

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Ústav sociální práce

**Význam supervize u sociálních pracovníků
s agendou náhradní rodinné péče**

Diplomová práce

Autor: Bc. Alla Kapuciánová

Studijní program: Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Vedoucí práce: doc. MUDr. Alena Vosečková, CSc.

Hradec Králové

2019

Zadání diplomové práce

Autor:	Bc. Alla Kapuciánová
Studium:	U17042
Studijní program:	N6731 Sociální politika a sociální práce
Studijní obor:	Sociální práce
Název diplomové práce:	Význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče
Název diplomové práce AJ:	The importance of social workers supervising with an alternative family care agenda

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Práce bude zaměřena na význam supervize u sociálních pracovníků, kteří mají ve své pracovní náplni agendu náhradní rodinné péče. Bude definovat pojem, formy a typy supervize, její cíle a principy. Součástí práce bude charakteristika pracovní náplně sociálních pracovníků na sociálním odboru, pracujících v agendě náhradní rodinné péče. Kvalitativní výzkumnou metodou pomocí polostrukturovaných rozhovorů bude zjišťován význam a role supervize pro sociální pracovníky v náhradní rodinné péči. Zvolené metody a techniky: kvalitativní výzkumná strategie, studium dokumentů, polostrukturovaný rozhovor.

HAVRDOVÁ, Zuzana, HAJNÝ, Martin. Praktická supervize. 1. vyd. Praha: Galen, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1 HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 216 s. ISBN 80-7178-715-9 JEKLOVÁ, Marta, REITMAYEROVÁ, Eva. Interní supervize. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24 s. ISBN 80-86991-74-1

Garantující pracoviště:	Ústav sociální práce, Filozofická fakulta
Vedoucí práce:	doc. MUDr. Alena Vosečková, CSc.
Datum zadání závěrečné práce:	29.6.2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucí práce a že jsem všechny použité zdroje, ze kterých jsem při jejím zpracování čerpala, uvedla v seznamu literatury.

V Hradci Králové dne 21.01.2019

.....

Bc. Alla Kapuciánová

Poděkování

Děkuji doc. MUDr. Aleně Vosečkové, CSc. za odborné vedení této diplomové práce, za poskytnuté rady a připomínky, a také všem sociálním pracovníkům, kteří se podíleli na empirické části. Děkuji také své rodině za pomoc a podporu.

Abstrakt

KAPUCIÁNOVÁ, Alla. *Význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče*. Hradec Králové, 2019. 78 s. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Filozofická fakulta, Ústav sociální práce. Vedoucí práce: doc. MUDr. Alena Vosečková, CSc.

Diplomová práce se věnuje problematice supervize a jejímu významu u sociálních pracovníků, kteří mají ve své pracovní náplni agendu náhradní rodinné péče. Cílem je zjištění subjektivního vnímání významu supervize, probíhající na pracovišti sociálních pracovníků, majících v náplni práce agendu náhradní rodinné péče. Hlavní výzkumná otázka práce zní „Jaký je význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče?“

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zabývá charakteristikou profese sociálního pracovníka s agendou náhradní rodinné péče a dále specifikací pojmů z hlavní výzkumné otázky, pojmem supervize, jejím historickým vývojem, funkcemi a cíli, druhy, modely supervize a supervizními přístupy, tvorbou supervizního kontraktu, podmínkami supervize, nároky na aktéry supervize a etickými principy. V empirické části je určen cíl výzkumu a zvolena výzkumná metoda, jsou charakterizováni respondenti z vybrané organizace, uvedeny základní údaje o organizaci, proveden rozbor přístupu v dané organizaci a kulturního modelu implementace v organizaci. Dále je charakterizována technika sběru dat, popsán průběh výzkumu, jeho rizika a etické aspekty. Následně je popsána analýza a interpretace zjištěných informací v provázanosti s teoretickou částí práce. V závěru empirické části práce je proveden souhrn zjištěných údajů a popsána možná doporučení.

Klíčová slova: sociální pracovník, náhradní rodinná péče, supervize.

Abstract

KAPUCIÁNOVÁ, Alla. The importance of supervising social workers with an alternative family care agenda. Hradec Králové, 2019. 78 pp. Diploma thesis. University of Hradec Králové, Faculty of Philosophy, Institute of Social Work. Supervisor: doc. MUDr. Alena Vosečková, CSc.

The diploma thesis deals with the issue of supervision and its importance for social workers who have an alternative family care in their work. The aim is to find the subjective perception of the importance of supervision, which takes place at the workplace of social workers, who have in their work the agenda of alternative family care. The main research question of the thesis is "What is the importance of supervising social workers with an alternative family care agenda?"

The thesis is divided into the theoretical and empirical part. The theoretical part deals with the characteristics of the social worker's profession with the family care replacement policy, as well as the specification of terms from the main research question, the concept of supervision, its historical development, functions and aims, types, supervision models and supervising approaches, supervisor contracts, supervisors, supervisors and ethical principles. In the empirical part, the research goal is selected and the research method is selected, the respondents from the selected organization are characterized, the basic data about the organization are presented, the analysis of the approach in the given organization and the cultural model of the implementation in the organization. Furthermore, the technique of data collection is described, the course of research, its risks and ethical aspects are described. Subsequently, the analysis and interpretation of the obtained information is described in connection with the theoretical part of the thesis. At the conclusion of the empirical part of the thesis, a summary of the findings is made and possible recommendations are described.

Keywords: social worker, substitute family care, supervision.

Obsah:

Úvod	11
1 Agenda náhradní rodinné péče na oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje	14
1.1 Charakteristika pracoviště	14
1.2 Požadavky pro výkon profese	15
1.3 Pracovní náplň sociálního pracovníka	16
1.4 Agenda zprostředkování náhradní rodinné péče	17
1.5 Pěstounská péče na přechodnou dobu.....	20
2 Supervize	22
2.1 Definice supervize	22
2.2 Historický vývoj supervize ve světě	23
2.3 Vývoj české supervize	25
2.4 Aktéři supervize.....	26
2.5 Cíle supervize	26
2.6 Funkce supervize	27
2.6.1 Administrativní supervize	27
2.6.2 Vzdělávací supervize	28
2.6.3 Podpůrná supervize.....	28
2.7 Druhy supervize.....	29
2.7.1 Přímá a nepřímá supervize	30
2.7.2 Interní a externí supervize	30
2.7.3 Supervize zaměřená na organizaci.....	30

2.7.4	Supervize zaměřená na zaměstnance	31
2.7.5	Supervize zaměřená na konkrétní případ	31
2.8	Modely supervize.....	32
2.8.1	Autosupervize.....	32
2.8.2	Individuální supervize.....	32
2.8.3	Týmová supervize.....	33
2.8.4	Peer supervize.....	33
2.8.5	Tandem.....	34
2.8.6	Skupinová supervize	34
2.9	Supervizní kontrakt.....	34
2.9.1	Délka supervize	35
2.9.2	Podmínky supervize.....	35
2.9.3	Odpovědnost supervizora a supervidovaných.....	36
2.9.4	Poskytování informací o supervizi	36
2.9.5	Kritéria úspěchu.....	37
2.10	Požadavky na supervizora	37
2.10.1	Odborná příprava	37
2.10.2	Schopnosti a vlastnosti supervizora.....	39
2.11	Etické zásady	40
3	Shrnutí poznatků z teoretické části	42
4	Cíl výzkumu a zvolená výzkumná metoda	44
4.1	Transformace dílčích výzkumných otázek do tazatelských otázek.....	44
4.2	Charakteristika respondentů z vybrané organizace	47

5	Základní údaje o Krajském úřadu Královéhradeckého kraje	48
6	Organizační struktura.....	49
7	Rozbor přístupu v dané organizaci	51
8	Kulturní model implementace v dané organizaci	52
8.1	Technika sběru dat.....	53
8.2	Průběh výzkumu	53
8.3	Rizika výzkumu.....	54
8.4	Etické aspekty výzkumu.....	54
9	Interpretace a analýza získaných dat.....	55
9.1	DVO 1 Jakou formou probíhá supervize na Vašem pracovišti?.....	55
9.1.1	Dílčí shrnutí.....	56
9.2	DVO 2 Jaký máte vliv na průběh supervize?	57
9.2.1	Dílčí shrnutí.....	59
9.3	DVO 3 Jak probíhá řešení vašich vlastních případů v rámci supervize?	59
9.3.1	Dílčí shrnutí.....	60
9.4	DVO 4 Jaký vliv má supervize na řešení Vašich pracovních problémů či nejasností?	61
9.4.1	Dílčí shrnutí.....	63
9.5	DVO 5 Jaký vnímáte přínos supervize na Váš psychický stav?.....	64
9.5.1	Dílčí shrnutí.....	65
	Závěr	66
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam tabulek.....	72

Seznam příloh	73
---------------------	----

Úvod

Ke zvolení tématu diplomové práce mě inspiroval kvalitativní výzkum mé bakalářské práce, který se zabýval syndromem vyhoření u zdravotně sociálních pracovníků, pracujících v nemocnicích. Jedním ze závěrů výzkumu, který mě nejvíce překvapil, byla absence supervize u všech respondentů, kteří uváděli, že se nemají na koho obrátit v případě nutnosti projednání problematických situací na pracovišti, komunikačních, vztahových či psychických problémů. Následkem chybějící supervize byly pocity vyčerpání, psychického vypětí, snížení motivace, nedocnění, nejistoty. Polovina respondentů jevila příznaky syndromu vyhoření (Kapuciánová, 2017).

Výzkumná zjištění bakalářské práce mě motivovala ke zvolení tématu diplomové práce, která se bude věnovat významu supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče. Pracoviště, na kterém bude probíhat kvalitativní výzkum, jsem zvolila s přihlédnutím ke složitosti agendy sociálních pracovníků, pracujících na oddělení sociálně-právní ochrany dětí, vysokých požadavků na odbornou způsobilost a značnou psychickou zátěž pracovníků.

Vlivem výzkumných zjištění mé bakalářské práce bude záměrem diplomové práce popsat pracoviště, na kterém probíhá supervize a zhodnotit její význam pro sociální pracovníky.

V této diplomové práci bude popsána agenda náhradní rodinné péče na oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, bude charakterizováno pracoviště a požadavky pro výkon profese a popsána pracovní náplň sociálních pracovníků. Jedna z kapitol diplomové práce se bude věnovat vymezení pojmu supervize, jejímu vývoji ve světě a u nás, definování druhů a forem supervize. Dále budou popsány modely supervize. Následně se bude teoretická část diplomové práce zabývat supervizním kontraktem a jeho obsahem, požadavky na supervizora a v neposlední řadě i etickými zásadami supervize.

Předmětem výzkumného záměru diplomové práce bude zjištění subjektivního vnímání významu supervize, probíhající na pracovišti sociálních pracovníků, kteří mají v náplni práce agendu náhradní rodinné péče. V práci bude popsáno, jakou formou probíhá supervize na pracovišti, zda mají sociální pracovníci vliv na průběh supervize, jakým způsobem probíhá řešení vlastních případů na supervizním setkání, jaký má supervize

vliv na řešení pracovních problémů sociálních pracovníků a jaký má dopad na jejich psychický stav.

Metodou kvalitativního výzkumu bude zjištěn význam supervize, probíhající na oddělení sociálně-právní ochrany dětí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

Pro provedení výzkumného šetření byl zvolen kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Základem pro strukturu rozhovoru budou dílčí výzkumné otázky, jejichž cílem je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku diplomové práce. Pomocí transformace dílčích výzkumných otázek do indikátorů budou formulovány otázky, použité jako základ polostrukturovaných rozhovorů. Během rozhovorů budou dále pokládány doplňující otázky, které se budou odvíjet od odpovědí respondentů.

V další části diplomové práce bude provedena analýza a interpretace získaných údajů se záměrem získání odpovědí na všechny dílčí výzkumné otázky.

