Míru spokojenosti supervidovaných s probíhající supervizí usuzuje supervizorka z atmosféry na sezeních, z vyjádření a zpětné vazby supervidovaných, z procesu supervize a ze společně navrhovaných změn.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACI JAKO FORMA PODPORY*

Pro pomáhající profese považuje respondentka za nejdůležitější funkce supervize podpůrnou a vzdělávací. Tedy ty, které motivují, působí preventivně proti vyčerpání či vyhoření, ale zároveň díky novým pohledům či použitým metodám vzdělávají. Podpora se v supervizi nemůže projevit, pokud se supervidovaný brání a zaujímá obranný postoj. K pozitivnímu přijímání supervize a připravenosti organizací na supervizi by bezesporu pomohla větší informovanost (např. formou seminářů), supervize na školách, opravdový zájem organizací o supervizi a podpora ze strany vedení.

Co se týče pomáhajících organizací v sociálních službách, díky požadavkům supervize v projektech jsou tyto organizace v zavádění supervize dál než státní instituce.

### *Supervizor 3 (organizace E)*

- *ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ*

Supervizorem je muž ve věku 30 – 40 let. Má vysokoškolské vzdělání. Jako supervizor působí přes 6 let. Motivací pro práci bylo zjištění, že supervize dokáže pomáhat a zároveň je to práce, která jej baví. Rozšiřuje obzory nejen sobě, ale i supervidovaným.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH*

Supervizi provádí v oblasti sociálních služeb v charitních zařízeních, občanských sdruženích a obecně prospěšných společnostech. Nejčastější funkcí supervize v pomáhajících profesích je funkce podpůrná probíhající v týmu nebo ve skupině.

Smysl supervize spatřuje respondent v první řadě v ochraně před vyhořením. Supervize pomáhá získat nadhled, vyřešit problémy v pracovním týmu, nacházet možné způsoby řešení problémů s klientem, aktivizovat vlastní síly supervidovaných. Zároveň

se jedná o bezpečný prostor, kde supervidovaný může ventilovat své pocity nebo získat ocenění za svou práci.

Nejčastějšími tématy na supervizi jsou konkrétní kazuistiky klientů, pocity únavy či nespokojenost s vedením.

- *FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA NESPOKOJENOST SE SUPERVIZÍ*

Negativní přijímání supervize nebo nedostatečnou spoluprací může způsobovat únava, nepružnost nebo špatná komunikace jak ze strany supervidovaných, tak ze strany supervizora, špatné zkušenosti z minulosti, neochota otevřít se před skupinou, nebo pocit, že supervize je zbytečná. V takových případech je třeba dát prostor reflexi a snažit se, aby čas strávený na supervizi byl užitečný a stravitelný. Negativně bývá vnímána i povinná účast na supervizích. Zde je potřeba poskytnout supervidovaným pozitivní zkušenosti, aby supervizi nepojímali jako nemilou povinnost, ale jako přínosnou zkušenost. V případě neshod je řešením úprava kontraktu. Dilema je i míra informování vedení o probíhající supervizi. Vše se dá vyřešit rozumnou domluvou.

Spokojenost supervidovaných se dá odhadnout z průběhu jednotlivých sezení, ze zpětné vazby, hodnocení supervidovaných a celkové atmosféry na supervizi. Supervidovaní této organizace se zdají být se supervizí spokojeni, sami si uvědomují její potřebnost.

- *SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACI JAKO FORMA PODPORY*

Supervize v oblasti pomáhajících profesí je velmi potřebná. Bohužel nejen v oblasti sociálních služeb, kde je již upravena v zákoně. Aby byla supervize přijímána pozitivně, měla by vyhovovat nejen vedení, ale především supervidovaným. To bude naplněno, pokud se na druhu a podmínkách supervize domluví společně všichni zúčastnění. Supervidovaní musí poznat a zažít dobrou praxi supervize.

V současné době je zavedení supervize v organizaci pouze naplněním standardu. Nejvíce práce zůstává na týmu a supervizorovi. Supervize se postupně musí dostat do povědomí, informovanost o ní se bude zvyšovat a supervize se stane běžně přijímanou praxí.

#### 4.4 Analýza společných znaků kazuistik

Tabulka 1: Údaje o respondentech

	Supervidovaní	Zadavatelé	Supervizoři
<b>Muži</b>	2	1	1
<b>Ženy</b>	13	2	2
<b>Celkem</b>	15	3	3

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 1 rekapituluje počet respondentů rozdělených dle jednotlivých kategorií a pohlaví.

Tabulka 2: Nejčastější příčiny stresu

Příčiny stresu	Prevence/vyrovnávání se se stresem	Zajímavé odpovědi
Administrativa, psychická náročnost, nedostatek času, nadbytek klientů, nedostatek personálu, bezmoc.	Oddělovat profesní a soukromý život, rodina / přátelé, zájmy a volný čas, sport, intervize s nadřízeným, dovolená, supervize, vzdělávání se.	<p>„Člověk musí vycházet ze smutné reality, zapomenout na ideály, počítat s horším a doufat v překvapení. Jsou dny, které jsou super, a pak vždycky přijde nějaká rána, kdy si člověk říká, má-li to zapotřebí.“</p> <p>„Někdy pomůže dovolená, sport, příroda. Člověk musí umět rozlišovat práci a volný čas, dál se vzdělávat, aby si byl v práci jistější a sebepoznávat se, např. při supervizi.“</p>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2 popisuje nejčastěji uváděné příčiny pracovního stresu a způsoby vyrovnávání se s tímto stresem. Jednotlivé body jsou řazeny podle četnosti odpovědí. V pravém sloupci jsou významné body doloženy některými zajímavými odpověďmi respondentů z příslušných kategorií.

