

**Univerzita Hradec Králové**  
**Filozofická fakulta**

Bakalářská práce

**Univerzita Hradec Králové**

**Filozofická fakulta**

**Ústav sociální práce**

## **Význam supervize v sociální práci**

Bakalářská práce

Autor: Michal Šára DiS.

Studijní program: B0923P240001 Sociální práce

Studijní obor: Sociální práce v preventivních službách

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: Mgr. Lucie Smutková, Ph. D.

Hradec Králové, 2024



## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Michal Šára, DiS.</b>
Studium:	F21BK0159
Studijní program:	B0923P240001 Sociální práce
Studijní obor:	Sociální práce v preventivních službách
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Význam supervize v sociální práci</b>
Název bakalářské práce A):	The significance of supervision in social work

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

Práce se bude věnovat supervizi v sociální práci a jejímu významu v sociální práci. Teoretická část t bude popisovat historii supervize a její definice. Dále se zaměří na formy supervize a její nejvýznamnější techniky, přístupy v supervizi a osobu supervizora. V neposlední řadě také na samotný proces supervize. Cílem bude podívat se blíže na význam supervize pro sociální pracovníky. V metodické části práce bude použita kvalitativní výzkumná metoda formou rozhovoru.

BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M., 2016. Týmová supervize: Teorie a praxe. Praha: Portál, 272 s. ISBN 978-80-262-0940-9. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M., 2008. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 211 s. ISBN 978-80-7262-532-1. HAWKINS, P. SHOHET, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISN 80-7178-715-9

Zadávající pracoviště:	Ústav sociální práce, Filozofická fakulta
Vedoucí práce:	Mgr. Lucie Smutková, Ph.D.
Oponent:	doc. MUDr. Alena Vosečková, CSc.
Datum zadání závěrečné práce:	30.4.2023

**Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Hradci Králové dne:

Jméno a příjmení: Michal Šára

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Lucii Smutkové, Ph. D. za pomoc, cenné rady a uvědomění si nových pohledů na to tuto práci po celou dobu psaní v rámci našich konzultací. Dále bych chtěl poděkovat účastníkům výzkumu, kteří se ochotně podělili o svoje zkušenosti a informace se supervizí.

## **Anotace v českém jazyce**

ŠÁRA, Michal. *Význam supervize v sociální práci*. Hradec Králové: Ústav sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Hradec Králové, 2024, Bakalářská práce.

Bakalářská práce se věnuje významu supervize v sociální práci a je rozdělena na dvě hlavní části.

Teoretická část práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitole je definice supervize, jaké má supervize funkce a cíle, a jaké druhy a formy supervize se využívají v praxi. Druhá kapitola popisuje průběh supervizního procesu, jak se uzavírá supervizní kontrakt, jak probíhá supervizní setkání, a jaké jsou využívány techniky při supervizním procesu. Závěr kapitoly je věnován osobnosti supervizora a jeho potřebné kvalifikaci. Poslední kapitola teoretické části je věnována supervizi v organizaci. Je zde popsán vztah supervize a sociální práce, dále co je potřeba, aby supervize byla v organizaci úspěšná. Kapitola se věnuje etickým zásadám supervize, a jak funguje supervize jako nástroj prevence proti syndromu vyhoření.

Druhá část bakalářské práce je empirická, kde je popsán průběh výzkumu. Je zde uveden hlavní cíl práce a další dílčí cíle z něho vyplývající. Pro práci jsme se rozhodli pro kvalitativní výzkum, který byl proveden pomocí polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Tuto strategii považujeme za nejlepší způsob získání dat potřebných pro zpracování výzkumu. Následně jsou, zde uvedeny závěry z výzkumného šetření.

**Klíčová slova:** supervize, supervidovaný, supervizní proces, supervizor, sociální práce

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

ŠÁRA, Michal. *The significance of supervision in social work*. Hradec Králové: The Institute of Social Work of the Philosophical faculty of the University of Hradec Králové, 2024, Bachelor thesis.

The bachelor's thesis is dedicated to meaning supervision in social work and it is divided into two main parts.

The theoretical part is divided into three main chapters. In the first chapter is definition of supervision, which function and goals it has and which kinds and forms of supervision are using in practise. The second chapter describes a supervision process, how is contracting the supervision, how is occuring supervision's meeting and which techniques are using in supervision process. The end of the chapter is dedicated to personality of the supervisor and his necessary qualification. The last chapter of the theoretical part is dedicated to the supervision in organization. Here is described a connection between supervision and social work, what is necessary to being sucessfully supervision in the organization. The chapter dedicates to ethical principles of supervision, how it works as a prevention tool versus burnout syndrome.

The second part of my bachelor's thesis is empirical where is described research process. There is mentioned the main goal of the work and next goals resulting from it. I decided for qualitative research for my work, which was made by semi-structured interview with opened questions. I consider this strategy for the best way to get necessary data for research analysis. Following that here are conclusions of the research study.

**Key words:** supervision, supervised, supervising process, supervisor, social work

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Cíl práce a nástin metodiky zpracování</b> .....	<b>11</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Vymezení supervize</b> .....	<b>13</b>
2.1 Vymezení pojmu supervize.....	13
2.2 Definice supervize .....	14
2.3 Supervize v ČR .....	15
2.4 Funkce a cíle supervize.....	16
2.5 Formy supervize.....	17
2.5.1 Individuální supervize.....	18
2.5.2 Skupinová supervize .....	19
2.5.3 Týmová supervize .....	19
2.5.4 Peer supervize .....	20
2.5.5 Tandem.....	20
<b>3 Supervizní proces</b> .....	<b>21</b>
3.1 Tvorba smlouvy .....	21
3.2 Techniky a metody využívané v supervizní práci.....	22
3.3 Supervizní setkání.....	23
3.4 Osobnost supervizora.....	24
3.5 Kvalifikace supervizora .....	25
<b>4 Supervize v organizaci</b> .....	<b>27</b>
4.1 Supervize a sociální služby.....	27
4.2 Podmínky pro supervizi v organizaci .....	28
4.3 Vztah supervizora vůči supervidovaným a organizaci .....	30
4.4 Supervize jako nástroj prevence syndromu vyhoření .....	31
4.5 Etika v supervizi .....	33
<b>Shrnutí teoretické části</b> .....	<b>34</b>

<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>5 Metodika výzkumu.....</b>	<b>35</b>
5.1 Hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle .....	35
5.2 Volba výzkumné strategie a techniky .....	38
5.3 Volba a charakteristika výzkumného souboru.....	39
5.4 Průběh výzkumného šetření.....	40
5.5 Proces zpracování informací.....	41
5.6 Etická hlediska výzkumného šetření a limity výzkumu .....	42
<b>6 Popis a interpretace výzkumného šetření .....</b>	<b>42</b>
6.1 DC1: Zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize. ....	43
6.2 DC2: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci s klienty. ....	44
6.3 DC3: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti. ....	45
6.4 DC4: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti a dovednosti. ....	46
<b>Shrnutí empirické části .....</b>	<b>49</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>56</b>
<b>Příloha č. 1 - Vzor informovaného souhlasu k rozhovoru .....</b>	<b>57</b>
<b>Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru .....</b>	<b>58</b>

## Úvod

Tématem mé bakalářské práce je význam supervize v sociální práci. Toto téma jsem si vybral na základě předchozích pracovních zkušeností. Dle mého názoru je supervize důležitá v pomáhajících profesích.

V současné době se význam supervize rozšířil v několikaneziskových službách a veřejných službách zejména pak na Úřadu práce ČR. Práce sociálních pracovníků je velice náročná po psychické a emocionální stránce a právě proto je supervize důležitá. Dává sociálním pracovníkům podporu a prostor pro zvládnutí stresu, slouží jako prevence syndromu vyhoření a péči o vlastní duševní zdraví. Pomáhá jim rozvíjet specifické dovednosti a znalosti, které jsou potřebné pro danou oblast, jako je například práce s dětmi, seniory, migranty apod. Dále supervize pomáhá při náročné práci s klienty. Sociální práce se stále rozvíjí a v současnosti zasahuje do stále více oblastí lidského života.

Supervize je metoda, která slouží především k rozvoji supervidovaných, nabízí jim podporu v řešení náročných situací, zlepšuje spokojenost zaměstnanců a v důsledku i klientů a zlepšuje chod organizace. Supervize pomáhá jako prevence proti syndromu vyhoření. Nabízí supervidovaným různé pohledy a zpětnou vazbu na jejich práci.

Sociální služby jsou poskytovány široké škále lidí, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci nebo jsou společensky znevýhodněni. Cílem sociálních služeb je zlepšit těmto lidem kvalitu života a pokusit se je co nejvíce začlenit zpět do společnosti. Dalším cílem sociálních služeb je chránit společnost před riziky, které někteří uživatelé sociálních služeb nesou.

Sociální pracovník je profesionál, který pomáhá lidem v nepříznivé sociální situaci, poskytuje jim odbornou pomoc a podporu, aby se mohli co nejlépe vyrovnat se svou situací a žít plnohodnotný život. Jeho hlavními úkoly jsou poskytování sociálního poradenství, zprostředkování sociálních služeb, ochrana práv a zájmů klienta a podpora sociálního začleňování.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zjistit, *jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách*. Hlavní cíl je rozdělen na několik dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je, *zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize*. Dále *zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci*

*s klienty. Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti a na závěr zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti a dovednosti. Pro zjištění hlavního cíle využijí metodu kvalitativního výzkumu, a to konkrétně polostrukturovaný rozhovor.*

Na základě získaných poznatků navrhne konkrétní doporučení pro samotné pracovníky, aby si ujasnili, jak supervizi vnímají a pro řídicí pracovníky, aby si mohli nastavit využití supervizí. Využití supervize v sociálních službách, doporučení pro prevenci profesního vyhoření. Tím by mohla být zlepšena efektivita práce s klientem a pozitivně by se to promítlo do pohody pracovníků v sociálních službách.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. V první části bude vysvětlen pojem supervize využívaný v sociální práci, její formy, funkce a cíle. V další části práce je vysvětlen supervizní proces, tvorba smlouvy, jak probíhá supervizní setkání, popisuje osobnost supervizora a jeho kvalifikaci. Dále je práce zaměřena na supervizi v organizaci, jaké jsou podmínky úspěšné supervize, v jaká je pozice supervizora vůči supervidovaným a organizaci, dále také supervize jako prevence syndromu vyhoření, supervize a etika.

V empirické části je zjišťováno, jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách. Do průzkumu bude zařazeno několik sociálních pracovníků pracujících v neziskových službách, a kteří pravidelně supervizi zažívají. Pro získání informací je využita kvalitativní výzkumná metoda, a to polostrukturovaný rozhovor.

# 1 Cíl práce a nástin metodiky zpracování

Supervize v sociální práci a pomáhajících profesích představuje důležitou oblast profesního růstu. Supervizi využívá většina sociálních služeb. V posledních letech začaly supervize využívat i veřejné služby, zejména je supervize poskytována pracovníkům na Úřadech práce ČR. Supervize je důležitý nástroj pro profesionalizaci sociální práce, má vliv na kvalitu práce sociálních pracovníků, pomáhá rozvíjet pracovní kompetence sociálních pracovníků a slouží jako prevence profesního vyhoření sociálních pracovníků.

Tato práce se bude zaměřena na využívání supervize v sociálních službách. Práce sociálních pracovníků je velmi náročná, na pracovníky jsou kladeny velké fyzické i psychické nároky. Využívání supervize by mělo vést ke zkvalitnění práce s klienty, podpora v náročných situacích a také jako prevence syndromu vyhoření.

**"Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách."**Hlavní cíl práce je rozdělen do několika dílčích cílů, aby bylo co nejpřesněji zjištěno, jak sociální pracovníci vnímají supervizi.

**DC1: Zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize.**

V DC1 je prostřednictvím rozhovoru zjišťováno, jak sociální pracovníci vnímají supervizi při své práci a jaké mají od cíle supervize očekávání. Jak by podle nich měla supervize probíhat a co by měla obsahovat.

**DC2: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci s klienty.**

V DC2 je zjišťováno, jaký je názor sociálních pracovníků na vliv supervize při práci s klienty, jaké jsou pozitivní a negativní dopady supervize a jakým způsobem supervize pomáhá při řešení těžkých situací s klienty.

**DC3: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti.**

DC3 se zabývá zjišťováním, jaký má vliv podle sociálních pracovníků na vztahy na pracovišti a popřípadě sdělení zkušeností. A v poslední řadě, jak může supervize pomoci lépe spolupracovat s kolegy na pracovišti.

**DC4: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti a dovednosti.**

V DC4 je zjišťováno od sociálních pracovníků, jaký má supervize vliv na jejich schopnosti a dovednosti jako na pracovníka v sociálních službách. Dále jakým

způsobem by zhodnotili vliv supervize na jejich komunikační schopnosti a na zvládnutí náročných situací. A na závěr, jakým způsobem se supervize podílí na prevenci profesního vyhoření.

Pro sběr informací jsme zvolili kvalitativní výzkumnou strategii, která bude provedena konkrétně polostrukturovaným rozhovorem s otevřenými otázkami. Výzkum bude prováděn na vybraném vzorku vhodných informantů.