Získané údaje a závěry výzkumu budou námětem pro organizace obdobného typu a zaměření. Tyto údaje by mohly pomoci vedoucím pracovníkům při plánování supervizí na svých pracovištích pro získání informací v podobě zpětné vazby od sociálních pracovníků, kteří absolvují pravidelné supervize. Dále lze závěry výzkumu využít při rozhodování o tom, zda zavést supervizi či nikoliv v organizacích, zaměstnávajících pomáhající pracovníky. V neposlední řadě lze závěry diplomové práce doporučit také sociálním pracovníkům, kteří se zúčastnili empirického zkoumání pro využití informací při plánování dalšího supervizního kontraktu.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část této diplomové práce se zabývá charakteristikou oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, popisuje požadavky pro výkon profese, pracovní náplň sociálního pracovníka a dále se zabývá agendou náhradní rodinné péče. V další části se věnuje pojmu supervize a vývojem supervize v evropských zemích a u nás, popisuje aktéry supervize, její cíle a funkce. Dále se teoretická část diplomové práce věnuje druhům supervize a popisuje její modely. Následně je pozornost věnována superviznímu kontraktu. V závěru se teoretická část práce věnuje požadavkům na supervizora a etickým aspektům supervize.

1 Agenda náhradní rodinné péče na oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje

1.1 Charakteristika pracoviště

Oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje má v gesci sociálně-právní ochranu dětí, rodinnou politiku a náhradní rodinnou péči. Další agendou pracovníků je mimo jiné vydávání pověření pro výkon sociálně-právní ochrany pověřenými osobami, kontrola výkonu sociálně právní ochrany pověřenými osobami a vyřizování stížností. (Sociální oblast, *online*, cit. 20.10.2018).

„Sociálně-právní ochranou dětí se rozumí zejména ochrana práva dítěte na příznivý rozvoj a řádnou výchovu, ochrana oprávněných zájmů dítěte, včetně ochrany jeho jmění, působení směřující k obnově narušených funkcí rodiny, zabezpečení náhradního rodinného prostředí pro dítě, které nemůže být trvale nebo dočasně vychováváno ve vlastní rodině“ (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

„Sociálně-právní ochrana se zaměřuje zejména na děti, jejichž rodiče zemřeli, neplní povinnosti plynoucí z rodičovské odpovědnosti, nevykonávají nebo zneužívají práva, plynoucí z rodičovské odpovědnosti; které byly svěřeny do výchovy jiné osoby, odpovědné za výchovu dítěte, pokud tato osoba neplní povinnosti plynoucí ze svěřeni dítěte do její výchovy; které vedou zahálčivý nebo nemravný život, spočívající zejména v tom, že zanedbávají školní docházku, nepracují, i když nemají dostatečný zdroj obživy, požívají alkohol nebo návykové látky, jsou ohroženy závislostí, žíví se prostitucí, spáchaly trestný čin nebo jde-li o děti mladší než patnáct let, spáchaly čin, který by jinak byl trestným činem, opakovaně nebo soustavně páchají přestupky nebo jinak ohrožují občanské soužití; které se opakovaně dopouští útěků od rodičů nebo jiných fyzických nebo právnických osob zodpovědných za výchovu dítěte; na kterých byl spáchán trestný čin ohrožující život, zdraví, svobodu, jejich lidskou důstojnost, mravní vývoj nebo jmění nebo je podezřeni na spáchání takového činu; které jsou na základě žádostí rodičů nebo jiných osob odpovědných za výchovu dítěte opakovaně umísťovány do zařízení zajišťujících nepřetržitou péči o děti nebo jejich umístění v takových zařízeních trvá déle než šest

měsíců; které jsou ohrožovány násilím mezi rodiči nebo jinými osobami odpovědnými za výchovu dítěte, popřípadě násilím mezi dalšími fyzickými osobami; které jsou žadateli o udělení mezinárodní ochrany, azylanty nebo osobami požívajícími doplňkové ochrany a které se na území České republiky nacházejí bez doprovodu rodičů nebo jiných osob zodpovědných za jejich výchovu; pokud tyto skutečnosti trvají po takovou dobu nebo jsou takové intenzity, že nepříznivě ovlivňují vývoj dětí nebo jsou anebo mohou být příčinou nepříznivého vývoje dětí“ (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Orgány, zabezpečující sociálně-právní ochranu dětí jsou obecní úřady, obecní úřady s rozšířenou působností, krajské úřady, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, Úřad práce České republiky a dále komise pro sociálně-právní ochranu dětí a ostatní fyzické a právnické osoby, pověřené výkonem sociálně-právní ochrany dětí (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Náhradní rodinná péče má v souladu s ustanovením zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, podobu pěstounské péče, adopce nebo pěstounské péče na přechodnou dobu (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

1.2 Požadavky pro výkon profese

V souladu s ustanovením zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, je předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka svéprávnost, bezúhonnost a zdravotní a odborná způsobilost. Bezúhonnost se prokazuje výpisem z Rejstříku trestů. Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství nebo lékař v oboru pracovnělékařských služeb u zaměstnanců. Odbornou způsobilost pro povolání sociálního pracovníka získává absolvent vyšší odborné školy v oborech zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociálně-právní nebo charitní práci. Dále absolvent vysoké školy v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu v oboru sociální práce, sociální pedagogika, sociální politika, sociální patologie, sociální péče, právo, speciální pedagogika (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů).

Požadavky na vědomosti stanovují znalost Ústavy České republiky, Listiny základních práv a svobod, zákona o krajích, správního řádu, zákona o sociálně-právní ochraně dětí, občanského zákoníku, zákoníku práce, zákona o sociálním zabezpečení, zákona o úřednících územních samosprávných celků, vnitřních nařízení Krajského úřadu Královéhradeckého kraje včetně ustanovení dalších právních předpisů, souvisejících s výkonem povolání sociálního pracovníka (Popis pracovního místa, 2014).

Požadovanými dovednostmi jsou dobré komunikační schopnosti, znalost práce na PC, řidičský průkaz pro řízení motorového vozidla skupiny B (Popis pracovního místa, 2014).

Po nástupu na pracovní pozici absolvují zaměstnanci vstupní vzdělání úředníků, jehož cílem je získání souhrnu znalostí, potřebných pro výkon práce úředníka. Náplň vstupního vzdělávání tvoří tematické okruhy, týkající se práva a veřejné správy, veřejných financí, e-government a organizace správního orgánu, etických principů, pravidel vystupování a ochrany zdraví na pracovišti (Vstupní vzdělávání úředníků, 2018).

Na základě ustanovení vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, prokazují úředníci územních samosprávných celků, vykonávající správní činnosti při sociálně-právní ochraně dětí, zvláštní odbornou způsobilost. Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti tvoří písemná a ústní část. Po úspěšném absolvování zkoušky získává úředník osvědčení s uvedením správní činnosti, pro kterou prokázal zvláštní odbornou způsobilost (vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů).

Důležitým aspektem výkonu práce úředníka samosprávného celku je průběžné sebevzdělávání, zahrnující prohlubování nabytých vědomostí a jejich aktualizaci v návaznosti na nové právní předpisy. Vyžadován je také rozvoj počítačových a komunikačních dovedností. Průběžné vzdělávání je naplánováno v plánu vzdělávání zaměstnance, odsouhlaseném a schváleném jeho nadřízeným pracovníkem (Průběžné vzdělávání, 2018).

1.3 Pracovní náplň sociálního pracovníka

Sociální pracovník na oddělení sociálně-právní ochrany dětí má v gesci posouzení žadatelů a dětí pro zprostředkování náhradní rodinné péče, zodpovídá za výběr vhodných

pěstounů pro konkrétní děti, vede agendu pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí právníckými či fyzickými osobami, provádí kontroly pověřených osob, poskytuje poradenství pěstounům a žadatelům o pěstounskou péči. Ve spolupráci s obecními úřady obcí s rozšířenou působností provádí zprostředkování náhradní rodinné péče. V souladu s ustanovením zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, vede spisovou dokumentaci. Dále sociální pracovník vydává rozhodnutí o zařazení žadatelů do evidence osob vhodných stát se pěstouny nebo osvojiteli. V této souvislosti zajišťuje přípravu osob, vhodných stát se osvojiteli. Spolupracuje s Ministerstvem práce a sociálních věcí, Úřadem pro mezinárodněprávní ochranu dětí, obcemi s rozšířenou působností, zařízeními, podílejícími se na výkonu pěstounské péče, zřizovanými krajem. V rámci agendy sociálně-právní ochrany dětí sociální pracovník provádí šetření v rodinách, navštěvuje dětské domovy a dětská centra, organizuje setkávání pěstounských rodin. Mezi práci sociálního pracovníka patří zajišťování konzultační a metodické činnosti pro zaměstnance obcí s rozšířenou působností. Přípravuje dokumentaci k přestupkovým řízením. Sociální pracovník rovněž vyřizuje či spolupracuje při vyřizování stížností a podnětů osob v rámci agendy sociálně-právní ochrany dětí. Dále spolupracuje na programech v rámci prevence sociálně patologických jevů a tvorby krajské koncepce rodinné politiky (Pracovní náplň, 2018).

1.4 Agenda zprostředkování náhradní rodinné péče

Výkon agendy zprostředkování pěstounské péče a osvojení spočívá ve vyhledávání dětí, pro které je nezbytné zajistit náhradní rodinnou péči, ve vyhledávání, evidenci a následné přípravě osob, které jsou vhodné stát se pěstouny nebo osvojiteli, ve výběru konkrétních osob a přiřazení k nim konkrétního dítěte, kterým bude svěřeno do péče. Zprostředkování pěstounské péče nebo osvojení probíhá na základě žádosti občana České republiky nebo cizince, majícího nárok na sociální výhody na základě ustanovení Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 492/2011 ze dne 5. dubna 2011, o volném pohybu pracovníků uvnitř Unie, či cizince s povolením trvalého pobytu na území České republiky nebo který pobývá na území České republiky nepřetržitě po dobu nejméně 365 dní. Žádost se podává u obecního úřadu s rozšířenou působností. Osvojení a svěřením dětí do pěstounské péče v České republice zabezpečují krajské úřady. Osvojení dětí z České republiky do zahraničí nebo z ciziny do České republiky zabezpečuje Úřad pro mezinárodněprávní

ochranu dětí se sídlem v Brně (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Obecní úřad obce s rozšířenou působností vyhledává a eviduje děti, pro které je nutné zajistit náhradní rodinnou péči a osoby, vhodné být osvojiteli nebo pěstouny. O dítěti vede pro účely zprostředkování náhradní rodinné péče spisovou dokumentaci, která obsahuje osobní údaje dítěte, doklad o státním občanství či doklad o povolení k pobytu na území České republiky, popřípadě doklady o podání žádosti k udělení mezinárodní ochrany. Dále spisová dokumentace obsahuje informace o sociálních poměrech dítěte, včetně jeho rodiny a sourozenců, doklad o splnění podmínek k osvojení, lékařskou zprávu o zdravotním stavu dítěte, případně rozhodnutí dalších orgánů o výchově dítěte (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Ve věci žádosti o zařazení do evidence žadatelů o pěstounskou péči nebo osvojení zakládá obecní úřad obce s rozšířenou působností spisovou dokumentaci, obsahující žádost s osobními údaji žadatele, doklad o státním občanství České republiky nebo o povolení k pobytu na území České republiky, opis z evidence Rejstříku trestů, lékařskou zprávu o zdravotním stavu žadatele, informace o sociálních a ekonomických poměrech žadatele, písemné vyjádření žadatele, zda souhlasí se zařazením do evidence žadatelů o osvojení dítěte z ciziny, souhlas se zjišťováním dalších údajů o své osobě, zejména o tom, zda je schopen zajistit svým způsobem života vhodné výchovné prostředí pro dítě, souhlas s účastí na přípravě k přijetí dítěte do rodiny a dále vyjádření obecního úřadu s rozšířenou působností k žádosti žadatele. Kopii spisové dokumentace o dítěti a žadateli o pěstounskou péči nebo osvojení postupuje obecní úřad obce s rozšířenou působností krajskému úřadu (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Krajský úřad vede evidenci dětí a žadatelů pro účely zajištění pěstounské péče nebo osvojení. Součástí evidence dětí je kopie dokumentace, vedené úřadem obce s rozšířenou působností, vyjádření dítěte, schopného formulovat své názory, ke své záležitosti, odborné posouzení, zahrnující posouzení dítěte, vhodnost určitých forem náhradní rodinné péče a úroveň duševního a tělesného vývoje dítěte včetně zhodnocení jeho speciálních potřeb, etnického, sociálního a kulturního prostředí, ze kterého pochází. Dále spisová dokumentace obsahuje údaje o zdravotním stavu dítěte a jiné důležité skutečnosti