Tabulka 3: Význam supervize

	<b>Význam supervize</b>	<b>Zajímavé odpovědi</b>
<b>Supervidovaní</b>	Názory/rady kolegů, sdílení zkušeností, osobnostní a profesní růst, ventilace pocitů, prostor pro komunikaci, náhled a řešení problémů, sebepoznání, reflexe, zpětná vazba, potvrzení správnosti postupu, prostor pro komunikaci, odreagování, prevence syndromu vyhoření, fungující tým, pročištění vzduchu, řešení kazuistik.	<p>„Supervize je velkou podporou, bez které není možné dělat dlouhodobě a kvalitně tuto práci. Člověk, který si myslí, že to jde, není profesionál.“</p> <p>„Supervize je nezbytnost, pokud ji někdo nechce absolvovat, nemá tu co dělat. Zejména mladí se bojí na supervizích otevřít. Postupně se to vylepšuje.“</p>
<b>Zadavatelé</b>	Řešení problémů a kazuistik, prevence syndromu vyhoření, osobnostní a profesní růst, zkvalitnění služby, reflexe, sdílení, ventilace pocitů, upevnění týmu, pročištění ovzduší, kontrola kvality práce.	<p>„Nedovedu si představit naši profesi bez supervize. Napomáhá profesnímu rozvoji, přináší nové nápady u případů, s nimiž si nevíme rady, přeneseně tedy pomáhá i klientům. Zejména po nástupu do práce pro mě byla důležitým zdrojem podpory.“</p>
<b>Supervizoři</b>	Prevence syndromu vyhoření, psychická podpora, sdílení,	<p>„Pro pracovníky v přímé práci považuji za nejdůležitější podpůrnou a</p>

	osobnostní a profesní růst, posílení vztahů v týmu, učení se otevřenosti, lepší komunikace, zkvalitnění služby, nadhled, ventilace pocitů, reflexe.	<i>vzdělávací funkci, protože motivuje, kultivuje, působí preventivně proti vyčerpání a mentálně hygienicky. Novými pohledy i vzdělává.“</i>
--	---	--

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka 3 znázorňuje rozdílné významy supervize pro supervidované, zadavatele a supervizory. Jednotlivé body jsou řazeny od nejčastěji uváděných po nejméně uváděné. V pravém sloupci jsou významné body doloženy některými zajímavými odpověďmi respondentů z příslušných kategorií.

*Tabulka 4: Důvody nespokojenosti se supervizí*

	<b>Důvody nespokojenosti se supervizí</b>	<b>Zajímavé odpovědi</b>
<b>Supervidovaní</b>	Povinná účast, zbytečnost při absenci problému, strach/neochota ventilovat pocity ve skupině, přílišné zásahy do soukromí, přítomnost/informování nadřízeného, nepružnost supervize, absence individuální supervize, únik informací, nedůvěra k supervizorovi, neprofesionalita supervizora, příliš formální prostory, dlouhodobě jeden supervizor, neodborně vedená supervize.	<p><i>„Nemám potřebu jít se vyzpovídat na supervizi, nikomu do toho nic není.“</i></p> <p><i>„Pokud je člověk schopen vyříkat si věci z očí do očí, pak nepotřebuje supervizi. Zanádat si můžu i jinde.“</i></p> <p><i>„Vadí mi jen, že se supervizor někdy šťourá až moc ve mně, to mi není úplně příjemné.“</i></p>
<b>Zadavatelé</b>	Únik informací, přítomnost/informování nadřízeného,	<i>„Část zaměstnanců je se supervizí velmi spokojena, část ji považuje za</i>

	povinná účast, strach/neochota ventilovat pocity ve skupině, dlouhodobě jeden supervizor.	<i>zbytečnost. Většinou se jedná o mladé nováčky. Podle mě mají strach se otevřít.“</i>
<b>Supervizoři</b>	Povinná účast, strach/neochota ventilovat pocity ve skupině, zbytečnost při absenci problému, nepružnost supervize, přílišné zásahy do soukromí, přítomnost/informování nadřízeného, obranné mechanismy, negativní zkušenost, únava, nepružnost, špatná komunikace.	<i>„Občas jsem se setkala s nedorozuměním, když jsem „tlačila“ pracovníci v dobré víře dál, než ona chtěla uvažovat. Překročila jsem její zakázku. Narazila jsem na odlišné potřeby jednotlivců, např. ve věci tempa supervize.“</i>

*Zdroj: vlastní výzkum*

Tabulka 4 zachycuje nejčastější důvody nespokojenosti z pohledu supervidovaných, zadavatelů i supervizorů. V pravém sloupci jsou významné body doloženy některými zajímavými odpověďmi respondentů z příslušných kategorií.

## 5 DISKUZE

Jak ukazuje výzkum, i mezi pracovníky pomáhajících profesí má supervize mnoho příznivců a odpůrců. Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na názory supervidovaných, zadavatelů a supervizorů na supervize v sociálních službách. Výsledky zachycují společné znaky jednotlivých výpovědí respondentů. Jedná se o body významné k zodpovězení výzkumných otázek a naplnění cílů práce. *Tabulka 2 – „Nejčastější příčiny stresu“* vypovídá o potřebě supervize v pomáhajících profesích, *tabulka 3 – „Význam supervize“* dokládá podpůrnou (popřípadě vzdělávací) funkci supervize a *tabulka 4 – „Důvody nespokojenosti se supervizí“* pomáhá odhalit nejčastější příčiny negativního vnímání supervize na pracovišti.

Ve všech dotazovaných organizacích probíhá externí supervize. Cílem supervize bývá nejčastěji upevnění vztahů v týmu, řešení problémů nebo zaměření na případ během případové supervize. Supervize je obvykle pro pracovníky povinná. Poměrně rozšířeným modelem je povinná účast na skupinové/týmové supervizi s možností supervize individuální dle potřeby supervidovaného. Tato zjištění se shodují s výzkumem Michkové (42).

Nabízí se otázka, proč právě pracovníci pomáhajících profesí v sociálních službách potřebují supervize a proč by zrovna oni měli v supervizi nacházet podporu pro kvalitní výkon své práce? Odpovědi na tyto otázky hledalo již mnoho autorů ve svých publikacích a výzkumech. Počátek všeho hledejme ve specifické náročnosti tohoto povolání. Práce pomáhajícího je bezesporu velmi stresovou záležitostí, což ve výzkumu potvrdili všichni dotazovaní supervidovaní pracovníci. Ačkoli se příčiny jejich pracovního stresu občas různí, shodují se na tom, že během výkonu povolání pomáhajícího se stresu vyhnout nelze. Tento fakt popisují ve svých dílech i Hawkins, Havrdová, Řezníček a mnoho dalších (20, 21, 49).