Tato bakalářská práce by měla sloužit jako zpětná vazba pro neziskové organizace. Jak jejich sociální pracovníci vnímají supervizi a její přínos pro výkon jejich profese a rozvoj jejich dovedností a vliv na jejich práci s klientem a jaký má vliv na chod organizace a zkvalitňování poskytovaných služeb.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Vymezení supervize

Tato kapitola je důležitá pro hlavní cíl práce, protože v ní vymezím pojem supervize, jak se supervize vyvíjela v České republice a jaké máme formy a cíle supervize. Formy a cíle souvisí s dílčím cílem číslo 1. Kde se zjišťuje, jak pracovníci vnímají vliv a cíle supervize v sociálních službách

### 2.1 Vymezení pojmu supervize

Pojem supervize pochází z latinského slova super – nad a videre – vidět, zírat. V kontextu profesní praxe se supervize definuje jako systematický proces, v němž supervizor pomáhá supervidovanému jedinci, týmu nebo organizaci reflektovat vlastní práci, vztahy a systém, v němž působí. Chápání pojmu supervize se v pomáhajících profesích měnilo, tak jak se proměňovala kultura chápání sociální práce. Supervize slouží jako podpora profesního rozvoje, přispívá ke zlepšování kvality práce a posiluje schopnost efektivně zvládat pracovní i osobní výzvy. (Havrdová, Hajný, 2008)

Koncept supervize se vyvinul ve druhé polovině 20. století, především v oblasti psychologie a psychoterapie. Počátky supervize lze sledovat v rámci profesního vývoje a zdokonalování psychoterapeutických dovedností. Základy supervize byly položeny v prostředí klinické psychologie a psychoterapie, kde byla potřeba poskytovat strukturovanou podporu a dohled pro ty, kteří byli ve fázi výcviku nebo začínali svou profesní praxi. Supervize se stala v psychoterapii důležitým prvkem profesního růstu a vývoje terapeutů. První koncepty supervize vycházejí z psychoanalytické tradice, byly rozvíjeny v 50. a 60. letech 20. století. Postupně se však rozšířily do různých terapeutických přístupů a dalších oblastí profesionální praxe. (Matoušek, 2003)

Dnes se supervize využívá v různých profesních kontextech, nejen v psychoterapii, ale i v oblasti vzdělávání, zdravotnictví, sociální práce, managementu a dalších oborech. Koncept dohledu a podpory se stal klíčovým prvkem pro profesionální rozvoj a kvalitu poskytovaných služeb v mnoha odvětvích. (Havrdová, Hajný, 2008)

## 2.2 Definice supervize

Definice supervize není jednoznačná, každý z autorů na supervizi nahlíží jinak. Proto pouze uvedu několik definic z dalších možných.

Podle Českého institutu pro supervizi může slovo supervize představovat vyšší kontrolu nebo hodnocení. Podle institutu je však supervize bezpečnou, laskavou a obohacující zkušeností. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině, či organizaci, vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy. Pomáhá nacházet nová řešení v problematických situacích. Supervize může mít různá zaměření. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situace, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Supervize může být využívána zároveň jako model učení. Díky supervizi může supervidovaným pociťovat vyšší uspokojení z práce, zvýšení kvality a efektivity své práce a zároveň může působit jako prevence syndromu vyhoření. (Český institut pro supervizi, 2006-a[online]).

Dle Baštecké (2016) je „*supervize metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem, a co ho může účinně chránit před syndromem vyhoření. Supervize chrání před nebezpečím zásahu, které neodpovídají cílům instituce. Supervize se může zaměřovat na problém, na vztah či na průběh a obsahuje složky podpory a kontroly. Zjednodušeně supervize pomáhá odstranit překážky, které brání v dobrém výkonu profese.*“ (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 34)

Podle Matouška (2008) „*je supervize kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků. Supervize by měla mít za úkol zvyšování odpovědnosti vůči všem, přičemž „všichni“ lze rozšířit z klientů a z personálů instituce i na rodiny klientů.*“ (Matoušek, 2008, s. 218)

Koláčková definuje „*supervizi jako celoživotní formu učení, která je zaměřena na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při supervizi je kladen důraz na aktivizaci vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání.*“ (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 349)

Mnoho autorů nahlíží na supervizi z různých úhlů, v základních myšlenkách se shodují, že supervize je metoda, která slouží především k rozvoji supervidovaných,

nabízí jim podporu v řešení náročných situací, zlepšuje spokojenost zaměstnanců a v důsledku i klientů a zlepšuje chod organizace.

### 2.3 Supervize v ČR

Supervize jako metoda zaměřena na zvyšování kvality a profesionality práce se u nás objevila jako povinná součást psychoterapeutického výcviku v 60. letech 20. století.

Zhruba v 70. letech téhož století začal Jaroslav Skála s Eduardem Urbanem a Jaromírem Rubešem provádět supervizi ve výcvikových skupinách. Později zajišťovali ve sdružení SUR práci supervize v komunitách. V roce 1981 začal první tříletý výcvik ve vedení bálintovských skupin, které byly součástí supervizní části vzdělávání v SURu. Jedná se o skupinovou formu supervize zaměřenou především na vztahové problémy mezi pracovníkem a klientem. Jaroslav Skála začal od 80. let zavádět bálintovské skupiny do soudnictví, vězeňství a později také do školství. (Šimek, 2006, [online].)

V dalších letech pokračovaly tyto výcviky především v rámci Pražského psychoterapeutického institutu (PPI). V roce 1995 uspořádal Pražský psychoterapeutický institut první třídní symposium o supervizi v psychoterapii. Jednalo se o vůbec první výměnu supervizních zkušeností různých škol a směrů u nás. Soustavný výcvik supervizorů provádí PPI společně s Českou asociací pro transakční analýzu od roku 1996. (Šimek in Matoušek a kol., 2003)

Supervize se později v České republice začala prosazovat z psychoterapie také do oblasti sociální práce. *„Jedním z prvních pracovišť sociálních služeb, kde byla supervize zavedena, bylo v roce 1989 Středisko křesťanské pomoci Diakonie Českobratrské církve evangelické v Praze.“* Zde využívali supervizi nejen jako způsob rozvoje organizace a zlepšení práce, ale také jako způsob rozvoje a vzdělávání pracovníků. Dále zde byla supervize využívána jako prevence syndromu vyhoření. Dále supervize pronikla do dobrovolnických programů, rozvinula se ve výcviku pracovníků linek důvěry a mnohých dalších sociálních službách. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 352)

Havrdová zhodnotila současný stav supervize v České republice na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, kde se v roce 2005 konala konference s názvem Supervize v sociální práci. V dnešní době se objevuje

několik poskytovatelů kurzů v různé délce. Společná pravidla, která by určovala podmínky vstupu do kurzu a jeho ukončení, délku či obsah, zatím nejsou přesně vymezeny. (Havrdová, 2005, [online]).

V roce 2000 byl do vysokoškolského programu na Univerzitě Karlově v Praze zařazen obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Díky tomu se objevila možnost systematictěji rozvíjet soustavu poznatků a metod v oblasti supervize, a podporovat vznik teorie a výzkumu. Havrdová uvedla, že významným problémem je nepřipravenost organizací a jejich vedení na zavádění supervize a stále přetrvávající nejednotnost v chápání pojmu supervize. (Havrdová, 2005, [online]).

## 2.4 Funkce a cíle supervize

V supervizi můžeme rozlišovat dle Hawkinse a Soheta (2004) tři základní funkce: **vzdělávací**, **podpůrnou** a **administrativní** (někdy také nazývána řídicí). Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání a tvořivém myšlení skupiny, lepšímu porozumění a rozvoji nových perspektiv profesního chování. Supervize může pomoci působit na profesionální rozvoj pracovníka, rozšiřovat jeho dovednosti a poskytovat podporu v náročných situacích.

Funkce supervize se odvíjejí od cílů supervize, které si stanovuje organizace pro dané setkání. V průběhu jednotlivých supervizních intervencí může být kladen důraz na tu či onu funkci.

První funkce je **vzdělávací** neboli také funkce **formativní**. Tato funkce se týká rozvoje konkrétních dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Rozvoj dovedností probíhá prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Tato funkce pomáhá supervidovaným lépe rozumět klientovi, více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienta, lépe porozumět svým intervencím a jejich dopadům na klienta, a v neposlední řadě také pomáhá zkoumat další způsoby práce s touto a podobnými situacemi klientů. (Hawkins, Sohet, 2004)

**Podpůrná** funkce supervize neboli **restorativní** je způsob reagování na skutečnost, že na všechny zúčastněné v terapeutické práci s klientem působí emoční přetížení, které může vznikat s přílišnou empatií na situaci klienta, nebo mohou vzniknout reakcí na klienta. Pokud by pracovník takovým emocím nevěnoval pozornost, brzy by to vedlo k nižší účinnosti pracovníka, který se buď začne nadměrně identifikovat s klientem, nebo se začne bránit další možnosti nechat klienta na sebe

působit. Neřešení takových situací vede k nárůstu stresu u pracovníků a ke snížení jejich efektivity a chuti do práce. Může to vést k syndromu vyhoření nebo dalším negativním symptomům, které mají vliv na jeho práci s klientem. Podpůrná funkce má za úkol umožnit supervidovanému přesněji popsat svoje pocity a emoce. Pomáhá mu, jak by lépe mohl se svými emocemi pracovat a poskytuje supervidovanému oporu v náročných situacích, se kterými se při práci s klientem setkává. (Hawkins, Sohet, 2004)

**Řídící** neboli **normativní** funkce supervize plní při práci s lidmi funkci kontroly kvality. Kontroluje práci pracovníků v pomáhajících profesích, a to z důvodu nedostatečného výcviku či malé zkušenosti, ale i nevyhnutelným lidským selháním, hluchým místům, citlivým oblastem v důsledku vlastních zranění a našim předsudkům. Supervizor nese ve většině případů také určitou zodpovědnost za správné a řádné vykonávání své práce a také za to, že bude odpovídat vytyčeným etickým standardům. Supervizor usměřňuje pracovníka, aby si počíнал podle stanovených pravidel organizace a dobré profesionální praxe. Supervizor nemá žádné prostředky k tomu, aby si vynutil na pracovníkovi dobrou praxi, ale jeho úkolem je dobrou praxi u pracovníka podporovat. (Havrdová, Hajný, 2008)

Cílům supervize se věnuje několik autorů, ale všichni se shodnou, že supervize slouží k rozvoji a profesionalizaci supervidovaných, díky učení a vzdělávání, rozšiřování dovedností a podpoře v náročných situacích. Supervize pomáhá supervidovaným se vyrovnávat se stresem a náročností své práce, poskytuje prevenci proti syndromu vyhoření, pomáhá supervidovaným porozumět svým emocím, posiluje jejich sebevědomí a rozvíjí jejich osobnost. Supervize také hraje roli ve zkvalitnění práce pracovníků a celé organizace. Podporuje ve výkonu dobré praxe a v dodržování etických pravidel a standardů.

## 2.5 Formy supervize

V současné době existuje několik forem a druhů supervize, které můžeme rozdělit podle několika hledisek. Podle toho, kdo supervizi provádí, ji dělíme na externí nebo interní. Další dělení může být podle toho, s kým je supervize prováděna a to na individuální, skupinovou a týmovou. Podle zaměření supervizi dělíme na případovou, poradenskou nebo programovou. Podle toho, jak je supervize prováděna a jaké jsou využívané její funkce, ji dělíme na administrativní, vzdělávací, podpůrnou. V poslední řadě dělíme supervizi také podle toho, kdy je poskytována, a to na pravidelnou,

příležitostnou nebo krizovou. V některých situacích je jedna forma vhodnější než jiná. V praxi se často volí tzv. integrativní supervize, která zahrnuje více forem a účelů. (Havrdová, Hajný, 2008)

Podle Hawkinse a Soheta dělíme supervizi na čtyři základní formy a to výukovou, výcvikovou, řídicí, poradenskou. Výuková supervize se zaměřuje téměř výhradně jen na vzdělávací funkci, pomáhá účastníkům rozebírat jejich práci s klienty. Podpůrnou funkci poskytuje pracovníkům někdo na pracovišti, ale ne supervizor. Výcviková supervize klade velký důraz na vzdělávací funkci a supervidovaní jsou ve výcvikové roli. Využívá se při studiu sociální práce nebo při výcviku psychoterapeutů. Supervizor má jistou zodpovědnost za práci s klientem. V řídicí supervizi je supervizor zároveň nadřízený supervidovaným. Supervizor má zde jednoznačnou zodpovědnost za práci s klientem. V poradenské supervizi zůstává odpovědnost za práci s klientem na konkrétním pracovníkovi a se supervizorem, který není jejich instruktorem ani vedoucím, konzultují otázky, které si přejí rozebírat. Tento druh supervize je určený zkušeným, kvalifikovaným pracovníkům. (Hawkins, Sohet, 2004)

### 2.5.1 Individuální supervize

Individuální supervize je strukturovaný kontakt mezi jedním supervidovaným a supervizorem. Úkolem individuální supervize je podpořit a reflektovat profesionální fungování pracovníka. Výhodou je, že veškerá pozornost supervizora je věnována jednomu supervidovanému. Poskytuje prostor pro řešení klíčových otázek a problémů, se kterými se supervidovaní nechtějí svěřovat před kolegy. Důležitým faktorem pro úspěšnou individuální supervizi je dobrý vztah mezi supervizorem a supervidovaným, vytvoření otevřené atmosféry a pocitu bezpečí. (Hawkins, Sohet, 2004)

Struktura, *„individuální supervize zahrnujereflexi minulého období a práce s klienty.“* Poté následuje konkrétní zakázka, která má být na individuální supervizi řešena. V této chvíli poskytne supervizor supervidovanému prostor pro sebereflexi a hodnocení své práce. Poté dá supervizor supervidovanému zpětnou vazbu a nabídne možné varianty řešení. Supervizor stimuluje tvořivost a fantazii supervidovaného, podporuje jeho rozhodnutí a zvolené strategie budoucí práce. Na závěr oba zhodnotí splnění zakázky. (Matoušek a kol. 2013, s. 354)