a doklady nezbytné pro zprostředkování osvojení nebo náhradní rodinné péče (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Spisová dokumentace žadatelů o pěstounskou péči nebo osvojení obsahuje kopii dokumentace, zaslané obecním úřadem obce s rozšířenou působností, odborné posouzení žadatele s vyhodnocením přípravy k přijetí dítěte, sdělením dětí žadatele k přijetí dítěte k osvojení nebo do pěstounské péče a analýzou schopnosti přijmout dítě do rodiny, schopnost žadatele pečovat o dítě, vyžadující zvýšenou péči, posouzení bezúhonnosti žadatele a další doklady (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Ve lhůtě do 15 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o zařazení do evidence žadatelů oznámí krajský úřad tuto skutečnost obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Krajský úřad vyhledává pro děti vedené v evidenci vhodné žadatele s cílem zprostředkování osvojení nebo pěstounské péče. Při této činnosti přihlíží zejména k výsledkům odborného posouzení dítěte a žadatele a zhodnocení rodinné situace dítěte. Pokud krajský úřad nalezne v evidenci vhodného žadatele pro osvojení nebo pěstounskou péči pro konkrétní dítě, písemně oznámí danou skutečnost žadateli. Na základě toho má žadatel oprávnění seznámit se s dítětem a osoba, u které se dítě nachází je povinna seznámení umožnit. Následně má žadatel možnost podat soudu návrh na předání dítěte do péče budoucího osvojitele, popřípadě na svěřeni dítěte do péče před osvojením či do předpěstounské péče (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Osvojení není možné zprostředkovat v případě, že biologičtí rodiče dítěte dali předem souhlas k osvojení s určením konkrétní osoby osvojitele, pokud návrh na osvojení podal manžel rodiče dítěte nebo pozůstalý manžel po rodiči dítěte nebo osvojiteli dítěte nebo v případě, pokud návrh na osvojení podá osoba blízká nebo příbuzný dítěte, u kterého není vyloučeno osvojení dítěte (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

1.5 Pěstounská péče na přechodnou dobu

Krajský úřad vede evidenci osob, vhodných pro výkon pěstounské péče na přechodnou dobu. Žadatelé o zařazení do této evidence podávají žádost u obecního úřadu obce s rozšířenou působností, kterou obecní úřad dále postupuje krajskému úřadu. Do evidence osob, schopných vykonávat pěstounskou péči na přechodnou dobu se zařazují osoby, které mají předpoklady ke specifičnosti krátkodobé péče o dítě nebo péče o dítě krátce po narození. Spisová dokumentace obsahuje obdobné údaje jako u žadatelů o osvojení nebo pěstounskou péči. Krajský úřad předává opis seznamu osob, zařazených do evidence osob, vhodných vykonávat pěstounskou péči na přechodnou dobu obecním úřadům obcí s rozšířenou působností ve svém správním obvodu. Povinností krajského úřadu je aktualizovat tento seznam v případě změn. Na návrh orgánu sociálně-právní ochrany dítěte může soud svěřit dítě k pěstounské péči na přechodnou dobu osobě, vedené v evidenci „*na dobu, po kterou nemůže rodič ze závažných důvodů dítě vychovávat; dobu, po jejímž uplynutí může matka dát souhlas k osvojení nebo po kterou může rodič souhlas k osvojení dítěte odvolat; nebo dobu do nabytí právní moci rozhodnutí soudu o tom, že souhlasu rodičů k osvojení není třeba*“ (zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Pokud došlo ke svěřeni dítěte do pěstounské péče na přechodnou dobu na návrh soudu, je soud povinen nejméně jednou za tři měsíce přezkoumat, zda důvody pro svěřeni dítěte stále přetrvávají. Doba trvání svěřeni dítěte do pěstounské péče na přechodnou dobu je maximálně jeden rok. Tato doba může být delší v případě svěřeni do péče téhož pěstouna sourozenců dítěte, svěřených do jeho péče později, v takovém případě se doba trvání pěstounské péče počítá od svěřeni posledního sourozence do pěstounské péče témuž pěstounovi (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Zprostředkování pěstounské péče nelze uskutečnit, pokud návrh na svěřeni dítěte do pěstounské péče rovněž podala osoba příbuzná nebo blízká dítěti (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Obecní úřad obce s rozšířenou působností, v jehož obvodu má osoba, zařazená do evidence žadatelů pro osvojení nebo pěstounskou péči trvalý pobyt, uzavírá s pečující osobou dohodu o výkonu pěstounské péče (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

Krajská pobočka Úřadu práce má v gesci vyplacení dávek pěstounské péče, které jsou upraveny zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o státní příspěvek na výkon pěstounské péče, dávky pěstounské péče – příspěvek na úhradu potřeb dítěte, příspěvek při převzetí dítěte, odměna pěstouna, příspěvek na zakoupení motorového vozidla a příspěvek při ukončení pěstounské péče (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů).

2 Supervize

2.1 Definice supervize

Pojem *supervize* je odvozen z anglického *supervision*, jenž má základ v latinských slovech *super*, neboli *nad* a *videre* – *vidět*. Původně se tento pojem v angličtině vztahoval na situace, kdy zkušenější osoba dohlíží na jiné při vykonávání nějaké činnosti. Postupem času se chápání pojmu supervize proměňovalo v závislosti na vývoji společnosti, jednotlivých profesí a druhu konkrétní činnosti (Havrdová, 2008).

Hess popisuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“ (Hess in Hawkins, Shohet, 2004, s. 59). Loganbill definuje supervizi jako „intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“ (Loganbill in Hawkins, Shohet, 2004, s. 59).

Každá profese chápe význam supervize podle svých specifických potřeb. Fleming a Bedenek popisují supervizi jako nezbytnou součást výcviku psychoanalytiků, Sigmund Freud vnímá supervizi jako „souhrn učení, praxe, a šíření znalosti psychoanalýzy“ (Svobodová, Valášek, 2002, s. 9).

Bärtlová zmiňuje všeobecnou představu kontroly ve smyslu hierarchickém, která se váže na vztah nadřízeného a podřízeného. Tato představa může v lidech vyvolávat kontext využití moci (Bärtlová, 2007).

V průběhu času se vnímání supervize posunulo jako součást výcviku psychoanalýzy, poradenství, psychoterapie a dalších příbuzných oborů v rámci studia, tzv. supervize účastníků výcviku a supervize praktiků, neboli lidí z praxe. Z přidružené role terapeuta, který vykonával supervizorskou činnost v rámci své praxe se postupem času supervize vyvinula v samostatnou činnost, vykonávanou profesionály (Svobodová, Valášek, 2002).

Supervize prováděná v pomáhajících profesích je využívána za účelem reflexe, rozvoje a podpory supervidovaného. Navzdory rozšířené představě o mocenském kontextu těžší supervize z vlivu neformální autority zkušeného supervizora, vedoucí k rozvoji supervidované osoby (Bärtlová, 2007).

„Supervize je metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně chránit před syndromem vyhoření. Supervize má také chránit před nebezpečím zásahů, které neodpovídají cílům instituce. Supervize obsahuje složku podpory (nadhledu) i kontroly (dohledu) a může se zaměřit na problém, na vztah či na průběh. Zabývá se jednoduše tím, co překáží dobrému výkonu profese“ (Baštecká in Bártlová, 2007, s. 7).

Havrdová interpretuje slovo supervize také jako nadhled, který by měl vést k rozeznání nových možností řešení problémů. Supervizor je v daném procesu osobou, umožňující nadhled získat. Základním předpokladem pro tento proces je chápavý a empatický vztah, který není založený na hodnocení a posuzování supervidovaného (Havrdová in Bártlová, 2007).

„Supervize je vzdělávací proces, v němž osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která je vybavena méně“ (Robinsnová in Bártlová, 2007, s. 7).

„Supervize ve srovnání s řízením detailněji a hlouběji pracuje s osobní motivací všech zúčastněných, s jejich potřebami, fantaziemi, pocity i vzájemnými vztahy. Dává prostor tomu, s čím přicházejí pracovníci sami – zdola. Umožňuje tak objevení skrytých překážek a faktorů, které práci brzdí, i využití zdrojů, nápadů a potenciálů zúčastněných. Může přispívat k lepší motivaci pracovníků a ke zlepšení spolupráce na pracovišti, stejně tak jako k otevření problémů, o kterých se dosud nemluvílo“ (Čermáková, Holečková, online, cit. 04.09.2018).

2.2 Historický vývoj supervize ve světě

Supervize se v sociální práci objevuje od konce 19. století. Její původ lokalizují autoři v modelu poradenství, vyvinutém ve Velké Británii pro lékařství, který se postupně rozšířil také do Spojených států (Bártlová, 2007).

Pojem supervize se objevuje v anglosaských zemích v souvislosti s pracovníky Charity Organization Society, kteří sbírali informace o sociálních případech od dobrovolníků a řešili je s pomocí supervizora. Cílem bylo nalezení příčiny, proč konkrétní osoba není schopna řešit svoji obtížnou životní situaci. Ve spolupráci se supervizorem byla

definována sociální diagnóza a vytvořen plán pomoci klientovi (Brožová Doubková, Thelenová, 2010).

V průběhu politických a sociálních změn a vývoje na poli teorie docházelo k velkým výkyvům v zájmu o supervizi a mnoha sporům ohledně jejího využití v praxi. Ve 20. letech 20. století byl kladen velký důraz na práci s rodinou a vyžadována vysoká míra profesionality. Probíhaly porady pracovníků nad případy klientů jako jedna z metod supervize. Supervizní techniky byly popisovány v odborné literatuře. Během 30. let již byla supervize součástí výuky studentů. Ve 40. letech je patrné větší zaměření na klienta, profesionalitu a zralost pracovníka a širší pojetí problému v supervizi, vznikají Bálintovské skupiny. 50. léta 20. století jsou charakteristická pojetím supervize jako procesu řízení, výuky a kontroly. Součástí výuky byla supervize praxe studentů. Současně docházelo k odklonu od supervize u profesionálů, u kterých byl propagován nezávislý postoj bez nutnosti supervize jiné osoby. V 60. letech se objevují experimenty v individuální a skupinové supervizi, praktická supervize však ustupuje ještě více do pozadí a sociální pracovník musel být schopen postarat se o sebe sám. (Bártlová, 2007).

Znovuobnovení zájmu o supervizi nastalo v průběhu 70. let 20. století objevením syndromu vyhoření a vlivem rostoucího tlaku na efektivitu práce (Brožová Doubková, Thelenová, 2010).

V 80. letech byly publikovány odborné časopisy o supervizi „Suprvision“ a „Suprwise“. 90. léta 20. století jsou charakteristická pojetím supervizorů jako úředníků vlivem propojení praxe a řízení. Vznikl velký tlak na byrokracii, supervizoři pomáhali pracovníkům vyplňovat léčebné plány a formuláře. Supervizor často řešil otázky bezpečnosti práce, pracovních podmínek, sociální a zdravotní pojištění. Největší důraz byl kladen na úkolové a behaviorální postupy, vztahové přístupy byly potlačeny. V popředí zájmu byly etické principy. Vlivem vysoké pracovní zátěže se supervize ukázala jako výkonné preventivní opatření v prevenci syndromu vyhoření a zvládání stresu (Bártlová, 2007).