Příčiny stresu respondentů jsou uvedeny v tabulce 2. Shody ve výsledcích příčin stresu lze nalézt v porovnání s výzkumem v časopise *Kontakt* zabývajícím se zvládáním pracovních nároků v sociální práci. Zde sociální pracovníce hodnotí výkon svého povolání jako náročný a stresující zejména díky nedostatku času, osobním problémům (nesprávným postojům), nevhodným pracovním podmínkám (byrokracie, špatná



organizace práce, nedostatky legislativy a nedostatečná spolupráce, nejasná zadání, nedostatek supervize, nedostatečné finanční ohodnocení), nevhodnému chování klientů a problémům v rodině. Osvědčenými způsoby pro vyrovnávání se s pracovní zátěží jsou – aktivní pohyb, zájmy, kontakt s jinými lidmi, vnitřní klid, racionální organizace práce a času, vzdělávání a seberozvoj (supervize), stimulační a uklidňující látky (48). Jednotlivé body jsou si velmi podobné, i když četnost odpovědí se v jednotlivých výzkumech různí. Ve výzkumu mé práce nikdo z respondentů neuvedl, že by využíval ke zmírnění stresu uklidňující či stimulační látky. Je ovšem nutné brát v úvahu fakt, že se jednalo o rozhovor tváří v tvář a problematika užívání omamných či psychotropních látek a léků patří mezi skryté jevy.

Důležitým zjištěním je, že v drtivé většině odpovědí nestresuje pracovníky práce a přímý kontakt s klienty, ale psychická zátěž spojená s organizací a provozem zařízení. Tento fakt potvrzuje i Havrdová a Voráčková. Popisují, že za zdroj stresu považují pracovníci organizací ne nároky klientů, ale vztahy v organizacích jak mezi kolegy týmu, tak vůči vedení (20). Nejčastějším zdrojem stresu pro sociální pracovníky bývá časová tíseň (62).

Devět z patnácti dotázaných respondentů uvedlo, že někdy pociťovali některý z příznaků syndromu vyhoření. Nejčastěji se jednalo o projevy jako je nechut' k práci, ztráta zájmu o klienty, únava, spavost či psychosomatické potíže. Jak uvádí Kebza, s hrozícím nebezpečím počínajících příznaků syndromu vyhoření souvisí míra pracovního stresu z příliš vysokých nároků pracovní činnosti s nízkou možností pracovní činnost ovlivňovat (29). Toto zjištění můžeme považovat za shodné s výzkumem mé práce. Jako nejčastější příčinu stresu uvádí pracovníci přílišnou administrativu spojenou s nedostatkem času, nadbytkem klientů a naopak chybějícím personálem. Jedná se tedy většinou o úkony, které musí být bezpodmínečně vykonány a sami pracovníci je nemohou ovlivnit.

Oslovení pracovníci jsou si také dobře vědomi toho, jak preventivně působit proti stresu a zmenšit tím pravděpodobnost nástupu některého z příznaků syndromu vyhoření. Základem je relaxace, tedy uvolňování se. Jedná se o nejdůležitější aspekt psychohygieny pracovníka v pomáhající profesi a je na každém z nás, jakým způsobem budeme odpočívat. Předcházet syndromu vyhoření se dá smysluplným životem. To

znamená znát svůj hodnotový žebříček, vědět, co od života očekáváme, brát v úvahu své zájmy i zájmy svých blízkých. Zároveň je třeba vyvažovat stresory (35). Přesto Matoušek ve své knize tvrdí, že prakticky každý pracovník pomáhajících profesí na sobě zaznamená po určité době výkonu povolání některé projevy syndromu vyhoření. Toto tvrzení nemohu potvrdit ani vyvrátit, neboť by bylo potřeba učinit dlouhodobější sledování respondentů (39).

Z výše uvedeného je zřejmé, že zaměstnání pomáhajícího pracovníka je psychicky velmi náročné. K náročnosti přispívá i zodpovědnost pracovníka za klienty. Supervize v sociálních službách by měla být podporou supervidovaným a nepřímou pomocí jejich klientům. Z tohoto důvodu je již v dnešní době díky Standardům kvality sociálních služeb MPSV ČR supervize zavedena ve většině zařízení. Přesto se názory na supervizi stále různí. Jsou zde zarytí odpůrci i milovníci supervize. Jednotlivé nuance v pohledech na supervizi jsem se snažila odkrýt ve svém výzkumu.

Hlavním cílem mé práce bylo zjistit, zda lidé pracující v pomáhajících profesích chápou supervizi jako užitečnou formu podpory, popřípadě zda lidé přijímající supervizi v ní spatřují i jinou funkci než podpůrnou.

Pojem podpora má pro každého specifický význam. Přesto devět supervidovaných z patnácti označilo přijímanou supervizi za jistou formu podpory. Zbylých šest supervidovaných odpovědělo, že v současnosti jim supervize neposkytuje z rozličných důvodů žádný druh podpory. Přesto nevyvrátili, že by tomu tak v budoucnu být mohlo, nebo že supervize poskytuje podporu jejich kolegům. Podpůrnou funkci spatřují v supervizi všichni dotázaní zadavatelé i supervizoři.