### **2.5.2 Skupinová supervize**

Skupinová supervize je supervizní setkání supervizora a několika supervidovaných s podobnými potřebami, přičemž nemusí být podmínkou, aby supervidovaní byli z jednoho pracoviště. Skupinová supervize dodává podpůrnou atmosféru, supervidovaní se mohou podělit o vlastní zkušenosti, starosti a emoce. Supervidovaní získají zpětnou vazbu a podporu od více zdrojů, ne jen od supervizora. Skupina je také více rozmanitá a nabízí různé životní zkušenost a pohledy na situaci. Členové skupiny jsou různého věku, pohlaví a profese. Nevýhodou je méně času na jednotlivce, ve skupině může být větší soupeřivost, a to má negativní vliv na proces supervize, supervidovaní se mohou více zaměřit na skupinovou dynamiku a zájem o klienta může být vytěsněn. (Hawkins, Sohet, 2004)

Skupinová supervize má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem. Skupina má přibližně 8-10 členů. Supervizní kontrakt je stanoven předem a na každém setkání dochází k dohodě o konkrétní náplni daného setkání. Cíle skupinové supervize jsou stejné jako individuální. Využití skupinové supervize však šetří časové, lidské a finanční zdroje. Skupinová supervize se může někdy jevit jako neefektivní v zacházení se specifickými potřebami nebo problémy jednotlivců. Úspěch skupinové supervize je závislý na dovednostech supervizora a motivaci supervidovaných. (Koláčková in Matoušek a kol. 2003)

### **2.5.3 Týmová supervize**

Týmová supervize není totéž, co skupinová supervize. Týmová supervize je tvořena všemi členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby, zdroje a odpovědnost. Nesetkávají se pouze na supervizní setkání, ale i mimo supervizi mají provázaný pracovní život. Týmová supervize je především zaměřena na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu, popřípadě na práci celé organizace, v níž je supervize uskutečněna. Výhoda práce v týmu je, že snižuje nebezpečí vyhoření. Pracovník má s kým sdílet své emoce a problémy. Pracovník není jedinou zodpovědnou osobou, čímž se snižuje pracovní stres. Je třeba brát v potaz, že týmy jsou primárně spjaty společnými úkoly, nikoliv emocemi a intimitou. Supervizní setkání by se tak neměla zaměřovat na emoční vztahy, ale na vztahy rolí skupiny. Pokud se nám nepodaří

zajistit vhodné podmínky pro konání týmové supervize, je vhodnější takové setkání vůbec nepořádat. (Jonesová, 1996)

Velmi důležitou roli hraje výběr účastníků týmové supervize. Je nutné rozhodnout, kudy povedou hranice týmu. Další otázkou je, zda do týmové supervize zapojíme pomocný personál, administrativní pracovníky nebo studenty na praxi. V týmové supervizi se střetává supervizor, supervidovaní a tým jako takový. Tým není jen součet členů, ale má svoji dynamiku, hierarchii, kulturu a vlastní vývoj. (Hawkins, Sohet, 2004)

#### **2.5.4 Peer supervize**

Jedná se o supervizní setkání bez supervizora. Jde o supervizi mezi kolegy, kteří se snaží získat nadhled a zvážit alternativní možnosti řešení pracovních problémů. Supervize probíhá mezi kolegy s podobným rozsahem pracovních zkušeností. Při supervizi roli supervizora a supervidovaného zastává každý z účastníků. (Koláčková in Matoušek a kol. 2003) V této formě supervize se nejvíce uplatňuje funkce podpůrná, popřípadě vzdělávací. Při neexistenci vedoucího pracovníka, tedy supervizora, je zapotřebí pevná a jednoznačná struktura, což od zúčastněných vyžaduje větší nasazení, angažovanost, ale i zkušenosti. (Hawkins, Sohet, 2004)

#### **2.5.5 Tandem**

Tandem je vzájemná konzultace dvou kolegů, kteří mají podobný rozsah zkušeností. Přináší příležitost získat nadhled a zvážit alternativní možnosti řešení pracovních problémů a poskytuje emoční podporu. Dopředu si musí stanovit, kdo z nich bude supervizor a kdo supervidovaný. Tento typ supervize je zpravidla méně formální, přímo domluvený k řešení konkrétní situace anebo jako krizová supervize. (Hawkins, Sohet, 2004)

### 3 Supervizní proces

Tato kapitola popisuje supervizní proces od jeho tvorby, přes techniky a metody využívané při supervizi. Dále je zde popsán průběh supervizní setkání, a na závěr osobnost supervizora a jeho kvalifikace. Pro cíle této práce je důležité si vysvětlit, kdo je účastníkem tvorby smlouvy, a jak různé techniky a metody působí na supervidované a na jejich práci. A na závěr, jaký vliv má supervizor na kvalitu supervize.

#### 3.1 Tvorba smlouvy

Každá forma supervizního vztahu musí začít jednoznačnou smlouvou, na jejímž vypracování se podílejí obě strany. Smlouva rovněž odráží očekávání zúčastněných stran a profesí.

Hawkins a Shohet (2004) při tvorbě supervizní smlouvy navrhuji těchto pět základních klíčových oblastí. První klíčovou oblastí je vymezení praktických stránek. To znamená, že by se měl definovat konkrétně čas, frekvence, místo, za jakých podmínek lze sezení přerušit nebo odložit, vyjasnění způsobu a výše případných plateb. Druhou klíčovou oblastí je stanovení si hranic. Supervidovaní a méně zkušení supervizoři mají starosti s hranicemi mezi supervizí, poradenstvím a terapií. Při supervizi se supervidovanýtevírá a vyplouvají na povrch různé emoce. Tyto emoce je potřeba prozkoumat, aby supervize byla úspěšná. Proto musí být jasně stanoveny hranice důvěrnosti. Třetí oblastí je pracovní spojení. To se utváří vzájemnou výměnou představ a očekávání. Zde se stanovuje, o jaký styl supervize by měli supervidovaní největší zájem, a také supervizor sdělí, co očekává od supervidovaných. Čtvrtou oblastí je stanovení si formátu sezení. Zde účastníci získají jasnější představu, jak bude supervize vypadat a co od ní očekávat. Pátou klíčovou oblastí je organizační a odborný kontext. Tady je vymezeno, kdo je účastníkem smlouvy. Svá očekávání má organizace, kde se práce odehrává. Některé organizace mají vypracované zásady supervize, v nichž je obsaženo, co od supervize očekává. Organizace by měla jasně stanovit míru odpovědnosti za zajištění kvality práce, jejíž převzetí organizace od supervizora očekává nebo jaké zprávy od supervizora požaduje. V tomto bodě se vyjasňují rozdílné profesní a etické kodexy, jimiž jsou obě strany vázány.

## 3.2 Techniky a metody využívané v supervizní práci

V supervizi je možné využívat nepřeborné množství technik. Objevují se stejné metody, jaké pracovníci využívají při své práci, a to vedení rozhovoru, poskytování zpětné vazby, rozšiřování vědomí, ventilace emocí, aj. Supervize se může odehrávat mnoha způsoby, záleží na přípravě pracovníků, jejich potřebách a na jejich otevřenosti. Totéž platí o úrovni připravenosti, osobní a profesionální zralosti, ale i schopnostech supervizora. Jakákoliv zvolená metoda supervize by měla mít jako hlavní cíl zlepšování kvality práce a popřípadě snižování stresu pracovníka. (Havrdová, Hajný, 2008)

Supervizní práce je vždy zaměřena na konkrétní téma nebo problém, a podle toho je zvolena metoda supervize. Pokud se objeví více témat, může se různými technikami určit hlasováním, které téma bude zvoleno. Sdělované téma může být podpořeno několika způsoby, videonahrávkami, audionahrávkami, hraním rolí, kresbou apod. Supervizor si na základě sděleného tématu a své odbornosti zvolí model práce. Každá technika je vhodná pro určitý typ témat a situací. Supervizor se neustále učí z praxe a snaží se najít nejefektivnější přístupy. (Hawkins, Sohet, 2004)

V supervizním procesu může supervizor uplatnit několik forem supervizní práce: práce s předpoklady a mentálními mapami, experimentování a rozšiřování vědomí, reflexe, práce s emocemi, výuka, konzultování, dodávání zdrojů, práce se vztahy, práce s neuvědomovanými obsahy. Při práci s předpoklady a mentálními mapami se supervizor opírá o racionalitu účastníků. Je to nejméně ohrožující a nejsnáze osvojitelná metoda akčního učení. Supervizor zaměřuje pozornost na téma, probíhá zde ujasňování, dosahování cíle, řešení problému, supervizor využívá vizualizaci. Další formou využívanou v supervizním procesu je experimentování a rozšiřování vědomí. Tato práce využívá principy podněcování tvořivého akčního učení. Může probíhat mentálně formou brainstormingu nebo fyzicky např. hraním rolí. Supervizor motivuje supervidované pro hledání alternativ, nabízí další možnosti, aktivně se zapojuje jako model. Při supervizním procesu je také využívána reflexe. Reflexi nelze natrénovat, záleží na zralosti, osobnosti supervizora. Jaký má vhléd do situace a jaké jsou jeho zkušenosti s řízením a organizováním reflexe za pomoci různých metod. Při supervizním procesu je také důležitá práce s emocemi. Práce s emocemi vyžaduje hlubokou vlastní zkušenost supervizora s vlastními emocemi a jejich zralým zvládnutím, Supervizor nabízí přístupy umožňující externalizaci, reflexi emocí a jejich zpracování. Další formou supervizní práce je výuka, konzultování a dodávání zdrojů. Je

vyžadováno, aby supervizor byl zkušeným odborníkem v profesionální oblasti. Supervizor dodává chybějící znalosti, informace, zdroje a zkušenosti. Mezi další formy supervizní práce patří práce se vztahy. Supervizor volí metody umožňující reflexi vztahů. Využívá k tomu znalosti psychologie, komunikace, systémového přístupu, týmové práce a organizační kultury. Během supervizní práce je také využívána práce s neuvědomovanými obsahy, emocemi, mentálními bloky, intuicí. To vyžaduje zkušeného supervizora, tento typ práce se prolíná s psychoterapií. (Havrdová, Hajný, 2008)

Vidíme, že supervizní práce je velmi komplexní a existuje široký výběr možností metod práce, které lze při supervizi uplatnit. Při výběru vhodné metody práce je důležité zohlednit, o jakou funkci supervize se jedná, pro koho je supervize poskytována a jaký má supervize cíl. Aby byla supervize úspěšná a co nejvíce prospěšná, je klíčové zvolit správnou metodu práce.

### **3.3 Supervizní setkání**

Supervizní setkání je strukturované a cílené setkání supervizora a jednoho nebo více supervidovaných. Probíhá zde reflexe profesní práce. Cílem supervizního setkání je podpora profesního růstu supervidovaných, zkvalitnění jejich práce a zajištění etické a kvalitní péče o klienty.

*„Supervizní setkání mohou být formální nebo neformální, plánované či neplánované. Při plánovaném formálním setkání máme jasně danou strukturu, jsou stanoveny metody a je stanoven cíl supervizního setkání. Může mít podobu individuálních nebo skupinových setkání.“* Neplánovaná formální supervize může mít podobu individuálního nebo skupinového setkání, není jasně stanovený problém, který se bude řešit. Jednotlivé návrhy se projednávají až na setkání, používá se, když vznikne nepředvídatelný problém. Neformální plánovaná supervizní setkání probíhají na základě dohody členů skupiny, poskytují si vzájemnou pomoc, radu a zpětnou vazbu. Neformální neplánovaná supervizní setkání se projevují pomocí, radou, demonstrací přímo v průběhu samotné činnosti. (Havrdová, 1999, s. 31)

Témata vhodná pro supervizi bývají zpravidla velmi komplexní, vyznačují se složitostí a nejednoduchostí řešení. Mohou mít akutní nebo chronickou podobu a obvykle se vyznačují nejasností. Témata často bývají spojena se vztahy a citovými postoji a názory supervidovaných. Pokud rozhodující část účastníků supervize o změnu

skutečně stojí, supervize může pomoci objasnit téma z nových stran, ujasnit si propletenost příčin a následků i různých vztahů, a hledat citlivé východisko. Základní kategorie témat pro supervizi tvoří: práce s klienty, sebepojetí a vztahy v organizaci, struktura, procesy, kompetence, role v organizaci, zlepšení práce, změny, rozvoj, potřeby a očekávání.(Havrdová, Hajný, 2008)

Supervizní setkání by se mělo řídit několika určitými pravidly, aby bylo přínosné a efektivní. Při supervizním setkání by mělo jasně zaznít, jakého tématu se bude týkat. Důležité je, supervidované naučit popisovat a pojmenovávat jevy, verbální i neverbální chování. Při supervizním setkáním je důležité při poskytování zpětné vazby dodržovat zásady. Je dobré se vyhnout soudům, negativním vyjadřování a hledat cesty, jak by se věci daly dělat jinak. Supervizor by měl provádět kontrolu, zda si účastníci supervizního setkání rozumí. (Bártlová, 2007)