2.3 Vývoj české supervize

První zmínky o české supervizi se objevují v 60. letech 20. století ve spojení se jmény psychoterapeutů doc. MUDr. Jaroslava Skály, PhDr. Eduarda Urbana, MUDr. Jaromíra Rubeše, organizujících tříletou supervizi pro své absolventy, probíhající formou bálintovských skupin (Bártlová, 2007). V roce 1967 založili Skála, Urban a Rubeš systém psychoterapeutického výcviku pojmenovaný SUR (Skála, Urban, Rubeš). Výcvik fungoval na principu terapeutické komunity se skupinami. Skupinu vedli dva terapeuti opačného pohlaví, kde roli supervizora zastával vedoucí komunity. Výcviková komunita se scházela 1-2 x ročně v průběhu 4-5 let, mezitím probíhala víkendová setkání jednotlivých skupin. Na hnutí SUR navázalo v roce 1999 občanské sdružení SUR, pokračující v tradici daného výcvikového modelu a zabývající se vzděláváním a supervizí (Kalina in Šturma, *online*, cit. 19.08. 2018).

Bálintovské skupiny provozoval také V. Mikota v Denním stacionáři Horní Palata. V průběhu 70. let probíhala supervize u pracovníků manželských poraden, kterou realizoval P. Boš v psychiatrické léčebně v Dubí u Teplic, zejména využíval individuální a skupinovou supervizi (Bártlová, 2007).

V 80. letech 20. století začal doc. MUDr. Jaroslav Skála využívat supervizi ve vězeňství a v soudnictví, rovněž pracoval s učiteli. Supervize byla využívána též během psychoterapie (Bártlová, 2007).

Během 90. let 20. století již probíhalo soustavné vzdělávání v supervizi. Marie Rohde organizovala kurz vedení bálintovských skupin a supervize v psychoterapii. V roce 1991 byla založena Pražská psychoterapeutická fakulta, kde se supervize stala nezbytnou součástí vzdělávání psychoterapeutů. Psychoterapie byla vyučována rovněž na univerzitě v rámci studia medicíny či psychologie. Mezi lety 1996 a 2000 probíhal první výcvik supervizorů organizovaný Pražským psychoterapeutickým institutem a Českou asociací pro transakční analýzu. Supervize se začala objevovat v sociální práci a v ostatních oborech. Probíhaly supervizní kurzy, vedené například britskými lektory Li McDermentovou a Thomasem Hannchenem nebo projekty Phare, realizované Zuzanou Havrdovou, Jiřím Tošnerem a Karlem Kopřivou. Jednalo se o projekt rozvojové supervize pro profesionální růst zúčastněných (Bártlová, 2007).

Jednou z prvních organizací v sociálních službách, která zavedla supervizi s cílem rozvoje zaměstnanců a prevence syndromu vyhoření bylo Středisko křesťanské pomoci Diakonie Českobratrské církve evangelické v Praze. V centru, specializovaném na poskytování krizové intervence a psychoterapie systematicky prováděla supervizi B. Baštecká nebo J. Čierná. Supervize dále probíhaly v dobrovolnických programech a na linkách důvěry (Bártlová, 2007).

V současné době je supervize již implementována na nejrůznějších pracovištích v oblasti sociální práce.

2.4 Aktéři supervize

Pro účastníky supervize se obvykle využívá pojem supervizor a supervidovaný. Supervizorem nazýváme osobu, která supervizi provádí. Supervidovaný nebo také supervizant je potom osoba, která podléhá supervizi neboli ji přijímá. Vztah mezi těmito osobami musí být založen na vzájemné důvěře a otevřenosti s cílem rozvoje supervidované osoby. Supervizor by při svém působení neměl využívat moc nebo nátlak, ale vliv, vyvolaný neformální autoritou zkušenější osoby. Základním předpokladem pro supervidovanou osobu je otevřenost a sebereflexe (Brožová Doubková, Thelenová, 2010).

2.5 Cíle supervize

Cílem provádění supervize je zlepšení profesionality chování, vedoucí ku prospěchu klienta. *„Obecným účelem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality služby. Takového účelu lze ovšem dosahovat různými cestami podle situace, do níž je supervize zasazena“* (Havrdová, Hajný, 2008, s. 48).

Bártlová shrnula poznatky několika autorů a uvádí následující cíle supervize:

- *„rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení, vzdělávání*
- *mít se na koho obrátit s těžkostmi*
- *motivovat se zkušenostmi, chybami, úspěchy druhých*
- *zajištění změny reflexe práce s klientem*
- *reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů práce*
- *rozvoj osobnosti, posilování autonomie a sebevědomí*
- *vyrovnání se s pracovním stresem, obrana proti vyhoření*

- *přispívat při naplnění etických pravidel*
- *splňovat očekávání organizace a odevzdávat kvalitní práci“* (Havrdová, Hawkins, Shohet, Matoušek, Rollová in Bártlová, 2007, s. 18)

2.6 Funkce supervize

Klasicky je supervize rozdělena podle tří základních funkcí: administrativní, vzdělávací a podpůrnou, přičemž každá z těchto funkcí je v každé supervizi přítomná v různém poměru (Havrdová, Hajný, 2008).

2.6.1 Administrativní supervize

Administrativní supervize se užívá v případech přímé odpovědnosti supervize za kvalitu práce neboli interní supervize. Nejdůležitějším posláním takové supervize je vždy kontrola a až po ní nastupují další složky jako podpora a vzdělávání pracovníků. Administrativní supervizi nejčastěji provádí nadřízený pracovník, často se pro ni používá název manažerská supervize. Cílem administrativní supervize je *„usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe“* (Havrdová, Hajný, 2008, s. 49). V rámci zpětné vazby dostává podřízený informaci o tom, zda dobře odvádí svou práci a plní pracovní povinnosti. V rámci České republiky může být administrativní supervize využívána při zavádění standardů kvality do organizací. V externí supervizi nemá externí supervizor moc k vynucení kvalitnější práce a plnění úkolů a snaží se podporovat pracovníky jinými prostředky než v případě přímého nadřízeného. Jeho snahou bývá citlivým způsobem upozorňovat pracovníky na nedodržování pravidel dobré praxe, porušování etických hranic, vést je k dodržování standardů kvality a nabízet názorné příklady. Přes veškeré snahy supervizora velice záleží na tom, jak sami pracovníci těchto podnětů využijí ve své praxi. Častým cílem administrativního pojetí externí supervize bývá zavedení nové metodiky do praxe. Administrativní supervize pomáhá vést ke zlepšení řízení týmu formou reflexe překážek a nabízení nových způsobů spolupráce. Evropské pojetí administrativní supervize se obrací k manažerovi s konkrétními podněty, které může využít k řízení a vedení pracovníků a zlepšení spolupráce v týmu. *„Jde o tzv. kritickou reflexi vztahenou na systém, která vede k větší participaci pracovníků na řízení kvality. Právě taková participace je podmínkou úspěšného zavádění a zvyšování kvality. Na ní se mají podílet*

nejen pracovníci, ale i dobrovolníci či pečující rodinní příslušníci“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 50).

Hlavním posláním administrativní supervize v organizaci je ujasnit si role, pravidla a hranice, vyjasnit si, kdo má jaké kompetence pro zkvalitnění práce s klienty a dobré fungování týmové spolupráce. *„Pravidla a standardy nemohou být jen neživotnými dokumenty, ale každý by měl v konkrétním případě znát a plnit své kompetence a úkoly přiměřené jeho vzdělání, chápat jasné společné cíle, řídit se srozumitelnými pravidly, která dosažení cílů podporují. To vše vytváří bezpečné prostředí pro práci, a podporuje kvalitu výsledků“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 51).*

2.6.2 Vzdělávací supervize

Vzdělávací supervize se snaží o rozvoj dovedností, schopností a porozumění pracovníků. Probíhá zpravidla formou reflektování práce supervidovaných s jejich klienty. Úkolem supervizora ve vzdělávací supervizi je pomáhat lépe porozumět klientům, uvědomovat si své reakce na jednání a chování klientů, chápat dynamiku průběhu interakce s klientem, porozumět dopadům jejich intervencí nebo nalézt další způsoby práce s klienty v podobných situacích (Hawkins, Shohet, 2004).

Vzdělávací aspekt je ve větší či menší míře přítomen v každé supervizi. Objednávka na vzdělávání plyne z konkrétního problému, který předkládá supervidovaná osoba během supervize. Tím se vzdělávací supervize liší od vzdělávacích programů, ve kterých školitel nabízí sám školící témata a kdy je struktura školení přizpůsobená cílům, které stanovil školitel (Havrdová, Hajný, 2008).

Účelem vzdělávací supervize je zlepšit odborné kompetence supervidovaných pracovníků pro práci s klienty, tj. zlepšit jejich znalosti, posílit dovednosti a postoje, zapracovat na sebereflexi. Vzdělávací forma supervize je často přítomná v případové supervizi, kde se na vzdělávání podílejí i členové týmu. Tím se stírá zvláštní role supervizora jako hlavního zdroje informací pro vzdělávání (Havrdová, Hajný, 2008).

2.6.3 Podpůrná supervize

Podpůrná supervize má za cíl citlivě provázet prožitky pracovníků, účastníků se spolupráce s klienty, na které může působit celá škála emocí jako je zoufalství, bolest, bezmoc klienta. Účelem podpůrné supervize je uvědomit si, jakým způsobem emoce

ovlivňují chování pracovníků, jaké tyto emoce vyvolávají reakce, a nakonec jakým způsobem lze tyto reakce zvládat. Velkou škálu emocí vyvolává empatie s klientem nebo mohou být reakcí na klientovo chování. Nevěnování se takovým emocím může vést k nižší pracovní výkonnosti pracovníků, kteří se mohou nadměru identifikovat se svými klienty nebo se začnou naopak bránit možnosti, aby na ně klienti působili. To může v průběhu času vést ke značné stresové zátěži, která vyústí až ve vyhoření (Hawkins, Shohet, 2004).

Důležitým aspektem podpůrné supervize je ocenění hodnoty odvedené práce pracovníka supervizorem, reálné a pravdivé posouzení a nadhled supervizora, který umí posoudit, cenné a smysluplné aspekty práce supervidovaného a dodává mu sebedůvěru a povzbuzení. Supervizor nebagatelizuje prožitky a postoje pracovníka, bere je vážně a s porozuměním, umožňuje mu projevit kladné i záporné prožitky a sdílet je. Tyto postoje supervizor rovněž podporuje v supervizní skupině a týmu. *„Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta“* (Havrdová, Hajný, 2008, s. 52).

Důležitým aspektem v podpůrné supervizi je bezpečí vztahu, které uvolňuje blokuující pocity, aby se mohl otevřeně svěřit se svým problémem a konstruktivně jej řešit. V tomto případě se však nejedná o terapii, ale o reflexi a seberefexi supervidované osoby. Podpora umožňuje lépe zvládat stres, dopomáhá k mobilizaci vlastních sil a energie pracovníka. Výsledkem je lepší pocit ze své práce, posílení vědomí hodnoty vlastní práce, sounáležitosti s organizací, posílení morálky a motivace pro další práci. (Havrdová, Hajný, 2008).

2.7 Druhy supervize

V dostupných zdrojích lze nalézt mnoho způsobů dělení a třídění supervize. Supervize může být prováděna jak nahodile, tak plánovaně, individuálně a skupinově, s předem dohodnutými body k projednávání a naplánovanými metodami k dosahování cílů, případně následným zápisem po uskutečnění supervizi či volnějším stylem bez předem stanovených témat a zápisu, kdy se členové týmu nebo jednotlivci dohodnou na pravidelných setkáních, kde si budou vzájemně poskytovat radu a pomoc, výměnu zkušeností při práci s klienty či vykonávání jiných úkolů (Havrdová, 1999).

2.7.1 Přímá a nepřímá supervize

Z důvodu nutnosti účasti supervizora při pracovním výkonu supervidovaného zaměstnance při přímé supervizi je tato supervize využívána spíše ojediněle. V mnoha případech se jeví jako problematická či nevhodná. Při přímé supervizi je nezbytné dohodnout rámec a cíl supervize, při jakým úkonech pracovníka bude supervizor přítomen, jak dlouhou dobu jej bude sledovat, čeho si má supervizor všimnout a co od supervize očekává sám pracovník. Přímou přítomnost supervizora je možné nahradit pomocí videozáznamu, pořízeného z jednání pracovníka s klientem, předloženého k dispozici supervizorovi. Více a častěji využívaná nepřímá supervize vychází z rozhovorů supervizora s pracovníky, z jejich sdělení, informací a jejich pocitů, dotazů či návrhů (Supervize v sociálních službách, *online*, cit. 22.07.2018).