Jednotlivé významy supervize jsou uvedeny v tabulce 3. Supervidovaní považují za nejvýznamnější druh podpory názory a rady kolegů, které na supervizi získávají. Následuje sdílení zkušeností a s tím spojený osobnostní a profesní růst. Přestože respondenti se nad těmito velmi často zodpídanými body nezamýšleli a probíhající supervizi přiřkli ve většině případů pouze podpůrnou funkci, přiřadila bych je také do funkce vzdělávací. Vzdělávací funkce souvisí s rozvojem dovedností a profesionality pracovníků, zvyšuje kompetence supervidovaných a činí tak pracovníka jistějšího ve své práci. Svým způsobem je v určité míře součástí každé supervize, kde se rozebírají postupy práce s klientem (20). Protože nejčastější supervizí respondentů je supervize

případová, o vzdělávací funkci není pochyb. To dokládá i fakt, že „zvyšování odbornosti, osobnostní a profesní růst nebo zvyšování kompetencí“ se objevuje ve všech kategoriích respondentů mezi nejčastějšími odpověďmi. Přesto vzdělávací funkci přímo pojmenovali pouze čtyři supervidovaní, dva zadavatelé a dva supervizoři.

Se vzdělávací funkcí souvisí i poslední bod tabulky 3 - řešení složitějších klientských případů. Probírání obtížnějších kazuistik bývá nejčastěji řešeným tématem na jednotlivých supervizích. Témata jsou častokrát motivována potřebou potvrzení či ujištění se, že neublíží, že nic neopomíjejí a že konají správně. Někdy je motivem i chuť se učit a hledat nové varianty (18). Jednotlivé významy supervize se pro supervidované, zadavatele a supervizoři příliš neliší.

Vzhledem k celkem vysokému počtu supervidovaných se spíše negativním pohledem na supervizi mě zajímalo, jaké faktory způsobují to, že v supervizi nespátřují žádoucí podporu. Mezi zadavateli a supervizoři jsem pak pátrala po možnostech řešení, jak co nejvíce těchto „odpůrců“ přiklonit na stranu supervize.

Nejčastější důvody nespokojenosti se supervizí jsou zaznamenány v tabulce 4. Často uváděným důvodem je povinná účast na supervizích (v organizaci A je supervize povinná i pro zaměstnance, kteří nemají v daný čas službu). V případě, že supervidované aktuálně netíží žádný problém, supervizi považují za zbytečnou a absence tématu na supervizi je často stresuje předem.

Za významný důvod nespokojenosti se supervizí považují nechuť či obavu supervidovaných sdělovat své problémy před ostatními supervidovanými. Fakt, že respondenti mají často problém svěřovat se se svými problémy před skupinou, plyne z přirozených obranných mechanismů člověka. Jedná se o strach z neznámého a nového (20). Toto odmítavé jednání lze časem pomocí dobrých zkušeností se supervizí zmírnit nebo dokonce odstranit. Na pravdivost této skutečnosti lze usuzovat také díky poměrně nízkému věku respondentů, kteří odmítají na supervizích hovořit. Možným důvodem může být právě málo zkušeností se supervizí a nedůvěra v supervizora. Jinou kategorií supervidovaných, majících často problém s otevřením se na supervizi, je skupina respondentů bez vysokoškolského vzdělání. I tito respondenti nemají zkušenosti se supervizí. Oproti vysokoškolsky vzdělaným kolegům jsou v nevýhodě, protože se o supervizi často dozvěděli až na pracovišti. Podstatným

zjištěním je fakt, že tito introvertnější pracovníci supervizi přesto zcela neztracují. Ocenili by ale možnost individuální supervize, která jim ve většině případů chybí.

Je s podivem, že se ve výzkumu jako důvod nespokojenosti neobjevila domnělá kontrolní funkce supervize. Laická představa supervize, která stále převládá ve veřejném povědomí, je představa supervize jako kontroly. Lidé si často myslí, že supervizor bude opravovat jejich chybné jednání, případně ho i nadále kontrolovat a sankcionovat a tímto způsobem bude zajišťována maximální kvalita vykonané práce (57). I Munson ve své knize píše, že supervize je často kontrolním mechanismem, monitoruje sociální pracovníky a bohužel často redukuje jejich vlastní iniciativu a hledání kreativnějších řešení problémů (44). Respondenti výzkumu však tyto výroky nepotvrzují. Jako důvod nespokojenosti kontrolu neuvádí. Pouze jeden ze zadavatelů vidí v supervizi mimo jiné i druh kontroly kvality práce svých zaměstnanců. Tuto funkci ovšem zmiňuje až na posledním místě.

Co ovšem výsledky výzkumu potvrzují, je fakt, že supervize by neměla „bolet“. Pokud bude nezkušený supervizor supervidovaného nutit do svěřování pocitů, které mu jsou nepříjemné, určitě to nepovede ke zvýšení profesionality, naopak takto neodborně vedená supervize může ublížit jak pracovníkovi, tak jeho klientům (60). Odbornost a profesionalita supervizora je dalším významným faktorem spokojenosti. Pokud supervizor nesplňuje představy supervidovaného, není možné navázat důvěrný vztah. Bez vzájemného vztahu nemůže supervizor očekávat, že se supervidovaný svěří se svým problémem. Očekávané vlastnosti a chování supervizora se shodují s mnoha publikacemi různých autorů. Dobrý supervizor by měl mít dostatek zkušeností, umět vhodně zvolit a naplnit cíl, používat techniky zpětné vazby a umět udržet důvěrný vztah. Ideální supervizor by měl dokázat ovlivnit jednání začátečníka aplikací vhodných metod a přístupů, u kterých využívá svou kreativitu. Adekvátní techniky jsou brainstorming, hraní rolí k nalézání nových řešení, modelování situací a hlavně řízená reflexe, která napomáhá začátečníkům k sebepoznání (51). Odpovědnost supervizora za úspěšně odvedenou supervizi spočívá také v dobrém připravení dané organizace na supervizi, dojednání účelu, formy, podmínek a způsobu organizování supervize tak, aby byl reálný předpoklad dosažení jejího záměru (20).

V zásadě lze říci, že pokud bude supervizor naplňovat představy supervidovaných, bude vést supervizi tak, aby splňovala stanovené cíle a supervidovaní v ní spatřovali užitek a k dispozici bude kromě skupinové či týmové supervize i supervize individuální pro introvertnější členy skupiny nebo pro pracovníky s důvěrnějším problémem, velmi se zvyšuje pravděpodobnost pozitivního přijetí supervize.