Důležitou otázkou pro supervizní setkání je, které zaměstnance zapojíme do supervizního procesu. Je užitečné, aby se supervizního setkání účastnili ti zaměstnanci, kteří se přímo na situaci ke změně nějakým způsobem podílejí, koho se nežádoucí situace týká, a kdo všechno může ovlivnit změnu k žádoucí situaci. Supervize týmu se proto účastní obvykle i přímý nadřízený, zejména tehdy, jde-li o vztahy a organizace práce. V supervizi má smysl předkládat jen taková témata, která odpovídají mocenské úrovni supervidovaných, např. vztahy klienty, způsoby komunikace, emoce zúčastněných apod.(Havrdová, Hajný, 2008)

### **3.4 Osobnost supervizora**

Český institut pro supervizi (ČIS) uvádí, že mnoho institucí, zařízení vyžaduje supervizi, většinou však není definováno, kdo je vlastně supervizor. „*V supervizi se tak můžeme setkat s řadou neoborných supervizorů, kteří se cítí být oprávněni poskytovat supervizi. Je to dáno tím, že supervize je relativně mladý obor, který je v módě a na druhé straně tím, že nejsou jasně definovány jednotné kvalifikační standardy. ČIS popisuje supervizora jako osobu vykonávající samostatnou odbornou činnost, k jejímuž provádění je třeba mít léta praktické zkušenosti a úspěšně naplnit náročné podmínky supervizního výcviku. Supervizor by měl být odborníkem, který pro supervidované znamená přirozenou a důvěryhodnou autoritu.*“ (Český institut pro supervizi, 2006-b, [online])

Supervizor musí ve své roli obsáhnout mnoho funkcí. Supervizor zastupuje roli poradce, který poskytuje podporu, ale také jako pedagog pomáhající supervidovanému učit se a rozvíjet se. Plní také roli manažera s odpovědností jak za činnost supervidovaného, tak vůči klientovi a dále také jako konzultant s odpovědností vůči organizaci, která za supervizi platí. (Hawkins, Sohet, 2004)

Obraz dobrého supervizora je odvozen ze zjištění o preferencích a uspokojování supervidovaných. Supervizor vytváří příjemnou atmosféru, která dovoluje a povzbuzuje vyjadřování skutečných pocitů a vlastního úsudku supervidovaného. Vytváří vztah podporující sebevědomí a důvěru. Řešení problému je založeno na demokratické participaci, nevyužívá mocenské techniky. Zakládá se supervidovaným pozitivní vztahy, charakterizované pocity psychologického bezpečí, tvořeného přijetím, vřelostí, empatií, respektem a podporou. Integruje potřeby organizace se socioemocionálními potřebami pracovníků, drží rovnováhu mezi cíli organizace a morálkou pracovníků. Neautoritativním způsobem pěstuje odpovědnost supervidovaných za přidělenou práci a citlivě vyhodnocuje jejich praxi. Udržuje rovnováhu mezi podporou a očekáváním v souvislosti s jasně definovanými standardy profese. Zabezpečuje strukturované postupy a poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu pracovníkům k jejich vztahu k organizaci a k praxi. Udržuje stabilitu organizace s potřebou změny, je v kontaktu s vyššími a nižšími úrovněmi hierarchického žebříčku organizace. Oceňuje dobré výkony, je kulturně citlivý, aktivně se připravuje na supervizní setkání, je tolerantní ke konstruktivní kritice, je supervidovaným k dispozici a přístupný, ale zároveň je připraven odmítnout nepřiměřený pracovní závazek. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

### **3.5 Kvalifikace supervizora**

Kvalifikační požadavky na supervizora v oblasti sociální práce konkrétně v sociálních službách, zatím u nás nejsou přesně vymezeny. Stejně tak nejsou vyjasněny otázky akreditace a licencování. Je zřejmé, že bez výcviku v poskytování supervize se supervizor na jakémkoliv stupni odbornosti v budoucnu neobejde. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

V Evropské unii jsou obecně závazná kritéria Evropské asociace pro supervize (EAS), tyto kritéria v roce 2003 převzal Český institut pro supervizi. Nadále, ale u nás

není nutnou podmínkou pro poskytování supervize splnění těchto kritérií a absolvování výcviku. (Šimek, 2004)

Podle Hempa zahrnují evropská kvalifikační kritéria osobnostní charakteristicky a předpoklady jako jsou, psychické zdraví, pozitivní základní ladění, otevřenost, realismus, intuice a věrohodnost. Dalším důležitým kritériem jsou profesionální schopnost zahrnující schopnost integrovat a diferencovat, cit pro skryté procesy a zacházení s nimi, dobrá adaptace na změnu, schopnost zúročení vlastních zkušeností práce s jednotlivcem, skupinou a organizací. Posledním kritériem jsou profesionální znalosti. Jako je znalost o metakomunikaci, vědomosti o skupinové dynamice, základní vědomosti z teorie řízení a struktury organizace, filozofické myšlení a vědomosti ze základních filozofických konceptů. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

S ohledem na zmíněné požadavky je kladen velký důraz na vstupní kritéria výcviku v supervizi naplňující požadavky EAS. Musí být splněny následující podmínky, *„vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicíny, nejméně 13 let praxe v oboru pomáhajících profesí, ukončený sebezkušenostní výcvik v psychoterapii v rozsahu minimálně 500 hodin, 120 hodin supervize vlastní práce a zkušenosti s vedením vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí v rozsahu minimálně 200 hodin nebo zkušenosti s vedením pracoviště, týmu v rozsahu minimálně 3 let.“* (Šimek, 2004, s 161)

Samotná náplň supervizního výcviku, který poskytuje Český institut pro supervizi je 160 hodin přímé výcvikové práce. Náplní výcviku je úvod do supervize, kontraktování, modely a rámce supervize, etické otázky supervize, různé přístupy, týmová supervize apod. Další součástí výcviku je 100 hodin dalšího vzdělávání a 100 hodin aktivní činnosti na poli integrativní supervize. *„Výcviková setkání jsou proložena peer skupinami v rozsahu 92 hodin a 56 hodinami skupinového mentoringu. Výcvik je ukončen závěrečnou zkouškou, kterou uchazeč o kvalifikaci supervizora musí splnit nejpozději do 5 let od posledního výcvikového setkání.“* (Český institut pro supervizi, 2006-c, [online]).

## 4 Supervize v organizaci

V kapitole bude popsáno, co jsou sociální služby a základní rozdělení sociálních služeb, osoba sociálního pracovníka a jak supervize souvisí s výkonem sociální práce. Dále, zde bude popsáno, co je klíčové pro úspěšnou supervizi v organizaci a jaké má postavení supervizor vůči supervidovanému a organizaci. Bude popsán ve zkratce syndrom vyhoření a vliv supervize jako prevence vůči němu. A v neposlední řadě budou popsány etické zásady v supervizi.

### 4.1 Supervize a sociální služby

Podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, je sociální služba činnost nebo soubor činností, které zajišťují pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Sociální služby jsou poskytovány široké škále lidí, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci nebo jsou společensky znevýhodněni. Cílem sociálních služeb je zlepšit těmto lidem kvalitu života a pokusit se je co nejvíce začlenit zpět do společnosti. Dalším cílem sociálních služeb je chránit společnost před riziky, která někteří uživatelé sociálních služeb nesou. (Matoušek a kol., 2007)

Sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách dělíme na „sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Sociální poradenství dělíme na základní, které musí poskytovat všechny sociální služby a odborné, které poskytují sociální služby zaměřené na konkrétní životní situace klientů.“ Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost. Cílem sociální péče je podpořit život klientů v jejich přirozeném sociálním prostředí a v co největší možné míře zapojení do běžného života. Pokud to jejich stav vylučuje tak jim zajistit důstojné prostředí a zacházení. Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou ohroženy pro svou krizovou situaci, jejichž způsob života a životní návyky vedou ke konfliktům se společností. Osoby, které pocházejí ze sociálně znevýhodňujícího prostředí, osoby, jejichž práva a oprávněné zájmy jsou ohroženy trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonávání jejich nepříznivé sociální situace, a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

Sociální práce prošla v posledních letech vývojem a díky tomu jsou na sociální pracovníky kladeny stále větší nároky. Profese sociálního pracovníka vyžaduje učit se novým pohledům, názorům a přístupům. Žádný ze sociálních pracovníků nemůže fungovat příliš dlouho sám a potřebuje podporu ze svého okolí, a právě tou podporou může být supervize.(Úlehla, 2007)

Supervize je i nepřímo zmiňována ve standardech sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou doporučovány Ministerstvem práce a sociálních věcí od roku 2002 a závazným právním předpisem se staly od 1. 1. 2007. Supervize je nepřímo zmiňována ve standardu č. 10, který se věnuje profesnímu rozvoji zaměstnanců je kritérium e) „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“. (Standardy kvality sociálních služeb, 2006)

Sociální pracovníkem podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, „je osoba vykonávající sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy, řeší sociálně právní problémy v zařízeních poskytující služby sociální péče.“V sociální oblasti poskytuje sociálně právní poradenství, metodickou, koncepční a analytickou činnost. Pro potřeby obyvatel obcí a krajů koordinuje poskytování sociálních služeb, provádí činnost ve službách sociální prevence, krizové pomoci. Poskytuje sociální poradenství a provádí depistážní činnost.

## **4.2 Podmínky pro supervizi v organizaci**

Klíčové pro zavedení a úspěšnou supervizi v organizaci je kultura organizace. Podle Hawkinse a Soheta může kultura organizace nejen ovlivnit rámec supervize, ale může dokonce i zablokovat cestu k účinné supervizi. Supervizi se daří zavádět lépe v organizacích, které jsou otevřené rozvoji a učení svých zaměstnanců. Tím se organizacím daří zlepšovat svojí práci, protože rozvíjejí schopnosti svých zaměstnanců. Prolomení tradičních myšlenkových schémat a orientací na nové hodnoty a rozvíjení nových strategií, má za následek, že učit se jsou schopni jak jedinci, týmy, ale i celé organizace. Při supervizi je důležité, kde supervize probíhá, kdo supervizi vede, jak častá jsou setkání, jakou důležitost organizace přikládá supervizi.(Hawkins a Shohet, 2004)

Supervize v organizaci podporuje vzájemné učení mezi pracovníky, podporuje výměnu informací mezi pracovníky, pomáhá rozvíjet a vzdělávat pracovníky. Zlepšuje

organizaci práce, pomáhá akceptovat nové myšlenky. V organizacích, kde pracovníci nemají zkušenost s reflexí a kulturou učení, kde panuje nedůvěra mezi pracovníky. Tak v takovém prostředí se bojí přicházet s náměty, co se nedaří, co by se mohlo zlepšit, s čím mají problém a jaké mají pochybnosti. Proto může být v těchto organizacích zavedení supervize náročný a zranitelný proces s mnoha riziky. (Havrdová a Hajný, 2008)

Organizace musí být otevřena hledání nových postupů, strategií a pracovníci musejí mít vůli dělat věci jinak. Pro úspěšnou supervizi je důvěra organizace a pracovníků v supervizora. Všichni zúčastnění by měli před zahájením supervize vědět, co od ní očekávají. Supervize je prostor, kde se supervidovaný může zaměřit na svá slabá místa a pocítit, že supervizor s ním sdílí odpovědnost za zacházení s klienty. Dobrá supervize pomáhá lépe využívat vlastní zdroje, reagovat na různé pozitivní i negativní výzvy, vyrovnat a rozvrhnout si pracovní zátěž. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

Podle Hawkinses a Soheta je při zavádění supervize v organizaci si uvědomit, že každá organizace je jiná a má jiné potřeby. Každá organizace začíná někde jinde a změna organizace je složitý proces, kde každá organizace potřebuje vlastní strategii zavedení supervize, nelze mít jednotný recept pro všechny organizace. Pro zavedení nebo zlepšení strategie a praxe supervizí existuje sedm stádií:

1. *provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi dochází;*
2. *probudit zájem o rozvoj 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.*

(Hawkins a Shohet, 2004, s. 179)

Zavádění supervizí v organizaci může po počátečním nadšení začít stagnovat. Je důležité mít celý organizační proces pečlivě naplánovaný a monitorovaný. Tento proces zavádění supervize, lze uplatnit na jakékoliv změny v organizaci. Překážkami dobré supervize mohou být odlišné předchozí zkušenosti, osobní překážky supervidovaných,

složité vztahy mezi aktéry supervize, kultura organizace, v níž probíhá supervize.(Hawkins a Shohet, 2004)

### **4.3 Vztah supervizora vůči supervidovaným a organizaci**

Jak už z anglického slovíčka supervision neboli dozor, dohled vyplývá, že vztah mezi supervizorem a supervidovaným bude vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Supervizor uplatňuje moc a kontrolu vůči supervidovaným. Supervizor by měl, ale přinášet prostor pro rozvoj, reflexi a podporu. Nežádoucí v supervizi je, když dochází ze strany supervizora ke zneužívání svého postavení. Supervizor pak spíše poučuje, než učí, nevede, nepodporuje, kritizuje a jeho přístup je autoritářský.(Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

V poslední době je kladen důraz na vytvoření kvalitního vztahu mezi supervizorem a supervidovaným, což je základním předpokladem naplnění cílů supervize. (Dvořáčková, 2010)

Supervize je kontinuální proces založen na vztahu mezi supervizorem a supervidovanými. Klade se důraz na vytvoření důvěrného prostředí. Jako v běžných vztazích, tak i v supervizi působí sympatie a nesympatie, zájem o druhého, zvědavost, obavy. Hlavně ze začátku jsou obavy z přijetí, nejistota, reakce na autoritu. Podmínkou úspěšné supervize je, že vztah supervidovaného k supervizorovi nenarušuje průběh supervize a dosažení cíle. Pokud k tomuto dochází, mělo by se to v rámci supervize řešit. Výhodné je, když se supervidovaní podílejí na výběru supervizora. Mezi supervizorem a supervidovaným by se neměla objevit vzájemná neúcta, lhostejnost, nedostatek empatie. Supervizor by měl být oproštěn od jakýchkoliv předsudků. (Havrdová a Hajný, 2008)