2.7.2 Interní a externí supervize

Při interní supervizi je supervizorem zaměstnanec organizace, ve které je supervize prováděna. Využívá se většinou u případové supervize. Předností interní supervize je dobrá znalost prostředí organizace, jejího poslání a cílů včetně poskytovaných služeb. Interní supervizor je pro organizaci méně nákladný. Nevýhodou interní supervize je riziko větší osobní angažovanosti supervizora a případného konfliktu rolí, pokud v organizaci provádí i jinou činnost než pouze supervizi. U externího supervizora tato možnost není tak aktuální, je předpoklad většího odstupu od organizace, je svázaný s organizací pouze supervizní smlouvou. Oproti internímu supervizorovi má menší znalost prostředí organizace, ale pracovníci k němu mají obvykle větší důvěru a snadněji se mu svěřují. Nevýhodou externího supervizora v ekonomické rovině jsou větší náklady pro organizaci (Supervize v sociálních službách, *online*, cit. 22.07.2018).

2.7.3 Supervize zaměřená na organizaci

Cílem supervize zaměřené na organizaci je stanovit rámec, strukturu a fungování organizace a nastavit pravidla vedení zaměstnanců tak, aby zaměstnanci získali jistotu ohledně náplně jejich práce a role v kolektivu. Velmi důležitým aspektem je zaměření na kulturu organizace a atmosféru, panující na pracovišti, vzájemné vztahy a podpora mezi pracovníky a vedením. V optimálním případě si supervizi zaměřenou na organizaci objedná management organizace při přípravě projektu nového zařízení nebo zavádění

nového programu. Pracovníci v novém zařízení či v novém programu se zpravidla potýkají s celou řadou otázek, nejasností a problémů a je nezbytné nalézt a dohodnout se na optimálním řešení mnoha situací. Rovněž to platí v situacích, kdy dochází k významné změně v organizaci a zaměstnanci jsou stavěni před nové situace, se kterými se dosud nesetkali (Havrdová, Hajný, 2008).

2.7.4 Supervize zaměřená na zaměstnance

Supervize zaměřená na zaměstnance má za účel udržet patřičnou úroveň motivace pracovníků a naplnit jejich potřeby ve vztahu k práci. Management organizace objednává supervizi zaměřenou na zaměstnance v případě nutnosti stabilizovat personální situaci, např. při velké fluktuaci zaměstnanců, špatné atmosféře na pracovišti. Mimoto má supervize zaměřená na zaměstnance vysoké uplatnění v prevenci syndromu vyhoření, eliminace velké únavy pracovníků, nízké motivace při práci se složitými případy klientů. Je vhodná taktéž pro nově přichozí zaměstnance, nové členy týmu nebo při změnách ve složení týmu či v obsahu a množství práce (Havrdová, Hajný, 2008).

2.7.5 Supervize zaměřená na konkrétní případ

Cílem supervize zaměřené na konkrétní případ je najít co nejlepší postup či řešení konkrétní situace, se kterou se pracovník setkal. Pracovníci obvykle předkládají již rozpracovaný případ. Supervize obsahuje nastínění konkrétního problému a efektivních variant řešení a další intervence. Může být předložena pouze situace, na kterou se pracovník teprve připravuje a v rámci supervize se řeší např. postup jednání s klientem. Případová supervize však nemusí být zaměřená pouze na samotné případy, ale také na pracovníka. V pomáhajících profesích je někdy velice obtížné oddělit zaměření na případ od zaměření na pracovníka, např. pokud se jedná o individuální terapeutickou práci. Proto jsou reakce a postoje pracovníka důležité pro diagnostiku a intervenci, změna jeho názorů a postojů logicky povede ke změně intervence. Často je supervize zaměřená na případ spojená se supervizí týmu, jelikož pro tým je charakteristický společný úkol, kterým je v pomáhajících profesích zpravidla „případ.“ Řešení obtíží s klientem v rámci týmu je velice časté a také efektivní (Havrdová, Hajný, 2008).

2.8 Modely supervize

2.8.1 Autosupervize

Autosupervize zahrnuje především reflexi svých aktivit, reakcí na chování klienta a pocitů. Důležitým aspektem je zamyšlení pracovníka v pomáhajících profesích nad motivy, které ho vedou k volbě této profese. Motivem pracovat v pomáhající profesi může být vlastní prožitá psychická bolest nebo nedostatek. Může to být také snaha kompenzovat to, co sám postrádá. Pokud v této profesi pracuje člověk, který není vyrovnaný sám se sebou, může být v některých situacích přecitlivělý nebo netečný, může se u něj projevit potřeba ovládat jiné nebo přání léčit. Při autosupervizi je vhodné použití audiovizuální techniky (Veltrubská, Hawkins, Shohet, Havrdová in Bártlová, 2007).

2.8.2 Individuální supervize

Podstatou individuální supervize je kontakt supervizora a jedné supervidované osoby. Výhodou je maximální pozornost věnovaná jednomu pracovníkovi. Nezbytnou podmínkou je navození důvěrného prostředí a bezpečí supervidovaného. Důležitým aspektem, který uvádí Jonesová, je vlastní žádost pracovníka o supervizi v okamžiku, kdy cítí, že vznikl zádrhel ve spolupráci s klientem a nemohou dojít k očekávanému řešení klientovy situace dle svých představ nebo představ klienta (Jonesová in Bártlová, 2007).

Supervizor a supervidovaný postupují v rámci cílů a hranic, dohodnutých na prvním setkání, uvedených v supervizním kontraktu. Nevýhodou individuální supervize je časová a finanční náročnost (Bártlová, 2007).

Matoušek uvádí postup individuální supervize v následujícím pořadí:

- *„reflexe minulého období supervidovaného a jeho práce s klienty*
- *předložení problému či situace, která má být řešena*
- *poskytnutí prostoru k přemýšlení, sebereflexi a sebehodnocení supervidovaného*
- *poskytování zpětné vazby ze strany supervizora*
- *nabídka a stimulace variant řešení*
- *zapojení tvořivosti a fantazie supervidovaného*
- *podpora rozhodnutí supervidovaného a konkrétní strategie budoucí práce*
- *závěrečné oboustranné zhodnocení splnění zakázky“ (Matoušek, in Bártlová, 2007, s. 32).*

Individuální nebo školitelská supervize probíhá na pracovišti, kde vedoucí pracovník individuálně superviduje jednoho zaměstnance. Individuální supervize může být doplněna modelováním konkrétních situací a nácvikem reakce na ně. Externí konzultant se u individuální supervize zpravidla nevyskytuje (Havrdová, 1999).

2.8.3 Týmová supervize

Týmová supervize probíhá v rámci celého týmu, bez ohledu na podřízenost a nadřízenost, odpovědnost a potřeby. Cílem týmové supervize je činnost celého týmu a jeho efektivita. Základem pro týmovou supervizi je vymezení hranice týmu a vnímání týmu jako samostatné entity. Nezbytným aspektem je skutečnost, že tým je definovaný na základě společných úkolů, ne emočními vztahy, proto by se supervize měla zaměřit na role, nikoli na emoční vztahy (Jonesová in Bártlová, 2007).

Týmová supervize zahrnuje vnímání a průběh pracovních úkolů a činností, role a vztahy v týmu, klima v organizaci, míru spolupráce a vzájemné podpory, míru pracovního stresu a strategie jeho zvládnání, rozvoj jednotlivých členů v rámci týmu (Staňková in Bártlová, 2007).

2.8.4 Peer supervize

Peer supervize je vzájemná supervize kolegů na pracovišti, probíhající zpravidla bez supervizora. Roli supervizora zastává jeden z kolegů. Cílem peer supervize je vzájemná podpora kolegů na pracovišti, posílení vzdělání. Supervize mezi kolegy vyžaduje vysokou angažovanost a zkušenost zúčastněných osob. Hawkins a Shohet shrnují průběh peer supervize následovně:

- *„snažte se vytvořit skupinu, která má společné hodnoty, jazyk, idee, ale různé přístupy*
- *skupina by neměla mít víc než sedm osob*
- *je zapotřebí opravdového zapojení do činnosti, angažovanost nikoli formální*
- *je třeba mít jasně definovanou supervizní dohodu, orientovanou i na rozdílnost očekávání*
- *dohodněte si role, organizační záležitosti, jako je například vymezení času, prostoru, odpovědnosti*
- *je třeba pamatovat na pravidla a na zajištění aktuálních potřeb*

někdy se osvědčuje věnovat část času na neformální popovídání, kdy si kolegové mohou sdělit i věci osobního rázu“ (Hawkins, Shohet in Bártlová, 2007, s. 34).

2.8.5 Tandem

Tandem je vzájemná konzultace dvou kolegů se stejným rozsahem zkušeností. Často se jedná o krizovou supervizi nebo supervizi ad hoc. Supervize v tandemu se vyznačuje menší formálností. Cílem supervize v tandemu je získání jiného pohledu na případ, konzultace různých možností řešení problému nebo emoční podpora (Bártlová, 2007).

2.8.6 Skupinová supervize

Během skupinové supervize se pracuje se skupinou pracovníků se stejnými potřebami, kteří ale nemusí být z jednoho pracovního týmu. Důležitým aspektem je výběr členů skupiny, struktura skupiny, atmosféra ve skupině. Skupinová supervize nemůže nahrazovat individuální supervizi. Výhodou skupinové supervize je vzájemná podpora supervidovaných osob, kteří se dělí o své zkušenosti, úspěchy a strachy. Členové reflektují navzájem své emoce a prožitky a získávají zpětnou vazbu od ostatních supervidovaných. Nevýhodou je málo času na jednotlivé členy. Skupinová supervize probíhá formou plánovaných setkání s jasně vymezeným programem. Supervizor a členové skupiny pracují na základě supervizního kontraktu, který je uzavřen na prvním společném setkání. Jsou přesně určeny cíle supervize, četnost a místo setkávání, hranice a vymezeno vzájemné zachování mlčenlivosti o zjištěných informacích (Hawkins, Shohet in Bártlová, 2007).

2.9 Supervizní kontrakt

Uzavření vzájemně dojednané dohody neboli supervizního kontraktu je nezbytné pro nekomplikovaný průběh supervize. Supervizní kontrakt však nemusí být vždy uzavřen pouze písemně, v některých případech je ale písemná dohoda nejvhodnější (Svobodová, Valášek, 2002).

Kontrakt je produktem vyjednávání supervizora, supervidovaného, případně vedoucího pracovníka jako zadavatele. Význam kontraktu je větší zejména při zavádění supervize do organizace, v případech obměny týmu nebo při nástupu nového supervizora. V organizaci, kde již supervize probíhala a pracovníci vědí, co od ní mají očekávat a co je

jejím cílem, není naopak nutné uzavření písemného kontraktu a průběh supervizních setkání bývá projednán na prvním supervizním setkání. Ať již písemné nebo ústní dojednání supervize je však vždy nezbytné (Havrdová, Hajný, 2008).

„Kontrakt (dohoda) je završením procesu analýzy potřeb a podmínek v organizaci, v níž chceme zahájit supervizní práci“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 69).

2.9.1 Délka supervize

Doba trvání supervize bývá rozličná a záleží na různých aspektech. Časté střídání supervizorů je neefektivní, mezi supervizorem a supervidovaným se nevytvoří důvěrný vztah. Nevhodnou se však jeví také dlouhodobá supervize u jednoho supervizora, jelikož hrozí zpoždění, vedoucí k neuspokojivým výsledkům spolupráce. Dle doporučení odborníků je vhodné vystřídat supervizora po maximálně pěti letech. Délka spolupráce by měla být stanovená při uzavírání supervizního kontraktu. Po uplynutí delší doby je doporučováno znovu zrevidovat supervizní kontrakt a aktualizovat vzájemná očekávání a cíle (Svobodová, Valášek, 2002).