Velmi zásadní postavení ve vnímání supervize jako podpory mají zadavatelé. Mohlo by se na první pohled zdát, že se jedná o osoby stojící v pozadí supervize, ale opak je pravdou. Zadavatelé mohou velmi ovlivnit přijetí supervize supervidovanými. Jsou to právě oni, kdo vybírají a kontaktují supervizora a stojí za celým kontraktem. To, jak k supervizi přistupuje zadavatel, se může odrazit i na přístupu podřízených k supervizi.

Z výzkumu je patrné, že zadavatelé organizací B, C, D, E se dobře orientují v problematice supervize. Vědí, co požadují od svých supervizorů, jaká kritéria by měli supervizoři splňovat a co je potřeba uskutečnit pro další rozvoj organizace jak na poli supervize, tak v oblasti celkové práce s klienty. Hlavním důvodem pro zavádění supervize bývá prevence syndromu vyhoření, upevňování vztahů a spolupráce v týmu, podpora profesního růstu pracovníků a rozšiřování jejich kompetencí. Lze tedy říci, že jde o naplnění podpůrné a vzdělávací funkce supervize.

V organizaci A spatřuji nedostatky v celkové informovanosti zadavatele, ať už se jedná o představy o potřebě a nutnosti supervize nebo o skutečné pohledy a názory svých podřízených na probíhající supervize. Může to být způsobeno odlišným zaměřením organizace na rozdíl od zbývajících dotazovaných zařízení. Organizace A je charakterizována jako jediná tím, že poskytuje pobytové služby. Dalším možným důvodem odlišností by mohla být velikost organizace. V „rodinnějších“ typech zařízení s osobnějším kontaktem zaměstnanců a důvěrnější atmosférou bývají zadavatelé často rovnocenným členem týmu a nejsou příliš viditelně vyvyšováni. Sami se také velmi často zúčastňují supervizí a to v roli supervidovaného stejně jako podřízení. V takovém případě samozřejmě funguje velmi dobře předávání informací v nepozměněné a neokleštěné podobě, z čehož plyne vyšší pravděpodobnost efektivních změn určených ke zvýšení spokojenosti podřízených.

Deklarovaná důvěra a lepší vztahy zadavatelů se supervidovanými jsou spjaty i s větší otevřeností supervidovaných. Z rozhovorů vyplývá, že zadavatelé, kteří se sami zúčastňují supervizi, aktivně zjišťují postoje a názory svých zaměstnanců na probíhající supervizi. Ti bez problémů sdělují nejen pozitivní, ale i negativní postřehy, což se v organizaci A prokazatelně neděje. Efekt ne zcela funkční komunikace a celkově nedostatečné informovanosti v oblasti supervize lze sledovat na přijímání probíhající supervize supervidovanými. Právě v organizaci A nejvíce respondentů uvádělo negativní názory a celkovou nespokojenost se supervizí.

Na úspěšně poskytované supervizi se kromě supervizorů a zadavatelů podílí také celá organizace, její kultura, celková připravenost na zavedení supervize a její zájem probíhající supervizi neustále dotvářet dle potřeb supervidovaných. Jde o tzv. učící se organizaci (21). Nejčastějšími překážkami v rozvoji supervize v České republice v roce 2005 byly: nepřipravenost organizace na supervizi, nezkušenost ředitele organizace v oblasti supervize, fakt, že supervize je místem, kde se otevírají problémy organizace, silná nedůvěra pracovníků k supervizi z důvodu absence zkušeností se supervizí a supervizoři, kteří nechápou organizační principy zařízení (19). Zadavatelé i supervizoři dotazovaní ve výzkumu této práce zmiňují obdobné bariéry – nepřipravenost organizací a lpění na zavedených stereotypech, nedůvěra pracovníků a nově také nedostatek kvalitních supervizorů. Praxe je pak taková, že supervizoři musí dojíždět na supervize z větších měst (4). To ztěžuje realizaci doporučené změny supervizora vždy po několika letech. Zároveň se stává problémem zavedení včasné a rychle reagující individuální supervize, kterou mnoho oslovených supervidovaných postrádá.

Výborným zjištěním ovšem je, že všichni dotazovaní zadavatelé si jsou dobře vědomi jak překážek supervize, tak toho, co by se mělo dít pro úspěšné zavádění supervize do pomáhající organizace. V podstatě se shodují i s výpověďmi supervizorů. Základem je profesionální supervizor a větší informovanost o problematice supervize a to jak supervidovaných, tak vedení organizací. Informovanost lze zvýšit například zavedením informativních seminářů na téma supervize. Před samotným započítím supervize je potřeba motivovat supervidované - umožnit společné vytváření kontraktu, doložit dobrou praxi supervize a pozitivní zkušenosti lidí, kteří supervizí procházejí.

Na místě je také důslednější příprava budoucích sociálních pracovníků na roli supervidovaného a zadavatele supervize v rámci studia na vysokých či vyšších odborných školách. Ve svém výzkumu Michková uvádí, že školy zatím tento úkol ne zcela zvládají (42). Toto tvrzení respondenti mého výzkumu nepotvrzují. Z patnácti supervidovaných a tří zadavatelů se se supervizí na škole nesetkalo pouhých pět respondentů. Jednalo se o respondenty s vyšší odbornou nebo střední školou. Jeden z respondentů má pedagogické vzdělání. V oblasti školství se supervize zatím neprosadila.

Samozřejmě se nelze nikdy zavděčit všem a dospět tak ke stoprocentní spokojenosti všech supervidovaných. Nelze očekávat, že všichni pracovníci v organizaci budou přijímat supervizi s nadšením. Někdo jí může přijít na chuť po několika setkáních, někdo si na ni zvykne jako na nutné zlo, se kterým je třeba se smířit jako se součástí práce. Vždy je ale cenné pokusit se pozitivně naladit co nejvíce supervidovaných (43). Vše je o kompromisech, a pokud se supervidovaným předloží vhodnou formou nutnost supervize spolu s dostatečnými informacemi, pozitivními zkušenostmi jiných a dá se jim prostor zažít kvalitní supervizi, může být supervize přínosem a zároveň podporou pro pracovníky, jejich klienty i celou organizaci.