Ve vztahu mezi supervidovanými a supervizorem dochází k interakci, která má za cíl rozvoj supervidovaného. Supervize by neměla být o využívání moci ale spíše vlivu, který vyplývá například z neformální autority zkušenějšího terapeuta, jeho zkušenosti, ale také umění užívat metodu supervize k rozvoji a učení méně zkušeného kolegy. (Bártlová, 2007)

Postavení supervizora v systému organizace může být dvojitý. Supervizor může do organizace přicházet zvnějšku (externí supervize) nebo může být zaměstnancem organizace (interní supervize). U externího supervizora se dostává do popředí vyjasněnost zakázky a podmínky spolupráce. U interního supervizora záleží na tom,

jakou zaujímá pozici v organizaci a jak dokáže získat důvěru zaměstnanců i vedení organizace. Citlivou oblastí v tomto případě je dodržování mlčenlivosti u supervidovaných a předávání informací vedení organizace. Výhodou je znalost problematiky, prostředí a klientů. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

Postavení supervizora v organizační struktuře definuje supervizi jako nepřímou službu. Supervizor je prostřednictvím pracovníka v nepřímém kontaktu s klientem. Supervizor pomáhá pracovníkovi pomáhat klientovi, supervizor mluví s pracovníky o klientech nikoliv s klienty samotnými. (Koláčková in Matoušek a kol., 2003)

#### 4.4 Supervize jako nástroj prevence syndromu vyhoření

Pracovníci v pomáhajících profesích jsou zranitelnější než u jiných zaměstnání. Během výkonu práce jsou vystaveni intenzivnímu kontaktu s dalšími lidmi, musí vždy vystupovat profesionálně, a proto na sobě nemohou nechat znát zvýšenou psychickou zátěž. U pomáhajících profesí, zejména u sociálních pracovníků se často projevují pocity vyhoření, vysoké zátěže až zoufalství. Riziko vzniku syndromu vyhoření je v této profesi vysoké. (Maroon, 2012)

Podle Maroon (2012, s. 88) se syndrom vyhoření projevuje vždy těmito společnými faktory:

- *„Fyzické vyčerpání – pracovník pociťuje únavu, slabost, celkový úbytek energie, v důsledku oslabené imunity se vyskytuje vysoká nemocnost, opakované bolesti hlavy a zad, výkyvy v tělesné váze.*
- *Emocionální vyčerpání – projevuje se depresí, pocity bezmoci a beznaděje, také vysokou plačtivostí. Objevuje se riziko sebevraždy. Pocit prázdnoty a ztráta smyslu. Životem proplovají s využitím posledních zbytků energie. Přeji si být sami typickým znakem je osamocenosť.*
- *Mentální vyčerpání – má za následek negativní přístup k lidem, klientům a práci. Pracovník má nízké sebevědomí, podceňuje se a trpí dojmem vyloučení. Pracovník má pocit, že si od něj ostatní udržují odstup. Pracovník nevnímá hodnotu člověka, klientů a chová se k nim bezcitně. Pracovník postrádá dostatek empatie. „*

Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků u pracovníků v důsledku nevládnutého stresu. Mluvit o syndromu vyhoření je nezbytné, protože pokud jím

pracovník trpí, tak nezvládá svojí roli sociálního pracovníka. Syndrom vyhoření je výslednicí interakce podmínek práce vytvořené organizací a subjektivním očekáváním pracovníka. (Harl in Matoušek a kol., 2003)

Syndromem vyhoření nemusí být nutně ohrožení jen pracovníci pracující v pomáhajících profesích delší dobu, ale i pracovníci s krátkou praxí jsou ohrožení syndromem vyhoření. Často v důsledku vysokého očekávání v novém zaměstnání, ztráty důvěry ve vlastní schopnosti dochází ke ztrátě nadšení. (Bártlová, 2007)

Důležitým aspektem prevence syndromu vyhoření je jasné definování poslání organizace a metod práce., omezení počtu případů, které pracovník řeší během určitého období., omezení administrativní zátěže pracovníka. (Harl in Matoušek a kol., 2003)

Proto je velmi důležité věnovat prevenci syndromu vyhoření náležitou pozornost. „*Důležitou roli hraje zácvik nových pracovníků, kvalitní příprava na profesi, vhodný program dalšího vzdělávání, osobnostní rozvoj pracovníků.*“ Důležitou součástí prevence je i správně nastavená a pravidelná supervize. (Bártlová, 2007, s. 53)

Supervize je jeden z nástrojů, jak minimalizovat stres. Supervize nám pomáhá podívat se na věci s odstupem, umožňuje nám hledání nových možností a odhaluje poučení, které se v obtížných situacích skrývá. Supervize přináší také prevenci, aby pracovník nevolil snadnou cestu obviňování druhých, ať už klientů, kolegů, organizaci, sebe samého. Pokud pracovník přijme supervizi jako běžnou součást pracovního života a nástroj rozvoje, tak si uvědomí hodnotu dobré supervize. (Hawkins a Sohet, 2004)

Supervize je zajisté jedním z důležitých aspektů pro ochranu pracovníku proti vzniku syndromu vyhoření. Důležitou úlohu v prevenci má i osobnost a role supervizora. Supervize přispívá k učení mezi supervizorem a supervidovaným, mají stanovený cíl a oba mají stejný vliv na jeho plnění. Pro cíle a charakteristiku supervizního procesu je supervize odlišná od jiných procesů, jako je např. vývoj osobnosti či školení pracovníků. Díky navázání důvěrného vztahu mezi supervizorem a supervidovaným, je snadnější pro supervizora pracovat s emocemi supervidovaného, které také mohou být příčinou syndromu vyhoření. Pokud supervidovaný nespolupracuje, může supervizor hledat a nalézt příčiny proč jejich vztah uvázl na „mrtvém bodě“, nebo proč se pracovník cítí pod velkým tlakem. Dalším důležitým aspektem je vliv supervize, ať už individuální, skupinové nebo týmové na zlepšení atmosféry mezi kolegy na pracovišti a snížení nebo vyrovnání se vzájemným trápením. Supervizor je tedy ten, kdo může ovlivnit vývoj syndromu vyhoření, ale jen za

předpokladu, že se daná témata diskutují a nedistancují se od nich, protože jinak k vyhoření může dojít posléze a supervizor nemůže tento vývoj zastavit. Supervize pomáhá pracovníkovi s jeho problémy. Napomáhá v poznání a učení, pracovník se poté dokáže vypořádat s tlakem, pokud pochopí princip strachu a chování skupin. (Maroon, 2012)

## 4.5 Etika v supervizi

Etika v supervizi zahrnuje dvě oblasti. Oblast zahrnující zásady etického rázu, to jsou zásady, kterými se ubírá supervizor, další oblastí je práce s etickými problémy během týmové supervize. Supervizní etika je soubor principů, které představují hodnoty a standardy supervizní praxe, to znamená, jak by se měl supervizor chovat, aby jeho chování bylo přiměřené a správné. V České republice zatím není vytvořen obecně platný etický kodex supervize, což samotné je považováno za etický problém, protože závazný etický kodex je pojistkou bezpečí v týmové supervizi. (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016)

Český institut pro supervize společně s akreditací Evropské asociace pro supervize přejal také povinnost dodržovat její etické zásady. V etickém kodexu je uvedeno, že organizace, slouží ve prospěch zkvalitnění práce s klientem. Supervize má jasný cíl, a to je prospěch klienta. Dále tu jsou popsány práva supervidovaných a klientů, profesionální činnost supervizora, jeho výcviku a profesionální praxe. (Bártlová, 2007)

Podle Kolářkové (in Matoušek, 2003) profesionální etika v supervizi souvisí s obecnými etickými pravidly. Za základní etická pravidla můžeme v supervizi považovat: prospěšnost, neškodit, nezneužívat, nemanipulovat.

Supervizor je povinen se řídit etickými pravidly supervize, nemělo by docházet k situacím, které jsou neslučitelné se zásadami každé supervize. Supervizor by se měl vyvarovat neúctě k supervidovaným; zneužívání moci a informací o klientovi; jakékoliv formy nátlaku; přezíravé snaze supervizora – diskuze místo dialogu; podlehnutí napětí a vytváření koalic; křížení zájmů – pracovní partner, nadřízený; neopodstatněné prodlužování kontraktu; předstírání znalostí, schopností, zkušeností. (Havrdová, Hajný, 2008)

## Shrnutí teoretické části

Teoretická část bakalářské práce, která se věnuje významu supervize v sociálních službách, je rozdělena do tří kapitol. Cílem teoretické části je předat komplexní informace o supervizi v sociálních službách.

První kapitola je věnována vymezení pojmu a účelu supervize. Jaké má supervize funkce a cíle. Popisuje různé druhy a formy supervize. Supervize je vnímána z mnoha pohledu, ale všechny se shodují na jednom, že hlavní cíle supervize jsou podpora supervidovaných a jejich rozvoj.

Druhá kapitola pojednává o supervizním procesu. Popisuje, jak se vytváří supervizní kontrakt a kdo se na něm podílí. Dále jaké techniky a metody jsou využívány v supervizním procesu a samotný průběh supervizního procesu. Závěr kapitoly je věnován osobnosti supervizora a jeho kvalifikaci.

Třetí kapitola popisuje vztah supervize a organizace. Najdeme zde vymezení pojmu sociální služba a sociální pracovník a ukotvení supervize ve standardech kvality sociálních služeb. Dále pojednává kapitola o tom, co je potřeba, aby byla v organizaci supervize úspěšná. Jaký je vztah supervizora k supervidovaným a jaké může mít postavení vůči organizaci. Nastiňuje, co je syndrom vyhoření a jaký má supervize vliv na prevenci jeho vzniku. Na závěr kapitola uvádí etické zásady v poskytování supervize.

Teoretická část je podkladem pro následný výzkum a odpovídá hlavnímu cíli, z kterého vyplývají další dílčí cíle, které budou více rozebrány v následné empirické části.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 5 Metodika výzkumu

V empirické část práce je popsán postup, kterým byly získány informace o tom, jak pracovníci v sociálních službách vnímají supervizi pro výkon své profese, v čem spatřují přínos supervize pro svůj rozvoj, jaký má supervize vliv na vztahy v organizaci a jak vnímají supervizi jako nástroj prevence proti syndromu vyhoření. V teoretické části bylo nastíněno, že práce sociálního pracovníka v sociálních službách je velmi náročná, protože se jedná o práci s lidmi a pracovníci mají velký vliv na život klientů. V teoretické části bylo dále popsáno, jak supervize může pomoci sociálním pracovníkům zvládat náročné situace, pomáhá s jejich rozvojem a hledáním dalších možných řešení a pohledů na situace.

Tato kapitola je věnována popisu jednotlivých kroků výzkumného šetření. Je zde popsán hlavní cíl výzkumu a dílčí cíle, které z něho vyplývají. Cíle jsou následně transformovány do tazatelských otázek, aby mohly naplnit hlavní cíl výzkumu. Je zde popsána zvolená výzkumná strategie a důvod její volby. Dále je představen výzkumný soubor, jeho charakteristika a popsán postup a průběh výzkumu včetně jeho organizace. Následně jsou popsány etické zásady šetření a rizika výzkumu.

### 5.1 Hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle

**"Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách."**Hlavní cíl práce je rozdělen do několika dílčích cílů, aby bylo co nejpřesněji zjištěno, jak sociální pracovníci vnímají supervizi. Jaká mají od supervize očekávání a jaký má supervize vliv na jejich rozvoj a jak jim pomáhá zvládat náročné situace.

**DC1: Zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize.** Jak by podle sociálních pracovníků měla supervize probíhat, jak jí vnímají a co od ní očekávají.

**DC2: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci s klienty.** Jaký má supervize podle sociálních pracovníků vliv na jejich práci s klienty, jaké dopady má supervize na práci s klienty a jak napomáhá v náročných situacích.

**DC3: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti.** Jaký podle sociálních pracovníků může mít supervize vliv na vztahy v organizaci, a jak může pomoci zlepšit spolupráci.

**DC4: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti a dovednosti.** Vliv supervize podle sociálních pracovníků na jejich rozvoj dovedností a jak vnímají supervizi z pohledu prevence proti vzniku syndromu vyhoření.