Pokud supervizi objednal nadřízený pracovník nebo organizace, měla by být na konci dojednané doby trvání supervize vypracována zpráva pro nadřízeného pracovníka s uvedením dohodnutých změn a pokroků včetně případného doporučení k pokračování supervize (Svobodová, Valášek, 2002).

2.9.2 Podmínky supervize

Nedílnou součástí supervizního kontraktu jsou podmínky supervize. Zahrnují frekvenci a dobu trvání jednotlivých setkání. Délka jednotlivých sezení se pohybuje mezi 50 minutami a dvěma hodinami. Důležité je také načasování supervize. Kvalitu supervize může výrazně negativně ovlivnit nevhodné načasování, vměstnané např. do nabitého programu supervizora či supervidovaného. Vhodné je zvolit samostatnou místnost bez rušivých elementů, se zajištěním dostatečného soukromí. Supervidovaný má nárok na vnímavou pozornost supervizora, která nebude ničím rušená. Proto je vhodné mít také vypnuté telefony (Svobodová, Valášek, 2002).

Již před zahájením supervize by měla být předmětem dohody finanční odměna supervizora. Supervizor musí jasně sdělit výši a způsob platby za supervizi. Je nezbytné,

aby supervizor věděl, s kým má jednat ve finančních záležitostech (Svobodová, Valášek, 2002).

2.9.3 Odpovědnost supervizora a supervidovaných

Podstatným aspektem je vymezení odpovědnosti jednotlivých účastníků supervize. Vhodné je objasnit si v úvodu supervize, jaká jsou očekávání obou stran (Havrdová, Hajný, 2008).

Supervizor je odpovědný za průběh supervize v souladu s etickým kodexem a standardy dobré praxe, respektuje potřeby supervidovaného, zabezpečuje optimální plánování supervizních setkání s ohledem na časový rozvrh supervidovaného, používá metody, cíleně zvolené dle aktuálních potřeb supervidovaného, reflektuje výstupy ze supervize formou zpětné vazby (Svobodová, Valášek, 2002).

„Supervizor zásadně nemůže přijmout roli soudce nad nějakým chováním nebo nahrazovat roli vedení. Nejen protože mu k tomu chybí potřebné pravomoci, ale protože má jiný úkol. Jeho úkolem je na základě kontraktu spolupracovat na dosahování stanovených cílů organizace specifickými prostředky supervize. Ty spočívají především v reflexi s cílem vyjasňování, uvědomování, pojmenovávání. Supervizor může také být zdrojem zpětné vazby pracovníkům i vedení, pokud si ji vyžádají nebo je-li to dojednáno v kontraktu“ (Čermáková, Holečková, online, cit. 04.09.2018).

Supervidovaná osoba by měla být na supervizi psychicky připravená, měla by být ochotná otevřeně sdělovat své vjemy, pocity a názory, mluvit pravdivě a nevyhýbat se komplikovaným tématům, případně také vyslovit svůj nesouhlas či rozpor (Svobodová, Valášek, 2002).

2.9.4 Poskytování informací o supervizi

Základní zásadou je důvěrnost informací, které zazní během supervize. Supervidovaný má nárok vymežit informace, které chce ponechat jako důvěrné a nepřeje si jejich sdělování jiným osobám mimo supervizi, například vedoucímu pracovníkovi nebo dalším kolegům na pracovišti. Pro všechny aktéry supervize platí pravidlo dodržování mlčenlivosti o všem, co zaznělo během supervizního setkání. Pro informovanost vedoucího pracovníka je doporučováno, aby supervidovaný vypracoval zprávu o proběhlé supervizi samostatně a supervizor ji podpisem schválil nebo může zprávu

vypracovat naopak supervizor a supervidovaný ji schvaluje. Zpráva, obsahující výstupy ze supervize je důležitá například pro nastolení dohodnutých změn v organizaci, odlišných postupech, jednání s klientem atd. (Havrdová, Hajný, 2008).

„Při smluvním vymezování patřičných hranic důvěrnosti u kterékoli formy supervize není vhodné stanovit, že všechno, o čem se zde hovoří, je důvěrné, ani stanovit, že zde není důvěrného nic. Supervizor by spíš měl mít jasno v tom, s jakým druhem informací budou účastníci muset opouštět hranice vztahu, za jakých okolností, jak to budou dělat, a komu budou informace předávat“ (Hawkins, Shohet, 2004, s. 64).

2.9.5 Kritéria úspěchu

Při dojednávání supervizního kontraktu, často i během samotné supervize, je vhodné určit indikátory neboli kritéria úspěchu supervize a formu jejich hodnocení. Na určení těchto kritérií a jejich následné hodnocení by se měli podílet sami supervidovaní (Havrdová, Hajný, 2008).

„Úspěšnost a efektivita supervize závisí na tom, že cíle a očekávání jsou společné a shodné na obou stranách, a proto je ve fázi vypracování smlouvy o spolupráci nesmírně důležité, aby se supervidovaní, supervizor a případně organizace na těchto základních kamenech shodli“ (Svobodová, Valášek, 2002, s. 30).

Organizace někdy mají stanoveny zásady pro supervizi, které stanovují mimo jiné, jaká jsou jejich očekávání od supervize, odpovědnost za kvalitu supervize, zprávy o proběhlé supervizi (Hawkins, Shohet, 2004).

2.10 Požadavky na supervizora

2.10.1 Odborná příprava

Supervize je odbornou činností, proto musí být prováděná vyškoleným odborníkem. V České republice je několik institucí, poskytujících vzdělání v supervizi s různým zaměřením. Většina institucí nabízí postgraduální vzdělání v supervizi (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016).

Jsou jimi například Český institut pro supervizi, organizující dvakrát ročně výcvik v supervizi, ukončený závěrečnou zkouškou. Výcvik zahrnuje 160 hodin přednášek a praktického výcviku, včetně využití peer skupin (Supervize, *online*, cit. 01.09.2018).

Českomoravský institut pro supervizi a koučing sdružuje akreditované supervizory a nabízí vzdělávací programy v supervizi, pořádá workshopy a semináře s cílem odborného růstu a vzdělávání supervizorů (ČMISK Supervize a koučing, *online*, cit. 01.09.2018).

Vzdělávací a tréninkový institut HERMES Praha nabízí výcvikový program Systemická supervize a koučování pro pomáhající pracovníky, určený pracovníkům v pomáhajících profesích. Rozsah programu je 500 hodin, zahrnujících teoretickou výuku, praktický nácvik supervizních dovedností a samostudia v rozsahu práce s odbornou literaturou a vypracování závěrečné práce. Supervizní výcvik je zakončen absolutoriem (HERMES Group Praha. Systemická supervize a koučování 2018, *online*, cit. 01.09.2018).

HESTIA – Centrum pro dobrovolnictví, z.ú. pořádá akreditovaný kurz Úvod do supervize v pomáhajících profesích s časovým rozsahem 30 hodin. Kurz je považovaný za základní modul ve výcviku budoucích supervizorů. Frekventanti kurzu se seznamují se základními metodami a principy supervize, učí se analyzovat potřeby a definovat supervizní témata. Podrobnější kurz Supervize v pomáhajících profesích je kurz s fondem 150 hodin, určený pro sociální pracovníky a pracovníky pomáhajících profesí a je zaměřený na podrobný nácvik technik supervize s praktickým procvičováním (Hestia, *online*, cit. 01.09.2018).

Další organizací zabývající se výcvikem supervizorů je Remedium Praha, provádějící výcvik v týmové a případové supervizi. Remedium Praha je členem Evropské asociace pro supervizi a koučování a nabízí výcvik určený pro sociální pracovníky, lékaře, duchovní a jiné zástupce pomáhajících profesí. Časový rozsah výcviku Případová supervize činí 393 hodin, rozsah výcviku Týmová supervize je 267 hodin (Remedium Praha, *online*, cit. 04.09.2018).

Náplní vzdělávacích programů je historie a vývoj supervize, dále její formy a modely, supervizní přístupy, tvorba supervizního kontraktu, etické aspekty supervize a její hodnocení. Vzdělávání bývá ukončeno vypracováním supervizní kazuistiky, video či audiozáznamem přímé supervizní práce, portfoliem supervize a závěrečnou evaluací.

Po úspěšném absolvování supervizního výcviku získávají absolventi diplom nebo certifikát absolventa (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016).

Výuku supervize v rámci magisterského oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích nabízí Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. Jedná se o dvouletý studijní obor v prezenční a kombinované formě. Studium klade důraz na výuku aplikovaných věd ve sféře řízení a supervize. Je určeno pro pracovníky ve zdravotnictví a zařízeních, poskytujících sociální služby. Odbornou garantkou oboru je doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc. (Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova, *online*, cit. 04.09.2018).

2.10.2 Schopnosti a vlastnosti supervizora

Dobrý supervizor by měl disponovat vlastnostmi, nezbytnými pro dobrého psychoterapeuta. Jsou jimi především pozornost, zájem o klienta, otevřené vystupování, empatické jednání, upřímnost, vřelé a upřímné chování, umění flexibility a pozitivního přijetí klienta (Hawkins, Shohet, 2004).

Dle Hawkinse a Shoheta by měl supervizor disponovat schopností mít náhled na problém a více perspektiv, umět pracovat s lidmi z různého kulturního prostředí, mít povědomí o oboru, v němž supervizi realizuje, umět zvládat úzkost supervidované osoby a také svoji úzkost, být schopný poučit se ze situací, ve kterých se nachází a specifických okolností, umět vhodně zacházet s mocí, aby nedocházelo k utlačování supervidované osoby. Neméně důležitými vlastnostmi jsou trpělivost, dobrý smysl pro humor, pokora a skromné vystupování (Hawkins, Shohet, 2004).

„Nejobtížnější nové dovednosti, kterou supervize vyžaduje, říkáme „schopnost helikoptéry“. Jde o schopnost přepínat ohnisko pozornosti mezi následujícími oblastmi:

- *klienti, které supervidování popisují;*
- *supervidování a jejich proces;*
- *váš vlastní proces a vztah tady a teď se supervidovanými;*
- *klienti v jejich širším kontextu (a pomoc supervidovaným dělat totéž);*
- *širší kontext instituce a otázky vztahů mezi institucemi.*

Tuto dovednost se nelze naučit dřív, než začnete, a její rozvoj trvá opravdu mnoho let“ (Hawkins, Shohet, 2004, s. 53).

Baštecká, Čermáková a Klinkor uvádějí, že v některých případech hraje velkou roli pohlaví supervizora a supervizor by si toho měl být vědom. Překvapivým zjištěním uvedeným na příkladu práce se ženami-obětmi domácího násilí byla efektivní spolupráce se supervizorem-mužem, navzdory prvotní nedůvěře. V tomto případě byla pozitivním efektem schopnost náhledu a reflexe situace z pohledu muže (Baštecká, Čermáková, Klinkor, 2016).

Pro výkon práce supervizora jsou nezbytné dostatečné odborné a životní zkušenosti, které jsou často zohledněny v podmínkách přijetí do supervizního výcviku. Zahájení samostatné práce v supervizi tak začíná kolem 40. roku věku supervizora. Na průběh supervizního procesu má také vliv hodnotového žebříčku supervizora, který by si měl supervizor uvědomovat. Během supervize mohou vznikat na supervizora nároky v oblasti sebeúcty, jelikož role supervizora bývá mnohdy podceňována nebo naopak přeceňována (Baštecká, Čermáková, Klinkor, 2016).

V poslední řadě je nutno zmínit nutnost péče o svůj vlastní psychický stav, pravidelně praktikované supervizorem. Probíhá ve formě autosupervize, supervize zkušenějším kolegou nebo setkáváním ve skupině kolegů. Kladný vliv má pestrost práce, provozování aktivního a pasivního odpočinku a čas na sebe sama. Nezbytné je umět odmítnout supervizní zakázku, přesahující schopnosti nebo zkušenosti supervizora (Baštecká, Čermáková, Klinkor, 2016).