V diskuzi měl být prostor také pro analýzu závěrečných zpráv ze supervizí a porovnání se zjištěnými výsledky. Svou zprávu mi poskytla k nahlédnutí pouze jediná organizace. Zbylá zařízení argumentovala tím, že zprávy neposkytují k nahlédnutí nikomu, v několika případech dokonce ani řediteli zařízení, což pro mě bylo překvapivým zjištěním. Bylo mi vysvětleno, že poskytnutím zprávy osobě stojící mimo supervizi by byla porušena pravidla zachování mlčenlivosti, zaručení bezpečného a důvěrného prostředí a zamezení úniku informací. Právě na těchto zásadách lpí supervidování nejvíce a zadavatelé i supervizoři je proto maximálně dodržují. To, že je supervize pro supervidované soukromý prožitek, ze kterého nechtějí mnoho věcí sdělovat nezasvěcenému okolí, bylo znát i v průběhu rozhovorů. Bylo třeba tento fakt tolerovat a garantovat všem respondentům anonymitu.

## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem Supervize jako forma podpory v pomáhajících profesích se zabývá problematikou supervize v oblasti sociálních služeb. Na základě kvalitativního výzkumu a výzkumných otázek byly stanoveny následující hypotézy:

**Hypotéza 1:** Supervize v pomáhajících profesích poskytuje pracovníkům individuálně vnímaný způsob podpory.

**Hypotéza 2:** Podpůrnou funkci v supervizi spatřují pouze supervidovaní, kteří jsou spokojeni se stylem vedení supervize a sjednanými podmínkami.

**Hypotéza 3:** Supervize v pomáhajících profesích poskytuje vedle funkce podpůrné i funkci vzdělávací.

Cílem práce bylo zjistit, zda lidé pracující v pomáhající profesi chápou supervizi jako užitečnou formu podpory, popřípadě zda lidé přijímající supervizi v ní spatřují i jinou funkci než podpůrnou. Domnívám se, že cíl práce byl splněn. Na základě uskutečněných rozhovorů se supervidovanými pracujícími v pomáhajících profesích bylo prokázáno, že supervize plní v první řadě podpůrnou funkci. Podpůrná funkce může být naplněna mnoha způsoby. Jedná se o takové výsledky supervize, které supervidovaný subjektivně vnímá jako určitý druh podpory pro svou individuální aktuální potřebu. Pokud je v supervizi spatřována i jiná funkce kromě podpůrné, jedná se o funkci vzdělávací. Vzdělávací funkci supervidovaní buď přímo pojmenovali, častěji však pouze popsali výsledek jejího působení - tedy osobnostní a profesionální růst, rozšiřování pracovních kompetencí apod. Zadavatelé a supervizoři zmiňovali jak podpůrnou, tak vzdělávací funkci supervize.

To, zda budou supervidovaní vnímat supervizi pozitivně jako přínosnou věc, popřípadě jako určitou konkrétní formu podpory, závisí na mnoha faktorech. Jen supervize odváděná alespoň z části podle představ supervidovaného, mu může být opravdu prospěšná. Tak jako ve všech oblastech, i v supervizi zastávají lidé různé pohledy a názory, a proto je těžké vyhovět všem. Je zřejmé, že na celkovém účinku



supervize se nepodílí jen supervizor a supervidovaní, ale také celá organizace se svým vedením a zadavateli supervize.

Tato práce může přispět ke zlepšení povědomí o supervizi, jejím účelu a možnostech. Může posloužit také jako studijní materiál pro studenty Zdravotně sociální fakulty v Českých Budějovicích. Závěry práce mohou být přínosem pro pomáhající organizace. A to nejen pro supervidované, kteří si zde mohou přečíst názory svých kolegů, ale také pro zadavatele a supervizory, které by jistě zajímaly připomínky a výtky dotazovaných respondentů k funkcím supervize. Některé podněty lze následně využít v praxi ke zlepšení pozitivnějšího přijímání současné supervize na pracovištích.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ANSE: Association of National Organization for Supervision in Europe [online]. *ANSE standards for national organizations*. c2009 [cit. 2010-06-01]. Dostupné z: <<http://www.anse.eu/html/standards.html>>.
2. BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici: Supervize, streetwork, financování*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2003. 104 s. ISBN: 80-7239-148-8.
3. BELARDI, N. *Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. 2., aktualis. Aufl. München : C. H. Beck, 2005. 127 s. ISBN: 3-406-44757-0.
4. BROŽA, J., et al. *Supervize v adiktologické praxi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2009. 156 s. ISBN: 978-80-7387-209-0.
5. BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 3. upravené vyd. Praha: Fortuna, 2008. 144 s. ISBN: 978-80-7373-028-4.
6. CARROLL, M., THOLSTRUPOVÁ, M. *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 280 s. ISBN: 80-7254-582-5.
7. COULSHED, V., ORME, J. *Social work practice: an introduction*. 3rd ed. New York: Palgrave, 1998. 252 s. ISBN: 0-333-69347-7.
8. ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. 655 s. ISBN: 978-80-7367-273-7.
9. Český institut pro supervizi. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. 2006 [cit. 2010-05-18]. Co je supervize?. Dostupné z: <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>>.
10. Český institut pro supervizi. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. 2006 [cit. 2010-05-18]. Kdo je supervizor. Dostupné z: <<http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>>.
11. Etický kodex sociálních pracovníků České republiky. *Sociální práce. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2004, 4, s. 27-31. ISSN: 1213-624.
12. *Etický kodex sociálních pracovníků ČR schválený plénem Společnosti sociálních pracovníků 19. 5. 2006 s účinností od 20. 5. 2006*. Dostupné z:

<<http://www.socialniprocnovnici.cz/images/pdf/Etický%20kodex%20SSPCR.pdf>>.

13. GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: Slon, 1995. 147 s. ISBN: 80-85850-10-9.
14. HANÁKOVÁ, A. *Supervize v sociálních službách*. In VELEMÍNSKÝ, M., STUDENOVSKÝ, P. *Rukověť pro poskytovatele a zadavatele sociálních služeb v oblasti problematiky dětí a mládeže*. 1. vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 250 s. ISBN: 978-80-7394-064-5.
15. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd., Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN: 80-7178-303-X.
16. HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. 1. vyd. Praha: SLON, 1997. 221 s. ISBN 80-85850-45-1.
17. HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 311 s. ISBN: 80-7178-803-1.
18. HAVRDOVÁ, Z. Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem. *Sociální práce. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2007, 4, s. 13-15. ISSN: 1213-6204.
19. HAVRDOVÁ, Z. Ze supervize se stává profese. *Sociální práce. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2003, 1, s. 12-15. ISSN: 1213-624.
20. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
21. HAWKINS, P., SNOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.
22. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
23. JANKOVSKÝ, J. Proměny povolání sociálního pracovníka. *Sociální práce. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2007, 4, s. 42-44. ISSN: 1213-6204.

24. JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24 s. ISBN: 978-80-86991-06-1.
25. KADUSHIN, A. *Supervision in Social Work*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2002. 576 s. ISBN: 0-231-12094-X.
26. KAHOUN, V. a kol. *Vybrané kapitoly k sociální práci – sociální práce II*. 1. vyd. Praha: Triton, 2007. 281 s. ISBN: 978-80-7387-064-5.
27. KALINA, K. Vzdělávání, výcvik a supervize pracovníků terapeutických komunit pro drogově závislé. *Adiktologie*. 2007, 7, 2, s. 122 – 136. ISSN: 1213-3841.
28. KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN: 978-80-7367-299-7.
29. KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. *Československá psychologie*. 2008, 4, s. 351 – 365. ISSN: 0009-062X.
30. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese: Psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. 147 s. ISBN 80-7178-429-X.
31. KOZLOVÁ, L. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005. 79 s. ISBN: 80-7254-662-7.
32. KOZLOVÁ, L. *Výzkum v sociální oblasti*. Dostupné z: [http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb\\_305/index.htm](http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb_305/index.htm).
33. KRUPA, S. Sociálne prostredie spôsobuje znižovanie profesionálnych nárokov na sociálne pracovníky. *Sociální práce. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2007, 4, s. 40-42. ISSN: 1213-6204.
34. KRUTILOVÁ, D., ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J. *Sociální služby: Tvorba a zavádění Standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. 1. vyd. [s. l.] : Abena, 2008. 223 s. ISBN 978-80-254-3427-7.
35. KŘÍŽ, J., ZIMMELOVÁ, P. *Syndrom vyhoření*. In VELEMÍNSKÝ, M., STUDENOVSKÝ, P. *Rukověť pro poskytovatele a zadavatele sociálních služeb v oblasti problematiky dětí a mládeže*. 1. vyd. Jihočeská univerzita v Českých

- Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 250 s. ISBN: 978-80-7394-064-5.
36. MAROON, I., MATOUŠEK, O., PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Model pro supervizi*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 141 s. ISBN: 978-80-246-1307-9.
37. MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 351 s. ISBN: 80-7367-002-X.
38. MATOUŠEK, O. et al. *Základy sociální práce*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2007. 312 s. ISBN 978-80-7367-331-4.
39. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN: 80-7178-548-2.
40. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 288 s. ISBN: 80-7178-549-0.
41. MATOUŠEK, O. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 184 s. ISBN: 978-80-7367-310-9.
42. MICHKOVÁ, A. *Supervize v sociální práci v České republice*. České Budějovice, 2009. 97 s. Disertační práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
43. MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.
44. MUNSON, C. E. *Handbook of clinical social work supervision*. 3rd ed. Binghamton: Haworth Social Work Practice, 2002. 635 s. ISBN: 0-7890-1077-1.
45. MUSIL, L. „Ráda bych Vám pomohla, ale...“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN: 80-903070-1-9.
46. PAČESOVÁ, M. *Lékař, pacient a Michael Balint: balintovské skupiny v Česku*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 170 s. ISBN: 80-7254-491-8.
47. PAGE, S. *Úvod do supervize: cyklický model*. 1. vyd. Tišnov: Sdružení Scan, 2002. 88 s. ISBN: 80-86620-002-X.
48. PAULÍK, K. K otázce zvládnání pracovních nároků v sociální práci. *Kontakt*. 2006, 8, 2, s. 292-300. ISSN: 1212-4117.

49. ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce: studijní texty*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 75 s. ISBN 80-85850-00-1.
50. SHULMAN, L. *The skills of helping individuals, families, groups, and communities*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 1999. 884 s. ISBN: 0-87581-414-X.
51. SCHAVEL, M. *Sociálne poradenstvo a supervízia v sociálnej práci*. 1. vyd. Bratislava: Gerthoffer, 2004. 132 s. ISBN 1335-05378.
52. SCHWARZ, R. *Supervision in der Pflege: Leitfaden für Pflegemanager und – praktiker*. 1. Aufl. Bern : Huber, 2007. 229 s. ISBN: 978-3-456-84335-3.
53. SMITH, M. K. 2005. *The functions of supervision: the encyclopedia of informal education* [online]. Last update: September 03, 2009 [cit. 2010-06-07]. Dostupné z: <[http://www.infed.org/biblio/functions\\_of\\_supervision.htm](http://www.infed.org/biblio/functions_of_supervision.htm)>.
54. *Standardy kvality sociálních služeb. Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, novela vyhláškou č. 166/2007 Sb.* [online]. 2008 [cit. 2010-05-24]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>.
55. *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. 2008. Praha: MPSV, 2008 [cit. 2010-05-24]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4\\_vykladovy\\_sbornik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf)>.
56. ŠIMEK, A. 2002. *Historie supervize v ČR* [online]. 2002 [cit. 2010-06-01]. Dostupné z: <<http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historiesupervize-v-cr/>>.
57. ŠIMEK, A. *Supervize - kazuistiky*. 1. vyd. Praha: TRITON, 2004. 171 s. ISBN 80-7254-496-9.
58. ŠVAŘÍČEK, R. et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
59. TSUI, M. *Social work supervision: contexts and concepts*. 1st ed., Thousand Oaks: Sage, 2005. 178 s. ISBN: 0-7619-1767-5.
60. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha: Slon, 2007. 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6.

61. VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004. 872 s. ISBN: 80-7178-802-3.
62. VORÁČKOVÁ, P. *Psychohygienu sociálních pracovníků*. České Budějovice, 2009. 108 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
63. Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, v aktuálním znění.

## **8 KLÍČOVÁ SLOVA**

Formy supervize

Historie supervize

Pomáhající profese

Stres v pomáhající profesi

Supervize

Syndrom vyhoření



## **9 SEZNAM ZKRATEK**

ANSE – Association of National Organizations for Supervision in Europe

ČIS – Český institut pro supervizi

ČR – Česká republika

EAS – European Association for Supervision

MPSV ČR – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

SUR – systém komunitně skupinového psychoterapeutického výcviku nazvaného podle začátečních písmen příjmení jeho zakladatelů (Jaroslav Skála, Eduard Urban, Jaromír Rubeš)

VŠ – vysoká škola

## **10 PŘÍLOHY**

Příloha 1 – Záznamový arch pro rozhovor se supervidovaným

Příloha 2 – Záznamový arch pro rozhovor se zadavatelem supervize

Příloha 3 – Záznamový arch pro rozhovor se supervizorem

Příloha 4 – Standardy kvality sociálních služeb – 10. Profesní rozvoj zaměstnanců

## **Příloha 1: Záznamový arch pro rozhovor se supervidovaným**

### **Záznamový arch**

#### **Organizace:**

#### **Pozice supervidovaného:**

#### **Okruhy otázek pro supervidovaného:**

- věková kategorie
- vzdělání
- motivace pro práci v pomáhající profesi, doba působení v této oblasti
- čím stresuje práce pomáhajícího
- příznaky syndromu vyhoření
- způsoby vyrovnávání se s pracovním stresem
- zkušenosti se supervizí
- jaké druhy supervize absolvoval (skupinová, individuální, týmová, případová)
- supervize v současném zaměstnání
- jaký smysl spatřuje respondent v supervizi
- co od supervize očekává
- jakou funkci splňuje supervize (podpůrnou, vzdělávací, řídicí)
- vnímání povinné účasti na supervizi
- v čem supervize konkrétně pomáhá
- přínos supervize pro jednotlivce i tým
- názor na zavedené supervize, co by zlepšil
- názor na supervizora, co oceňuje, co mu vadí
- problémy se supervizorem
- komunikace na supervizích
- supervizní témata
- názor na informování nadřízeného o průběhu supervize
- chtěl by, aby supervize na pracovišti dál pokračovala
- co si myslí o výroku „supervize je forma psychické podpory v pomáhajících profesích“

*Zdroj: vlastní výzkum*

## **Příloha 2: Záznamový arch pro rozhovor se zadavatelem**

### **Záznamový arch**

#### **Organizace:**

#### **Okruhy otázek pro zadavatele:**

- věková kategorie
- vzdělání
- probíhala supervize již před nástupem na vedoucí pozici
- smysl supervize
- důležitost supervize pro pomáhající profese
- zkušenosti se supervizí
- supervize v organizaci, druh (skupinová, týmová, individuální, případová)
- funkce supervize v organizaci (podpůrná, řídicí, vzdělávací)
- kritéria pro výběr supervizora
- jaká byla zakázka pro supervizora
- je spokojen s probíhající supervizí, naplňují se cíle
- jak zjišťuje spokojenost supervidovaných se supervizí
- jaký názor mají podřízení na povinnou účast na supervizi
- jakým způsobem byli supervidovaní informováni o účelu supervize
- jak přijímají supervizi supervidovaní
- účastní se supervize se supervidovanými
- jaká jsou nejčastější témata na supervizích
- jaké jsou bariéry mezi účastníky supervize
- přínos supervize pro pracoviště
- jakým způsobem dlouhodobě monitoruje vývoj supervize v zařízení
- jaký je názor na zavedení supervizí v sociálních službách
- jak nejlépe zajistit připravenost zařízení v sociálních službách na úspěšné zavedení a fungování supervize
- co si myslí o výroku „supervize je forma psychické podpory v pomáhajících profesích“

*Zdroj: vlastní výzkum*

### **Příloha 3: Záznamový arch pro rozhovor se supervizorem**

#### **Záznamový arch**

##### **Organizace:**

##### **Okruhy otázek pro supervizora:**

- věková kategorie
- původní profese
- vzdělání
- motivace k práci supervizora
- typy zařízení, kde provádí supervizi
- jaký je smysl supervize
- jaká forma supervize je v sociálních službách nejčastější
- jaký druh supervize je nejvhodnější a nejprospěšnější pro pomáhající profese
- jaká funkce supervize je u supervize v pomáhajících profesích nejdůležitější
- problémy během supervize
- jak vnímají supervidovaní povinnou účast na supervizích
- jaká bývají nejčastější témata supervize u pomáhajících profesí
- jak přijímají supervizi supervidovaní této organizace
- jakým způsobem byli supervidovaní informováni o smyslu supervize
- problémy či nedorozumění mezi supervizorem a supervidovanými
- objevují se u supervidovaných negativní přístupy k supervizi
- jak přispět k pozitivnímu přijímání supervize supervidovanými
- jakým způsobem zjišťuje spokojenost supervidovaných se supervizí
- cíl supervize v tomto zařízení
- vyskytují se nějaké bariéry na úrovni supervizor - vedoucí organizace
- názor na informování nadřízeného o průběhu supervize
- názor na supervize v sociálních službách
- jak zajistit připravenost zařízení v sociálních službách na úspěšné zavedení a fungování supervize
- co si myslí o výroku „supervize je forma psychické podpory v pomáhajících profesích“

*Zdroj: vlastní výzkum*

**Příloha 4:** Standardy kvality sociálních služeb. Standard 10 - Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium:

- a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.
- b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.
- c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.
- d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní.
- e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

*Zdroj: MPSV ČR*