**Tabulka 1:** Transformační tabulka

<i>Dílčí cíl 1. řádu</i>	<i>Dílčí cíl 2. řádu</i>	<i>Indikátory</i>	<i>Tazatelské otázky</i>
<i>Zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize.</i>	<i>Zjistit, jak sociální pracovníci vnímají a jaký má cíl supervize.</i>	<i>Cíle a vnímání</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO1</b> Jaké jsou podle Vás cíle supervize v sociální práci?</li> <li>• <b>TO2</b> Jak vnímáte vy osobně supervizi?</li> </ul>
	<i>Zjistit jaká mají sociální pracovníci očekávání od supervize.</i>	<i>Očekávání</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO3</b> Jaká máte od supervize očekávání?</li> </ul>
	<i>Zjistit jaký by měla mít supervize podle sociálních pracovníků průběh.</i>	<i>Průběh supervize</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO4</b> Jak by podle Vás měla supervize probíhat? (co by měla podle vás obsahovat?)</li> </ul>
<i>Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci s klienty.</i>	<i>Zjistit, jak podle sociálních pracovníků napomáhá supervize při práci s klientem.</i>	<i>Práce s klientem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO5</b> Jaký vnímáte vliv supervize na vaši práci s klienty?</li> <li>• <b>TO6</b> Jak byste popsal/a pozitivní a negativní dopady supervize na vaši práci s klienty?</li> </ul>

	<i>Zjistit, jak supervize pomáhá sociálním pracovníkům v náročných situacích.</i>	<i>Náročné situace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO7</b> Jak Vám supervize pomáhá při řešení těžkých situací s klienty?</li> </ul>
<i>Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti.</i>	<i>Zjistit jaký má podle sociálních pracovníků supervize vliv na vztahy na pracovišti.</i>	<i>Vztahy na pracovišti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO8</b> Jaký je podle Vás vliv supervize na vztahy na pracovišti?</li> <li>• <b>TO9</b> Můžete uvést konkrétní případy, jak supervize ovlivnila vztahy na pracovišti?</li> </ul>
	<i>Zjistit, jak supervize zlepšuje spolupráci mezi kolegy.</i>	<i>Lepší spolupráce</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO10</b> Jak Vám supervize může pomoci lépe spolupracovat s kolegy?</li> </ul>
<i>Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti</i>	<i>Zjistí, jaký vliv má supervize podle sociálních pracovníků na jejich schopnosti a dovednosti.</i>	<i>Schopnosti a dovednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO11</b> Jak byste zhodnotil/a vliv supervize na Vaše komunikační dovednosti?</li> <li>• <b>TO12</b> Vnímáte posuny díky supervizi ještě v dalších oblastech?</li> </ul>

<b>a dovednosti.</b>	<b><i>Zjistit, jak podle sociálních pracovníků supervize napomáhá zvládat náročné situace a její podíl na prevenci proti vzniku syndromu vyhoření.</i></b>	<i>Přínosy při zvládnání náročných situací.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TO13</b> <i>Jak byste hodnotil/a vliv supervize na Vaši schopnost zvládat náročné situace?</i></li> <li>• <b>TO14</b> <i>Jak se podle Vás supervize podílí na prevenci profesního vyhoření?</i></li> </ul>
----------------------	--	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

## 5.2 Volba výzkumné strategie a techniky

Rozlišujeme základní výzkumné strategie, a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Pro výzkum spojený s touto bakalářskou prací byla zvolena strategie kvalitativní, a to z několika důvodů. Kvalitativní výzkum umožňuje detailní a hlubší pohled do zkoumaného jevu, který je složitý a mnohoznačný. Takto zvolený přístup umožňuje zachytit komplexní názory a zkušenosti účastníků výzkumu a získat tak komplexnější a hlubší porozumění tématu. (Disman, 2006)

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pohledy a stanoviska jednotlivců, získává velké množství informací od menšího počtu informantů. Díky kvalitativnímu výzkumu získáváme komplexní pohled na předmět výzkumu. Umožňuje lépe porozumět složitosti a rozmanitosti lidského chování a zkušeností. Kvalitativní výzkum probíhá v přirozeném prostředí informantů a poukazuje na podrobné vnímání jeho sociálního světa, umožňuje pochopit jeho motivaci a postoje. Další výhodou kvalitativní strategie je její flexibilita, kdy může být jeho podoba upravena i v průběhu výzkumu. Jistou nevýhodou kvalitativního výzkumu můžeme shledávat v tom, že se výzkumu účastní menší počet informantů, čímž může docházet k problémům se zobecňováním. (Hendl, 2016)

Vzhledem k použité výzkumné strategii jsem zvolil techniku sběru informací polostrukturovaný rozhovor, kterým objasňuje obsáhlejší poznání. Rozhovor je jednou z nejčastějších technik kvalitativního výzkumu díky své flexibilitě, dostupnosti a pochopitelnosti. (Mišovič, 2019)

Jedná se o typ rozhovoru, kdy je připravena částečně struktura rozhovoru a výzkumník může pokládat doplňující otázky. Výzkumník má buď připraveny otevřené otázky, nebo osnovu rozhovoru. Nemusí být nutně dodržena struktura rozhovoru, výzkumník může reagovat na průběh rozhovoru, ale většinou se výzkumník snaží položit všechny připravené otázky. Pokud informantů odpoví nejasně nebo výzkumník není zcela spokojen s odpovědí, může pokládat doplňující otázky. (Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019)

Polostrukturovaný rozhovor má mnoho výhod. Získáme detailní informace o zkušenostech, postojích a názorech informantů, je flexibilní, můžeme pokrýt široké spektrum témat a pomáhá získat různorodé informace, které vedou k hlubšímu pochopení tématu. Informanti mají částečný vliv na průběh rozhovoru, to může napomoci k získání důvěry. Výhodou je strukturovanost, která nám umožňuje udržet jistou přehlednost v průběhu rozhovoru, protože pokrývá několik oblastí a témat. To napomáhá k následnému lepšímu vyhodnocení. (Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019)

Polostrukturované rozhovory mohou být méně přesné než strukturované. A to z důvodu, že otázky mohou být pokládány v jiném pořadí nebo informantů v jedné otázce zodpoví i jiné otázky. Otázky nemusí výzkumník pokládat vždy stejným způsobem, což může mít vliv na následnou odpověď. Polostrukturované rozhovory jsou náročné na vyhodnocení a kladou velké nároky na výzkumníka, aby vědomě nemanipuloval informanty. (Hendl, 2016)

Polostrukturovaný rozhovor byl vhodně zvolenou metodou, jak vyplývá z uvedených informací v této kapitole. Informanti mluví o citlivých informacích, které otevírají na supervizích. Rizikem při vedení polostrukturovaných rozhovorů byla časová náročnost, kdy sociální pracovníci mohli být vyrušení naléhavou zprávou od klienta. Jelikož se probírala témata ohledně supervize, bylo zde riziko nenařazení důvěry mezi výzkumníkem a informantem, což mohlo ovlivnit otevřenost a upřímnost získaných informací.

### **5.3 Volba a charakteristika výzkumného souboru**

Díky kvalitativnímu výzkumu zjišťujeme velké množství informací od velmi malého počtu jedinců. Je důležité zvolit vhodnou strategii výběru výzkumného souboru, protože výběr informantů ovlivňuje výsledky výzkumu. Pro výběr výzkumného souboru jsem zvolil techniku záměrného výběru. Záměrný výběr je specifická metoda

výběru informantů pro výzkumný soubor. Záměrný výběr je zaměřen na cílené zahrnutí informantů s určitými vlastnostmi, které jsou relevantní pro výzkum. Výběr informantů probíhá na základě předem definovaných kritérií. Nevýhodou záměrného výběru je, že výsledky nelze s jistotou zobecnit na celou populaci. (Disman, 2002)

V jednotlivých zařízeních bylo provedeno následně vzorkování, které pomohlo rozhodnout, kteří sociální pracovníci budou do výzkumného souboru zařazeni. Byla stanovena základní kritéria, aby účastníci výzkumného šetření měli dostatek zkušeností se zkoumaným jevem.

Do výzkumu byli zařazeni sociální pracovníci pracující v Péči o duševní zdraví, z. s. a DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o. p. s., kteří se pravidelně účastní supervize, posléze byla stanovena další kritéria:

- Sociální pracovníci pracující v organizaci alespoň 1 rok.
- Sociální pracovníci, kteří absolvovali alespoň 3 supervize.
- Sociální pracovníci, kteří mají zkušenosti s různými typy supervizí (individuální, skupinová, týmová)

**Tabulka 2:** Výzkumný soubor

I1	žena, 27 let	Péče o duševní zdraví, z. s.	praxe 3 roky
I2	žena, 32 let	Péče o duševní zdraví, z. s.	praxe 6 roků
I3	žena, 52 let	Péče o duševní zdraví, z. s.	praxe 12 roků
I4	žena, 31 let	DaR-Centrum pro dítě a rodinu, o. p. s.	praxe 4 roky
I5	žena, 44 let	Péče o duševní zdraví, z. s.	praxe 8 roků
I6	žena, 54 let	Péče o duševní zdraví, z. s.	praxe 14 roků
I7	žena, 28 let	DaR-Centrum pro dítě a rodinu, o. p. s.	praxe 4 roky

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2024

Do výzkumného souboru bylo vybráno 7 sociálních pracovníků. Dvě sociální pracovnice z organizace DaR-Centrum pro dítě a rodinu, o. p. s. a pět sociálních pracovníků z organizace Péče o duševní zdraví, z. s.

## 5.4 Průběh výzkumného šetření

Pro sběr informací byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie za pomoci polostrukturovaného rozhovoru jako techniky výzkumu. Zvolená technika bývá

oblíbená a efektivní z důvodu získání velkého množství informací, mnohdy se touto technikou dají získat i skryté informace. Polostrukturovaný rozhovor umožňuje tazateli měnit dynamiku rozhovoru, doptávat se na doplňující otázky, měnit pořadí otázek, a tím získat co nejširší odpovědi. Doplňující otázky musí být pokládány jasně a srozumitelně pro informanta. (Mišovič, 2019)

Realizace výzkumného šetření začala oslovením vedoucích organizací poskytujících sociální služby, zda by bylo možné u nich v organizaci provést výzkumné šetření zaměřené na získání informací ohledně významu supervize pro sociální pracovníky. Na základě jejich souhlasu byl proveden výběr výzkumného souboru na základě záměrného výběru a stanovených kritérií. Následně byly s vybranými sociálními pracovníky domluveny termíny pro provedení rozhovoru.

Na začátku rozhovoru byli informanti informováni o zachování anonymity, dále byli seznámeni s cíli výzkumu a jak budou získaná data zpracována. Rozhovory byly na základě souhlasu informantů nahrávány na mobilní telefon. Informantům byly kladeny předem připravené otevřené otázky, které byly podle potřeby doplněny o doplňující otázky, za cílem získání co nejvíce informací, aby byly naplněny cíle výzkumu. V průběhu rozhovoru jsem se snažil působit přirozeně a uvolněně, aby došlo k vytvoření příjemné atmosféry a navázání důvěry mezi mnou a informanty. Při vedení rozhovoru jsem se snažil poskytnout informantům zpětnou vazbu, že jím aktivně naslouchám. Na závěr rozhovoru jsem zkontroloval, zda jsem položil všechny otázky a dotázal se informantů, zda nechtějí ještě dodat nějaké informace, na které si v průběhu rozhovoru vzpomněli. Na závěr jsem informantům poděkoval za rozhovor.

## **5.5 Proces zpracování informací**

Rozhovory byly zaznamenány na mobilní telefon a následně byly přepsány, metodu přepisu jsem zvolil redigovanou transkripci, při přepisu jsem vynechal mimoslovní projevy a byl zachován styl hovoru informanta. (Disman, 2002)

Následně byly získané informace v první části podrobeny kódování, byla zvolena metoda základního kódování. Cílem základního kódování je vytvoření kategorií a seznamu kódů a ty jsou následně přiřazeny k úseku dat. (Mišovič, 2019)

Informace byly následně redukovány, byly odstraněny informace, které nebyly žádným způsobem významné pro výzkumný účel. Poté byl text rozdělen do analytických jednotek. Při pročítání textu byly hledány segmenty, které byly významné

pro výzkum. Po lokalizování kódů došlo k barevnému podtržení části textu důležité pro výzkum. Každé kategorii byla přiřazena určitá barva. Využití barev je vhodné pro přehlednost a hledání v textu. Kódy byly přiřazeny do skupin témat, a následně proběhla kvalitativní analýza informací, aby byly získány odpovědi na položené výzkumné otázky. (Hendl, 2016)

## **5.6 Etická hlediska výzkumného šetření a limity výzkumu**

Při výzkumu byly dodržovány základní etická pravidla, aby došlo k ochraně práv a důstojnosti informantů. Informanti se výzkumu účastnili dobrovolně a byli seznámeni s průběhem získání dat a cílem výzkumu. Informanti byli informováni, že v případě toho, že jim budou otázky nepříjemné, tak na ně nemusí odpovídat. Byli informováni o zachování anonymity, k zaznamenání rozhovoru došlo po výslovném souhlasu informanta. Informanti vyplnili informovaný souhlas, vzor souhlasu je součástí přílohy.

Informanti si zvolili místo a čas, aby bylo zachováno co největší pohodlí. Na straně informantů shledávám následné limity jako je nedostatek důvěry, nejistota, předchozí negativní zkušenost s jiným výzkumem. Pro informanty může být složité hovořit o negativních zkušenostech. Pokud by více informantů odpovědělo neupřímně, může být výsledek výzkumu zkreslený. Dalším rizikem je malý počet informantů, je potřeba dbát na pečlivou interpretaci získaných odpovědí. Výsledky výzkumu nejsou zobecnitelné na celou populaci, výzkum je vypovídající pouze v kontextu zahrnutých organizací.

## **6 Popis a interpretace výzkumného šetření**

Hlavním cílem této práce je *zjistit, jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách*. Tento hlavní cíl byl rozdělen do čtyř dílčích cílů, které nám pomáhají zjistit, jak sociální pracovníci vnímají supervizi a jaký má vliv na jejich práci s klientem, na rozvoj jejich dovedností a schopností, jak napomáhá řešit vztahy na pracovišti, a jak a jestli působí preventivně proti syndromu vyhoření. Tyto dílčí cíle jsou rozděleny do následujících podkapitol, kde jsou analyzované informace získané z výzkumu, informace jsou prokládány doslovnými citacemi informantů, které budou uvedeny v uvozovkách a kurzívě.