2.11 Etické zásady

Profesionální chování supervizora zahrnuje kromě vědomostí a dovedností také dodržování etických principů, na kterých stojí kvalitní práce profesionála. V mnoha případech musí supervizor zaujmout pevný postoj a přijmout důležitá rozhodnutí. V takových situacích vždy vychází z důkladného zvážení situace se zapojením etických zásad (Svobodová, Valášek, 2002).

Etika supervizora je těsně propojena s Chartou lidských práv a také s etickými kodexy konkrétních profesí pomáhajících pracovníků, např. Etickým kodexem sociálních pracovníků. Matoušek uvádí základní pravidla etiky v supervizi:

- *„Být prospěšný*
- *Neuškodit*

- *Nezneužívat*
- *Nemanipulovat*“ (Matoušek in Bártlová, 2007, s. 55).

Jednotný etický kodex platný pro všechny supervizory nebyl ještě v České republice přijat. Český institut pro supervizi při svém vstupu do Evropské asociace supervize a koučování přijal její etické zásady. Zřídil taktéž etickou komisi, sloužící jako odvolací orgán v etických otázkách a pořádající vzdělávací semináře. Základními zásadami pro práci supervizorů, zakotvenými v Etickém kodexu Evropské asociace supervize a koučování je respektování důstojnosti člověka, zásada nediskriminace z důvodu původu, tělesného a psychického stavu, ekonomické situace či sexuální orientace. Důležitým bodem je respektování lidské důstojnosti, zodpovědnosti a nezávislosti. Pro ochranu práv klientů a účastníků supervize musí supervizor ctít zásady důvěrnosti informací včetně údajů klientů a záznamů ze supervize, provádění supervize pouze supervizory s příslušnou kompetencí v daném oboru, dodržování dohod, ukotvených v supervizním kontraktu, podpora supervidovaných v dodržování etických a odborných principů (Baštecká, Čermáková, Klinkor, 2016).

Svobodová a Valášek uvádějí pět hlavních principů, klíčových pro etickou supervizi:

- Ochrana autonomie klienta jako jeden z předních úkolů supervizora
- Věrnost neboli plnění daných slibů
- Spravedlnost ve smyslu rovného zacházení se všemi supervidovanými a fair play chování
- Altruismus neboli jednání s cílem dosáhnout dobra pro druhé
- Neublížení jako prvořadý požadavek na supervizora (Svobodová, Valášek, 2002).

3 Shrnutí poznatků z teoretické části

Práce sociálních pracovníků klade vysoké požadavky na jejich odbornou způsobilost, jelikož agenda náhradní rodinné péče vyžaduje širokou škálu znalostí a zkušeností. Sociální pracovníci musí postupovat při výkonu své práce v souladu s platnými legislativními předpisy, spolupracují se řadou dalších institucí, rodinami žadatelů o náhradní rodinnou péči, posuzují vhodnost umístění konkrétního dítěte do vyhovující rodiny. Důsledkem této zodpovědnosti je velká zátěž na jejich psychickou odolnost vlivem vysoké míry stresu. Úkolem supervize je reflexe potřeb supervidované osoby, její podpora a nalezení vhodného přístupu a náhledu na problém s cílem rozvoje supervidovaného. Supervizor nemusí být odborníkem v problematice pracoviště, kde provádí supervizi, ale musí být zkušenou osobou s kvalitním supervizním výcvikem, schopnou poskytnout zpětnou vazbu a podporu supervidovaným. Výsledným efektem po skončení supervize by měl být supervidovaný s pocitem pochopení svého problému a svých pocitů, se získaným nadhledem či jiným pohledem na problém, povzbuzený do další práce.

Empirická část této diplomové práce bude zaměřena na posouzení supervize a jejího významu u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče na oddělení sociálně právní ochrany dětí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje.

EMPIRICKÁ ČÁST

Následující kapitoly budou věnovány výzkumné části diplomové práce. Bude stanoven cíl výzkumu, popsána výzkumná strategie a její metody k dosažení hlavního cíle, představeny základní údaje o organizaci. Dále bude charakterizována technika sběru dat a popsán průběh výzkumu, uvedeny jeho rizika a etické aspekty. Poté bude prezentována analýza a interpretace zjištěných údajů v návaznosti na informace v teoretické části diplomové práce. Závěrem empirické části práce bude uveden souhrn zjištěných informací a možných doporučení.

4 Cíl výzkumu a zvolená výzkumná metoda

Předmětem výzkumného záměru diplomové práce je zjištění subjektivního vnímání významu supervize, probíhající na pracovišti sociálních pracovníků, majících v náplni práce agendu náhradní rodinné péče.

Metodou kvalitativního výzkumu je zjištěn význam a role supervize pro sociální pracovníky v náhradní rodinné péči.

Hlavní výzkumná otázka zní: Jaký je význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče?

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku by měly zodpovědět dílčí výzkumné otázky (DVO):

DVO 1: Jakou formou probíhá supervize na Vašem pracovišti?

DVO 2: Jaký máte vliv na průběh supervize?

DVO 3: Jak probíhá řešení Vašich vlastních případů v rámci supervize?

DVO 4: Jaký vliv má supervize na řešení Vašich pracovních problémů či nejasností?

DVO 5: Jaký vnímáte přínos supervize na Vaš psychický stav?

4.1 Transformace dílčích výzkumných otázek do tazatelských otázek

Tabulka 1: Přehled transformace dílčích výzkumných otázek do tazatelských otázek

Dílčí výzkumné otázky		Indikátory	Otázky pro rozhovor
DVO I. Zjistit, jakou formou probíhá supervize na pracovišti	DVO I. 1. Zjistit, jaké druhy supervize probíhají na	Druhy supervize	TO 1: Jaké druhy supervize probíhají na Vašem pracovišti?

sociálních pracovníků.	pracovišti sociálních pracovníků.		
	DVO I. 2 Zjistit, jak často probíhá supervize na pracovišti.	Četnost supervize	TO 2: Jak často probíhá supervize na Vašem pracovišti?
	DVO I. 3 Zjistit, zda pracovníci vnímají účast na supervizi jako povinnou nebo dobrovolnou	Povinná nebo dobrovolná účast	TO 3: Je účast na supervizním setkání na Vašem pracovišti povinná nebo dobrovolná?
DVO II. Zjistit, jaký mají sociální pracovníci vliv na průběh supervize.	DVO II. 1 Zjistit, kdo svolává supervizní setkání	Svolávání supervizního setkání	TO 4: Kdo na Vašem pracovišti svolává supervizní setkání?
	DVO II.2 Zjistit, na koho se mohou pracovníci obrátit	Žádost o individuální supervizi	TO 5: Na koho se můžete obrátit v případě potřeby individuální supervize?

	v případě potřeby individuální supervize		
	DVO II.3 Zjistit, jak mohou pracovníci ovlivnit výběr typu supervize	Výběr typu supervize	TO 6: Jaký máte vliv na výběr typu supervize?
DVO III. Zjistit, jak probíhá řešení vlastních případů na supervizi	DVO III. 1 Zjistit, jak probíhá řešení vlastních případů na supervizi	Možnost řešení vlastních případů	TO 7: Jak probíhá řešení Vašich vlastních případů v rámci supervize?
DVO IV. Zjistit, jaký má supervize vliv na řešení pracovních problémů nebo nejasností	DVO IV. 1 Zjistit, jaký má supervize vliv na řešení pracovních problémů nebo nejasností	Řešení pracovních problémů a nejasností	TO 8: Jaký má supervize vliv na řešení Vašich pracovních problémů či nejasností? TO 9: Splnila individuální supervize Vaše očekávání?

	DVO IV. 2 Zjistit, jak hodnotí sociální pracovníci přínos supervize v jejich organizaci	Přínos supervize	TO 10: Jaký vnímáte přínos supervize na Vašem pracovišti? TO 11: Co byste navrhovali ke zlepšení supervize na Vašem pracovišti?
DVO V. Zjistit, jaký je vliv supervize na psychický sociálních pracovníků.	DVO V. 1 Zjistit, jaký má supervize vliv na psychický stav sociálních pracovníků	Vliv na psychický stav	TO 13: Jaký má supervize, probíhající na Vašem pracovišti vliv na Váš psychický stav?

4.2 Charakteristika respondentů z vybrané organizace

Výzkum probíhal na oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje u pracovníků s agendou náhradní rodinné péče.

Výzkumu se zúčastnilo šest respondentů. V tabulce č. 2 je uvedeno pohlaví, věk, vzdělání a délka dosažené praxe respondentů.

Tabulka 2: Charakteristika respondentů z vybraných organizací

Respondent	Věk	Pohlaví	Dosažené vzdělání	Délka praxe
1	44 let	žena	vysokoškolské	18 let
2	43 let	žena	vysokoškolské	23 let
3	40 let	žena	vysokoškolské	12 let
4	46 let	žena	vysokoškolské	7 let
5	55 let	muž	vysokoškolské	20 let
6	42 let	žena	vysokoškolské	19 let

5 Základní údaje o Krajském úřadu Královéhradeckého kraje

Krajský úřad Královéhradeckého kraje (dále také „krajský úřad“) byl založen v souladu s ustanovením zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně správních celků, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů, vymezuje kraj, jeho občany a orgány, působnost, dozor nad výkonem samostatné působnosti, vztah ministerstev a vlády ke krajům.

Kraj je územním společenstvím občanů a náleží mu právo na samosprávu. Je veřejnoprávní korporací, tudíž má vlastní majetek a příjmy, které vymezuje zákon. Kraj hospodaří s příjmy a majetkem na základě vlastního rozpočtu. Kraj je spravován zastupitelstvem kraje, orgány kraje jsou rada kraje, hejtman kraje a krajský úřad. Jeho úkolem je pečovat o rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti, které mu uložilo zastupitelstvo a rada kraje, dále je povinen v mezích zákona zajistit výkony v přenesené působnosti. Při výkonu samostatné i přenesené působnosti je jeho povinností chránit veřejný zájem. Krajský úřad přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obcí jako druhoinstanční orgán, pokud zákon nestanoví jinak, ukládá sankce, poskytuje metodickou pomoc obcím, provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí. V mezích své samostatné působnosti může kraj

ukládat povinnosti fyzickým a právnickým osobám obecně závaznou vyhláškou vydanou zastupitelstvem kraje (zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů).

6 Organizační struktura

Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Člení se na odbory a oddělení. Za plnění úkolů v samostatné a přenesené působnosti je ředitel krajského úřadu odpovědný hejtmánovi kraje. Zastupitelstvo Královéhradeckého kraje se skládá ze 45 členů. Pro stanovení počtu členů je rozhodující počet obyvatel daného kraje k 1. lednu roku, ve kterém se konají volby. Funkce člena zastupitelstva je veřejnou funkcí, mandát vzniká zvolením. Zastupitelstvo rozhoduje v záležitostech, patřících do samostatné působnosti kraje, předkládá návrhy zákonů, vydává obecně závazné vyhlášky, zřizuje příspěvkové organizace kraje, stanovuje rozpočet kraje, volí hejtmana a plní další úkoly stanovené zákonem (zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů).

V oblasti samostatné působnosti je výkonným orgánem rada kraje. Je tvořena hejtmánem, náměstkou hejtmana a členy rady. V radě Královéhradeckého kraje je 9 členů. Rada zabezpečuje hospodaření v souladu se schváleným rozpočtem, stanovuje počet zaměstnanců krajského úřadu, jmenuje a odvolává vedoucí odborů krajského úřadu, ukládá krajskému úřadu úkoly v samostatné působnosti a kontroluje jejich plnění, vydává nařízení kraje a plní další úkoly stanovené zákonem (Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, *online*, cit. 15.09.2018).

Hejtmán zastupuje kraj navenek, je volen zastupitelstvem z řad jeho členů. Hejtmán podepisuje právní předpisy kraje, jmenuje ředitele krajského úřadu a také jej odvolává, ukládá mu úkoly, odpovídá za informovanost občanů o činnosti kraje a vykonává další úkoly v samostatné a přenesené působnosti (zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů).

Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje k 01.03.2018



Zdroj: Organizační struktura krajského úřadu Královéhradeckého kraje, *online*, cit. 10.07.2018.