Při prezentaci výsledků jsou důležité citace rozhovoru, citované rozhovory jsou oporou pro důvěryhodnost prezentovaných výsledků. (Disman, 2002)

## **6.1 DC1: Zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize.**

Tato oblast se věnovala tomu, jaký sociální pracovníci přikládají supervizi význam a jaké by měla mít podle nich supervize cíle. Otázky byly směřované na zjištění cílů supervize, jaké mají sociální pracovníci očekávání od supervize, jak jí oni sami osobně vnímají a jaký by podle nich měla mít průběh, aby došlo k naplnění cílů supervize.

Všichni dotazovaní se shodli, že supervize má pozitivní vliv na jejich práci, ať už v případech, kdy jim poskytuje zpětnou vazbu na jejich práci nebo možnost sebereflexe odvedené práce.

Informant číslo 1 uvedl „...*psychická zátěž na sociální pracovníky. Supervize by měla být taková ta podpora, co pomáhá zvládnout stres. Společně se na to můžeme podívat z různých úhlů. Tím myslím, že když se na věci podíváme z jiného úhlu, tak to může rozšířit naše obzory a pomůže nám to lépe pochopit situaci. A to je vlastně docela důležitý. Protože když vidíme věci jinak, tak můžeme přijít s novými a lepšími řešeními.*“

I2 uvedl „*Eliminovat rizika nesprávného provedení práce. Ať v oblasti etických dilemat, technického provedení zakázky, vztahu klient-pracovník, vztahu mezi jednotlivými pracovníky a psychické pohody všech zúčastněných*“ Informanti se shodují, že vliv supervize je v pomáhání nalézat nové pohledy na práci s klienty, je nástroj kontroly jejich odvedené práce. Informanti vnímají supervizi jako pozitivní nástroj pro svoji práci. I6 uvedl „*Supervizi hodnotím pozitivně, vnímám ji jako důležitý nástroj v mé profesi.*“ I7 vnímá supervizi „...*jako pozitivní a přínosnou pro všechny zúčastněné s možností zpětné vazby.*“ Pohled I3 byl trochu odlišný od ostatních, supervizi vnímá pozitivně, ale v některých případech nahraditelnou „...*supervizi vnímám pozitivně, pokud se řeší problém konkrétní situace, je to prospěšné, ale i to se dá nahradit obyčejnou poradou nebo diskusí u kafe či piva*“

Informanti mají téměř shodnou představu, jak by měl vypadat supervizní proces. I4 uvedl „...*představení zakázky, sdělení svého pohledu, vyřešení zakázky.*“ I5 uvedl „*Měla by obsahovat možnost úvodního „kolečka“ (jak se máme a jaká témata přinášíme) a závěrečné reflexe a shrnutí výstupů.*“

Podle zjištěných odpovědí se informanti shodli na tom, že je supervize přínosná pro jejich práci, pomáhá jim nalézat nová řešení v náročných situacích a poskytuje jim potřebnou podporu při zvládání náročných situací. Supervize je dle jejich názoru bezpečný prostor, kde mohou sdílet své pocity. Od supervizního procesu očekávají úvodní kolečko, seznámení se s možnými zakázkami, následnou reflexi a výstupy. Získané odpovědi od informantů se shodují s teoretickými podklady popsány výše.

## **6.2 DC2: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci s klienty.**

Tento dílčí cíl je zaměřen na to, jaký vliv má supervize na práci sociálních pracovníků s klientem. Otázky byly zaměřeny na zjištění, jak konkrétně supervize pomáhá zlepšovat jejich práci s klientem, jestli na ně působí negativně nebo pozitivně, a jak jim pomáhá řešit náročné situace vzniklé při práci s klienty.

Informanti se shodli, že jim supervize pomáhá nalézt nové pohledy a řešení při práci s klientem. Informant I5 uvedl „... *Supervize mi přináší možnost zastavit se a zreflektovat odváděnou práci. Při řešení obtížných situacích mi dává možné způsoby řešení.*“ Informant I2 vnímá supervizi jako nástroj pro zlepšení své odbornosti a sebereflexe, „...*Zlepšuje mou sebereflexi a odborný přístup.*“ Podle informanta I4 je supervize dobrý nástroj, který pomáhá díky sdílení problému nalézat jiná řešení a pohledy na situaci, „... *na supervizi je dobré sdílení problému s více kolegy, kteří mohou mít stejnou nebo podobnou zkušenost a mohou nabídnout jiný pohled na situaci. Člověk získává více podnětu k zamyšlení a dostává se mu i reflexe na jeho dosavadní práci...*“ Informanti vnímají supervizi pozitivně, jak je uvedeno v předešlé kapitole. Supervize poskytuje v náročných situacích podporu informantům a pomáhá jim nalézat nová řešení při práci s klientem, tím pomáhá informantům se cítit jistěji a napomáhá jim zvládat jejich emoce. I6 uvedl: „... *přináší mi nadhled nad celou situací - kolikrát v tom z mé strany převládají emoce, které je těžké zpracovat – i s tím mi supervize může pomoci.*“ Informant I4 uvedl, „*Když je složitá situace nebo mám pocit, že nevím, jak dál, supervize je místem, kde můžu najít podporu a získat nový pohled. Diskuze se supervizorem mi umožňuje prozkoumat situaci z různých úhlů a najít řešení. Díky tomu*

*se cítím sebejistější a lépe připravená na řešení obtížných situací s klienty. Ale jak jsem už řekla, ne vždycky to v praxi jde tak jak si naplánuji.“*

Podle informanta I5 je prospěšné sdílení informací s kolegy, kteří mají podobné zkušenosti,*„...většinou slyším, že nejsem jediná, kdo řeší podobné problémy, ostatní nabízí řešení, která mohu použít, možná mám i pocit, že na to nejsem sama“* Informant I1 uvedl *„...pomáhá mi sdílet s ostatními a vnímám tak přístupy a postoje ostatních kolegů.“* Informanta I3 uvedl *„Dává mi oporu a jistotu.“*

Informanti vnímají pozitivně vliv supervize na jejich práci s klientem, napomáhá jim hledat nová řešení, mohou sdílet s dalšími kolegy podobné nebo stejné zkušenosti. Získávají díky supervizi jiný pohled na situaci a supervize jim napomáhá zvládat jejich emoce, které mohou mít vliv na práci s klientem. Odpovědi reflektují poznatky z teoretické části.

### **6.3 DC3: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti.**

Tato zkoumaná oblast je zaměřená na to, jak supervize ovlivňuje vztahy na pracovišti. Otázky byly zaměřeny na zjištění, jaký vliv má podle informantů supervize na vztahy na pracovišti. Jaké konkrétní případy mohli informanti uvést a čím přispívá supervize ke zlepšení spolupráce s kolegy na pracovišti.

Informanti se shodli, že supervize má pozitivní vliv na vztahy na pracovišti, díky možnosti společně sdílet náročná témata. Informant I5 uvedl *„Pozitivní, vnímám jako důležitou součást supervize možnost sdílení týmových témat.“* Nastínil i konkrétní případ *„Například nyní při poslední supervizi vznikla potřeba trávit více času spolu jako tým vzhledem k náročnému období, kdy se několik klientů pokusilo o sebevraždu a pár případů bylo i dokonaných, proto jsme se domluvili, že uspořádáme společnou týmovou akci.“* Informant I3 sdílel pozitivní zkušenost *„...no určitě dobrý. Je tam pak takový lehký vzduch (smích), líp se komunikuje...“*, ale měl i negativní zkušenost se supervizí, kdy rozdílné názory měli vliv na práci kolektivu *„Ale mám i jiné zkušenosti, občas to kolektiv rozdělilo na skupinky, a to nebylo příjemné. Kolegové se navzájem pomlouvali atd. a to bylo blbí.“* Podle informanta I2 má *„vliv pozitivní v tom, že napomáhá sdílení daného problému a ujištění se ve správném postoji a jeho řešení.“* Ale uvedl i možné negativní dopady supervize na kolektiv a to konkrétně *„nesouhlasy*

*vedou k rozporům na pracovišti, pokud dotyčný není profesionálem, neboť postoje a názory mají lidé různé, a ne vždy správné.“*

Vliv supervize na vztahy s kolegy je spatřován podle informanta I7 v možnosti sdílet s kolegy pohled na situace „...supervize mi může přinést možnost podívat se na celou věc očima kolegy.“ Informant I4 uvedl, že supervize je místem, kdy s kolegy může komunikovat jinak než v běžném pracovním procesu „...Zlepšuje komunikaci, na kterou v běžném pracovním dni není moc čas.“ Informant I6 uvedl, že díky supervizi s kolegy lépe spolupracuje a získal schopnost nebát se kolegy požádat o pomoc „Při pracovním přetížení byla přínosem ve schopnosti vstřícného přístupu k týmovým úkolům a schopnosti požádat kolegy o pomoc.“

Podle získaných odpovědí, supervize ovlivňuje vztahy na pracovišti vesměs pozitivně. Kdy největší přínos je spatřován v možnosti s kolegy sdílet pohledy na situace a získat od nich jiný pohled na danou situaci. Objevila se tu i shoda v negativních dopadech supervize na vztahy na pracovišti, kdy při rozdílných názorech docházelo k nepochopení mezi pracovníky a konfliktům a vztahy na pracovišti tím byly ovlivněny. Supervize ovlivňuje spolupráci mezi kolegy, kdy pracovníci vidí, že i ostatní zažívají podobné pocity a náročnost práce. Vzájemně se podporují, sdílejí zkušenosti a ochotu pomoci jeden druhému.

#### **6.4 DC4: Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti a dovednosti.**

Závěrečná oblast je věnována tomu, jak supervize ovlivňuje schopnosti a dovednosti pracovníků. Otázky byly zaměřeny na zjištění vlivu supervize na komunikační dovednosti a další dovednosti a schopnosti. Jaký vliv má supervize na zvládnání náročných situací a jak jí vnímají jako nástroj prevence proti syndromu vyhoření.

Podle informanta I7 má supervize vliv na jeho komunikační dovednosti díky prostou, který při ní dostává „Větší prostor pro vyřešení situace. Člověk slyší, jak by mohl například reagovat, a to je dobrá věc. Slyšet se. To mě dost inspiruje k tomu zapracovat na komunikaci.“ Někteří informanti se shodli, že vliv supervize na jejich komunikační dovednosti je nejednoznačný. Informant I3 uvedl „Nedokážu posoudit, jaký vliv má supervize, myslím, že tuto oblast neformuje pouze jedna věc. Každopádně mě supervize nijak zásadně neovlivnila.“ Informant I5 měl podobný názor „... supervize

*neměla zásadní vliv na mé komunikační dovednosti, nemám problém si vše vyříkat napřímo, spíše mě naučila přijímat lépe i názory jiných a vést o nich debatu...“*

Supervize má vliv i na další dovednosti a schopnosti informantů, jak uvedl informant I3 supervize má vliv i na jeho život mimo práci „...*schopnost reflektovat nad svou prací a hledat řešení se stala přínosem i v osobním životě. Díky supervizi jsem se naučila lépe porozumět sobě sama a efektivněji řešit problémy, které se vyskytnou jak v práci, tak i doma.*“ Podle I6 má supervize vliv i na zlepšení jeho odbornosti „...*Zvýšení odborných znalostí na základě sdílení zkušeností s kolegy*“ Informant I4 uvedl „...*pomáhá mi to lépe reagovat na vzniklé problémové situace.*“ Někteří informanti se shodli, že je supervize v dalších oblastech nijak zvlášť neovlivnila. Informant I1 uvedl „*nenapadá mě.*“ a informant I5 uvedl „*jen mě utvrdila v tom, že je o problémech potřeba mluvit*“

Informanti vnímají supervizi jako nástroj pro pomoc řešení náročných situací a díky lepšímu zpracování emocí a náročnosti jednotlivých případů předchází syndromu vyhoření. Informant I1 uvedl „...*Snáším se brát jednotlivé situace více s nadhledem a odlišit, do jaké míry do řešení té situace zasahují mé emoce. ... Podle mého názoru záleží na přístupu každého jednotlivce k supervizi. Mně osobně víc vyhovuje individuální supervize, kde mám pocit, že můžu jít více do hloubky svých pocitů a zároveň se v rámci této supervize cítím bezpečněji.*“ Informant I2 pokládá za důležité mít možnost sdílet svoje pocity a problémy s ostatními „*Hodně. V první řadě ti dává prostor, abys řekl, co tě štve nebo co tě tíží v práci. To už samo o sobě je super, protože když můžeš sdílet svoje starosti, tak to pomáhá udržet všechno v nějaké normě.*“ Informant I7 přidává „...*zlepšuje situaci, díky sdílení problémů a společnému rozebrání situace pomáhá jejich lepšímu zvládnutí nebo přijetí toho, že nemají jednoznačné řešení.*“ Podobný pohled na supervizi má i informant I4, který uvedl „*Vždy je skvělé, že daný problém a svůj postoj máte s kým probrat a společně stanovit případně i další řešení dané situace.*“

Na základě získaných informací vyplývá, že supervize má u některých informantů vliv na jejich komunikační dovednosti, mají možnost více mluvit o svých emocích a sdílet je se svými kolegy. Někteří se naučí přijímat i názory kolegů a vést o nich debatu. Někteří z informantů nevnímají vliv supervize na své další schopnosti či dovednosti nijak významně. Ale někteří naopak své získané dovednosti zvládnání náročných situací díky supervizi, aplikují i do náročných situací ve svém soukromém

životě. Díky sdílení zkušeností zvedají svou odbornost a možné pohledy na situace klientů. Supervize pomáhá zvládat náročné situace a napomáhá zpracovat emoce spojené s prací s klienty. Na základě toho informanti lépe zvládají náročné situace a předcházejí syndromu vyhoření.

## **Shrnutí empirické části**

Hlavním výzkumným cílem této práce byl rozdělen na čtyři dílčí cíle, aby byl naplněn hlavní cíl. Tím, že se podařilo odpovědět na dílčí otázky, tak se podařilo zodpovědět hlavní cíl této bakalářské práce: **Zjistit, jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách?**

**Pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsem dospěl k závěru, že supervize je důležitý nástroj pro poskytování podpory a sociálních pracovníků. Je místem, pro bezpečné sdílení svých emocí a náročných situací, se kterými se potýkají při práci s klientem. Supervize napomáhá zdokonalovat jejich komunikační dovednosti, a je jim nápomocna ve složitých situacích. Díky supervizi sociální pracovníci lépe zvládají náročnost své práce i díky sdílení s kolegy. Takto supervizi chápají jako nástroj prevence proti syndromu vyhoření, protože jim napomáhá zvládat náročné situace a lépe pracují se svými emocemi. Supervize se podílí na lepší spolupráci v organizaci i mezi kolegy. Díky sdílení informací a stejných zkušeností, je možné nalézt společná řešení s kolegy a lépe pochopit jejich situaci. Supervize může být nápomocna i celému týmu, pokud zažívají společně náročné období.**

Hlavní cíl práce byl zjišťován pomocí kvalitativní strategie, konkrétně polostrukturovaným rozhovorem, který se skládal z několika otevřených otázek. Výzkumný soubor tvořili informanti ze dvou organizací poskytující sociální služby. Výzkumného šetření se zúčastnilo sedm informantů, kteří byli vybráni na základě předem stanovených kritérií. Rozhovory s informanty, byly nahrávány a následně přepsány. Následně byly v rozhovorech hledány shody na základě stanovených kategorií. Poté proběhl popis a interpretace zjištěných informací.

## Závěr

Tématem práce bylo zjistit význam supervize v sociální práci. Hlavní cíl práce byl **zjistit, jak vnímají supervizi sociální pracovníci v sociálních službách**. Hlavní cíl byl rozdělen na následující čtyři dílčí cíle, a to **DC1***Zjistit, jak pracovníci vnímají v sociálních službách vliv a cíle supervize.* **DC2***Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich práci s klienty.* **DC3***Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na vztahy na pracovišti.* **DC4***Zjistit, jak vnímají pracovníci v sociálních službách vliv supervize na jejich schopnosti a dovednosti.* Pro výzkum jsme zvolili kvalitativní metodu, a která byla provedena technikou polostrukturovaného rozhovoru, který se skládal z otevřených otázek.

Informace, které jsem získal od informantů, dokládají, že je supervize významným prvkem podpory při práci sociálních pracovníků. Celkově má vliv na zlepšení práce s klienty a podporuje sociální pracovníky ve zvládnání vlastních emocí a náročných situací, se kterými se při výkonu své profese setkávají. Supervize má vliv i na vztahy na pracovišti, kdy nabízí podporu v rámci týmu, možnost řešit organizační a vztahové věci na pracovišti.

Teoretická část byla rozdělena na tři navazující kapitoly. V první kapitole byl definován pojem supervize, dále byly představeny funkce a cíle supervize a byly popsány formy a druhy supervize. V následující kapitole byl popsán supervizní proces, od tvorby supervizního kontraktu až k metodám, které se při supervizi využívají. Dále byla kapitola zaměřena na osobnost supervizora a jeho potřebné vzdělání pro výkon profese. Závěrečná kapitola teoretické části byla věnována supervizi v organizaci. Kde bylo popsáno, co je sociální služba, a kdo sociální pracovník. Jaký je vztah mezi účastníky supervize. Bylo nastíněno, co je syndrom vyhoření a proč ohrožuje zrovna sociální pracovníky a dále jak supervize působí jako nástroj prevence proti syndromu vyhoření.

V empirické části byl popsán hlavní cíl práce, a jeho dílčí cíle. Byla, zde popsána výzkumná strategie a využitá výzkumná technika. V další části byla popsána skladba výzkumného souboru a kritéria pro výběr informantů. Výzkumu se zúčastnili sociální pracovníci ze dvou organizací poskytující sociální služby. Jednalo se o služby Péči o duševní zdraví, z. s. a DaR – Centrum pro dítě a rodinu, o. p. s.. Následně byly získané odpovědi analyzovány a interpretovány. Výsledky ukazují, že sociální

pracovníci, dobře chápou význam a cíle supervize. Jsou si vědomi toho, jaký supervize má vliv na jejich práci s klienty a jak jim napomáhá zvládat náročné situace. Supervize má vliv na jejich schopnost zvládat náročné situace a schopnost lépe pracovat se svými emocemi.

Na základě zjištěných informací bych navrhol následující opatření či doporučení:

- Zjistit preference sociálních pracovníků, o jaký typ supervize by měli zájem a která by jim více vyhovovala. Zda by individuální supervize nebyla vhodnější pro bezpečnější prostor na sdílení svých emocí nebo zvolit formu skupinové či týmové supervize.
- Při vyšší psychické zátěži či řešení více složitých případů zvýšit frekvenci supervizí v týmu. Pro lepší zvládnání stresu vyplývajícího z náročnosti práce.

Tato práce nabízí komplexní pohled na problematiku supervize. Domnívám se, že se mi cíl bakalářské práce podařilo naplnit a může pomoci k rozšíření vědomostí sociálních pracovníků o supervizi.

## Seznam použitých zdrojů

### LITERATURA

- [1] BÄRTLOVÁ, E. Supervize v sociální práci. 1. vyd. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická, UJEP, Ústí nad Labem, 2007, ISBN 978-80-7044-952-3
- [2] BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. Týmová supervize: teorie a praxe. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.
- [3] DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7.
- [4] DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. (2010). Supervize význam a vývoj. Sociální péče, č. 1, s. 11–13. ISSN 1213-2330.
- [5] HARTL, Pavel. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In: MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 51–60. ISBN 80-7178-548-2.
- [6] HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262- 532-1.
- [7] HAVRDOVÁ, Zuzana. Kompetence v praxi sociální práce. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999, 202 s. ISBN 80-902081-8-5.
- [8] HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. Supervize v pomáhajících profesích. Vydání druhé. Přeložil Helena HARTLOVÁ. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4.
- [9] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [10] JONESOVÁ, Elsa. Terapie rodinných systémů: Vývoj v milánských systemických terapiích. 1.vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1996, 207 s. ISBN 80-901773-6-0.
- [11] KOLÁČKOVÁ, Jana. Supervize. In: MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349–364. ISBN 80-7178-548-2.

- [12] MAROON, Istifan. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
- [13] MATOUŠEK, Oldřich a kol. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.
- [14] MATOUŠEK, Oldřich. Slovník sociální práce. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 271 s. ISBN 978-80-7367-368-0.
- [15] MATOUŠEK, Oldřich, 2003a. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-548-2.
- [16] MIŠOVIČ, Ján. Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.
- [17] NOVOTNÁ, Hedvika; ŠPAČEK, Ondřej a ŠŤOVÍČKOVÁ, Magdaléna (ed.). Metody výzkumu ve společenských vědách. Praha: FHS UK, 2019. ISBN 978-80-7571-025-3.
- [18] ŠIMEK, Antonín. Supervize – kazuistiky. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, 171 s. ISBN 80-7254-496-9.
- [19] ÚLEHLA, Ivan, 2007. Umění pomáhat. 2. vydání. Praha: Slon. ISBN 978-80-86429-36-6

#### INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Co je supervize [online]. 2006-a, [cit. 20. 3. 2024]. Dostupné z <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
- [2] ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Kdo je supervizor. [online]. Český institut pro supervizi. Poslední aktualizace: 2023 - b [cit. 25. 3. 2024]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>
- [3] ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. Struktura a náplň supervizního výcviku [online]. Český institut pro supervizi. Poslední aktualizace: 2022 - b [cit. 30. 3. 2024]. Dostupné z: [https://www.supervize.eu/wpcontent/uploads/2023/02/2022\\_Struktura\\_Pozadavky-vycviku-CIS\\_6.-10.-2022.pdf](https://www.supervize.eu/wpcontent/uploads/2023/02/2022_Struktura_Pozadavky-vycviku-CIS_6.-10.-2022.pdf)

- [4] HAVRDOVÁ, Zuzana. Otazníky kolem supervize dnes a zítra [online]. Ústí nad Labem: Katedra řízení a supervize UK FHS, 2005, [cit. 7. 12. 2023]. Dostupné z <http://web.krszs.info/spravuj/files/Otaznikykolemsupervizednesazitra.pdf>
- [5] ŠIMEK, Antonín. Historie supervize v ČR. [online]. Český institut pro supervizi. Poslední aktualizace: 2006 [cit. 14. 2. 2024]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/publikace-aclanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>

#### ZÁKONY A PŘEDPISY

- [1] Standardy kvality sociálních služeb. Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Praha: MPSV, 2006.
- [2] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 - Transformační tabulka

Tabulka č. 2 - Výzkumný soubor

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Vzor informovaného souhlasu k rozhovoru pro účely bakalářské práce

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru

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

Informovaný souhlas pro účely bakalářské práce Michala Šáry

Já, níže podepsaný/á .....dávám tímto souhlas k rozhovoru a jeho nahrávání. Informace z těchto rozhovorů budou použity pouze pro účely vypracování bakalářské práce Michala Šáry, studenta Ústavu sociální práce Univerzity Hradec Králové. Název bakalářské práce je „*Význam supervize v sociální práci*“

.....

Datum

.....

Podpis

## **Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru**

### **Jaké jsou podle Vás cíle supervize v sociální práci?**

*„Supervizi vnímám jako něco, co mi pomáhá reflektovat odváděnou práci, možnost jak nacházet řešení v obtížných situacích. Pomáhá v posilování rýmovosti a hodnotových věcí organizace.“*

### **Jaká máte od supervize očekávání?**

*„Že naplní cíle, které podle mě supervize má“*

### **Napadají Vás nějaké konkrétní cíle?**

*„Pomoc najít řešení v obtížných situacích, získat nadhled nad některými situacemi, pomoc zvládat náročné emoce.“*

### **Jak vnímáte Vy osobně supervizi?**

*„Supervizi hodnotím pozitivně, vnímám ji jako důležitý nástroj v mé profesi.“*

### **Jak by podle Vás měla supervize probíhat (co by měla podle Vás obsahovat)?**

*„Vítám možnost jak individuální, tak týmové supervize. Měla by obsahovat možnost úvodního „kolečka“. Taková ta klasika, jak se máme a jaká témata přinášíme. Vybrání daného problému, zamyšlení se nad problémem, návrhy nových řešení a pohledů a závěrečnou reflexi a shrnutí výstupů.“*

### **Jak vnímáte vliv supervize na Vaši práci s klienty?**

*„ Supervize mi přináší možnost zastavit se a zreflektovat odváděnou práci. Při řešení obtížných situacích mi dává možné způsoby řešení.“*

### **Jak byste popsala pozitivní a negativní supervize na Vaši práci s klientem?**

*„Negativní dopady zde nevnímám a pozitivní dopady jsem popsala vlastně v předchozí odpovědi.“*

### **Jak Vám supervize pomáhá při řešení těžkých situací s klienty?**

*„Přináší mi nadhled nad celou situací, kolikrát v tom z mé strany převládají emoce, které je těžké zpracovat a i s tím mi supervize pomáhá.“*

### **Jaký je podle Vás vliv supervize na vztahy na pracovišti?**

*„Pozitivní, vnímám jako důležitou součást, supervize možnost sdílení týmových témat“*

**Můžete uvést konkrétní případ, jak supervize ovlivnila vztahy na pracovišti?**

*„Například nyní při poslední supervizi vznikla potřeba trávit více času spolu jako tým a to vzhledem k náročnému období, kdy se několik klientů pokusilo o sebevraždu a pár případů bylo i dokonaných. Tak jsme se domluvili, že uspořádáme společnou týmovou akci.“*

**Jak Vám supervize může pomoci lépe spolupracovat s kolegy?**

*„Supervize mi může přinést možnost podívat se na celou věc očima kolegy a tím pochopit jeho situaci.“*

**Jak byste zhodnotila vliv supervize na Vaše komunikační dovednosti?**

*„Nedokážu posoudit, jaký vliv má supervize, myslím, že tuto oblast neformuje pouze jedna věc. Každopádně mě supervize nijak zásadně neovlivnila“*

**Jak byste zhodnotila vliv supervize na Vaši schopnost zvládat náročné situace?**

*„Díky supervizi se snažím brát jednotlivé situace více s nadhledem a odlišit, do jaké míry do řešení té situace zasahují mé emoce.“*

**Vnímáte posuny díky supervizi ještě v dalších oblastech?**

*„Nenapadá mě v jakých oblastech, by mě supervize mohla dále rozvíjet“*

**Jak se podle Vás supervize podílí na prevenci profesního vyhoření?**

*„Podle mého názoru záleží na přístupu každého jednotlivce k supervizi. Mně osobně vyhovuje více individuální supervize, kde mám pocit, že můžu jít více do hloubky svých pocitů a zároveň se v rámci této supervize cítím bezpečněji. A díky tomu mohu lépe zvládat své emoce v náročných situacích a necítím se tak zahlcena myšlenkami na práci.“*