7 Rozbor přístupu v dané organizaci

Přístupy k analýze implementace jsou označovány jako top-down (shora-dolů) a bottom-up (zdola-nahoru) (Smutek, 2015).

Pro přístup top-down jsou charakteristické jasně definované cíle, politické nástroje pro dosažení cílů, politika je definovaná zákonem nebo jiným autoritativním dokumentem, implementace je daná řetěžením jednotlivých akcí a začíná politickým vyjádřením na vrcholu, přehled o finančních a lidských zdrojích, cíle tvůrců jsou sdíleny i implementátory na nejnižší úrovni (řadovými zaměstnanci) (Smutek, 2015).

Přístup bottom-up chápe implementaci jako proces odehrávající se v síti aktérů spíše než proces v rámci byrokratických struktur. Přístup zdola nahoru je charakteristický nejednoznačností cílů, možností vzniku konfliktů mezi cíli a mezi normami a motivacemi pracovníků. Implementační strukturou je seskupení účastníků, sdílejících určitý závazek. Následně je vytvořena volná organizační forma, kde mají členové určitou volnost v jednání. Součástí takové struktury jsou stakeholderi, tj. osoby, které mají zájem na fungování či zastavení programu a tím se podílejí na jeho tvorbě (Smutek, 2015).

Při analýze způsobu implementace politiky na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje lze na základě informací o organizační struktuře a způsobu implementace politiky konstatovat, že v dané organizaci je používán přístup top-down neboli shora-dolů. V organizaci je jasně formulovaná organizační struktura s vymezením, kdo o čem rozhoduje, kdo na koho deleguje úkoly a kdo má jaké pravomoce. Úkoly a rozsah práce jsou přesně specifikovány a je striktně vymezeno, kdo za co nese zodpovědnost. Ředitelka krajského úřadu řídí chod organizace, která je rozdělená na jednotlivé odbory podle agendy působení. Vedoucí odborů delegují úkoly na vedoucí oddělení, kteří řídí řadové referenty. Jsou jednoznačně definované cíle a nástroje k jejich dosažení, činnost krajského úřadu se řídí zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů, činnosti jednotlivých odborů úřadu jsou zajišťovány v souladu s příslušnými zákony, upravujícími jejich agendy činnosti. Zaměstnanci nemají volnost v jednání, musí postupovat vždy pouze v souladu se zákonem.

8 Kulturní model implementace v dané organizaci

Na základě shromážděných údajů o dané organizaci považuji za převládající kulturní model implementace na krajském úřadě byrokratickou správu. Byrokratická správa je charakterizovaná následujícími znaky:

- dvěma základními atributy organizací jsou volnost jednání a rozhodování a rutina aktérů byrokratického procesu;
- rozhodování se skládá z kontroly volnosti jednání a měnění rutinních postupů;
- implementace se skládá ze zjištění, které rutinní postupy potřebují změnit, vymýšlení nových rutinních postupů;
- velká důvěra členů organizace ve formální autority;
- velká míra kontroly nad interními operacemi (Winkler, 2002).

Oporou pro mé tvrzení je skutečnost, že řadoví pracovníci aplikují postupy při svých činnostech striktně v mezích, stanovených příslušnými zákony. Při vydávání usnesení, rozhodnutí či příkazů se řídí ustanoveními zákonů a jsou povinni zdůvodnit zákonnost svého postupu v jimi vydávaných dokumentech.

Podle Webera je byrokratická správa vyznačována nejvyšší mírou hierarchie mocenských pozic, specializovanou strukturou činností, metodicky připravenými procedurami, očekáváním disciplíny, kvalifikací expertů, zaměstnanci odměňovanými podle neosobních pravidel a redukcí osobních zájmů zaměstnanců organizace (Weber in Winkler, 2002).

Na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje je hierarchické uspořádání jasně dané, rozsah činností každého zaměstnance je stanoven jeho pracovní náplní a upraven příslušnými metodikami pracovních postupů. Zaměstnanci krajského úřadu mají stanovený plán prohlubování profesní kvalifikace, zajištěný stanoveným rozsahem jednotlivých školení (Průběžné vzdělávání, 2018).

Zaměstnanec je zařazován na pozici odborného referenta po úspěšném absolvování zkoušky odborné způsobilosti, skládající se z obecné části a odborné části v rozsahu činnosti jednotlivých zaměstnanců (vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů). Odměňování zaměstnanců probíhá v souladu s jeho platovým výměrem a zákonnými normami.

Jak uvádí Winkler, čím jsou byrokracie větší, tím více se koncentrují specializované úkoly na podřízené jednotky. Odborné činnosti jsou na krajském úřadě zajišťovány odbornými referenty. S organizační autonomií referentů jde ruku v ruce také růst rutiny. Všechny postupy v rozhodování a kontrole jsou jasné dané a zaměstnanci se jimi striktně řídí. Zákonnost a nestrannost v jednání je základem činnosti zaměstnanců. *„Za předpokladu důvěry jednotlivců a podřízených jednotek ve smysluplnost a racionalitu organizačních cílů a postupů vede takové uspořádání ke stabilní a mechanické implementaci cílů“* (Winkler, 2002, s. 92).

Na podporu svých závěrů uvádím citaci z Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy: *„Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám... Úředník a zaměstnanec veřejné správy plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána. Při plnění úkolů veřejné správy jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem“* (Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, *online*, cit. 09.12.2018).

8.1 Technika sběru dat

S ohledem na charakter výzkumného cíle byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, provedeného formou polostrukturovaných rozhovorů. Seznam oblastí a otázek pro rozhovory byl předem připraven. Během rozhovorů byly kladeny doplňující otázky v reakci na odpovědi respondentů. Scénář rozhovoru se zakládal na dílčích výzkumných otázkách, v návaznosti na hlavní výzkumnou otázku. Dílčí výzkumné otázky byly pomocí transformace do indikátorů přeformulovány do dotazovacích otázek. Touto cestou byl v průběhu rozhovorů vytvořený dostatečný prostor pro přizpůsobení formulace otázek vzhledem k odpovědím respondentů.

8.2 Průběh výzkumu

Rozhovory s respondenty výzkumu probíhaly na oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje v průběhu září – října 2018. Výzkumu se zúčastnilo celkem 6 sociálních pracovníků. Jednalo se o zaměstnance,

pracující v dané organizaci nejméně jeden rok s přímou zkušeností se supervizí. Výzkum na pracovišti probíhal se souhlasem vedoucího odboru sociálních věcí a vedoucího oddělení sociálně-právní ochrany dětí. Sociální pracovníci byli předem informováni o plánovaném výzkumu a termíny rozhovorů byly naplánované po vzájemné dohodě. V úvodu rozhovorů byli respondenti informováni o anonymitě a označení respondentů pouze pod pořadovými čísly. Rozhovory probíhaly v oddělené místnosti vždy samostatně s každým respondentem. Průměrná doba trvání rozhovoru byla 30 až 45 minut. Se souhlasem respondentů byly rozhovory nahrávány a poté přepisovány za účelem analýzy a nalezení odpovědí na dílčí výzkumné otázky a následně na hlavní výzkumnou otázku.

8.3 Rizika výzkumu

Vzhledem ke specifčnosti pracovní náplně respondentů se získaná data týkají pouze sociálních pracovníků, pracujících v organizacích podobného typu. Nízký počet respondentů neposkytuje náhled, vztahující se na celou populaci, je limitovaný množstvím zaměstnanců s agendou náhradní rodinné péče, pracujících v dané organizaci. Výzkum poskytuje detailnější rozbor dané problematiky a jeho výstupy jsou vhodné pro využití na dalších pracovištích podobného typu.

8.4 Etické aspekty výzkumu

Rozhovory probíhaly v dohodnutém termínu po domluvě se zaměstnanci a vedoucím oddělení sociálně-právní ochrany dětí. Struktura rozhovorů byla jasně daná předem připravenými otázkami, na odpovědi respondentů dále navazovaly doplňující otázky s cílem upřesnění a doplnění odpovědí. Rozhovory byly se souhlasem respondentů zaznamenávány na nahrávací zařízení a následně přepsány. S cílem zachování anonymity nebyla během rozhovorů zmiňována jména respondentů. Sociální pracovníci byli označeni pouze pořadovými čísly a informováni o tom, že v případě otázky, která jim bude nepříjemná nebo se jich bude osobně dotýkat, na ní nemusí odpovídat. Respondenti odpovídali ochotně, mluvili upřímně, někteří z nich byli struční, proto tazatelka pokládala další doplňující dotazy.

9 Interpretace a analýza získaných dat

V této kapitole jsou uvedeny a interpretovány informace, které byly získány během rozhovorů s respondenty kvalitativního výzkumu. Kapitola je rozčleněná do pěti okruhů, navazujících na dílčí výzkumné otázky. Na konci každé kapitoly je uvedeno dílčí shrnutí. Získané údaje byly analyzovány s cílem odpovědět na hlavní výzkumnou otázku práce: „Jaký je význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče?“

9.1 DVO 1 Jakou formou probíhá supervize na Vašem pracovišti?

Pro zjištění forem supervize, probíhajících na pracovišti sociálních pracovníků byly stanoveny indikátory, ze kterých vyvstaly tazatelské otázky. Cílem bylo zjistit formy supervize, probíhající na pracovišti, četnost supervizních setkání a zda je účast na supervizi dobrovolná či povinná.

Všichni respondenti uvedli, že na jejich pracovišti probíhá pouze individuální supervize. Na pracoviště dochází v předem dohodnutých termínech dvě supervizorky. Každá supervizorka má na starosti část zaměstnanců. „*Supervize je plánovaná, formální, provádí ji dvě externí supervizorky, ke každé z nich chodí část našeho oddělení. Je zaměřená na konkrétní případy, které zaměstnanci řeší. Setkání s externí supervizorkou probíhá individuálně, ve skupině neprobíhá. Doba trvání je přibližně 45 minut*“ (R). „*Tady probíhá v podstatě individuální supervize. Každý chodíme k supervizorce zvlášť*“ (R).

Respondenti shodně uváděli, že supervizní setkání jsou zaměřená na individuální potřeby pracovníků a mají možnost řešit na setkáních se supervizorkou své aktuální problémy: „*jsou zaměřené na všechno od pracovních věcí po soukromé, konflikty na pracovišti. Cokoliv, s čím přijdeme, na té supervizi můžeme řešit, jak pracovní věci, tak třeba kolegy*“ (R). „*Supervize jsou naplánované a řeší se tam jednotlivé případy po pracovní stránce a pak vztahové věci, všechno, co potřebujeme. Přišla jsem třeba s nějakým případem, to jsme vyřešili a za chvíli jsme řešili i vztahové věci. Je to to, co potřebujeme v tu chvíli řešit. Beru to jako neformální, nic z toho nezapisujeme, žádné záznamy o průběhu*“ (R).

Četnost supervizních setkání uváděli respondenti předem naplánovanou v rozsahu jedenkrát za jeden až dva měsíce. Doba trvání jednotlivých supervizí je od 45 minut do 1,5 hodiny. Sociální pracovníci oceňovali ochotu supervizorky přizpůsobit se jejich časovým možnostem. „*Pravidelně ve stejných intervalech je domluven termín. Poslední*

dobou jsme měli domluvená pravidelně úterý a když se něco změní, kontaktuje nás supervizorka emailem a domluvíme se. Kolegové jsou často pryč, tak se domlouváme na jednom termínu, aby se to všem hodilo a supervizorka sem za námi přijede. Bere na nás ohled“ (R). „Máme ji zpravidla každý měsíc až dva. Máme naplánované časy, předem víme, který den to bude probíhat. Pořadí si vždycky rozhodíme dle potřeby, jak se to komu hodí. Většinou to trvá hodinu a půl“ (R).

V otázce dobrovolné či povinné účasti na supervizním setkání se odpovědi respondentů přikláněly k povinné účasti. Tři sociální pracovníci poukázali na standardy kvality, ze kterých vyplývá povinnost provádění supervize. *„Účast je povinná, supervize nebyla nabídnutá pouze případným zájemcům, ale byla domluvena pro všechny pracovníky oddělení, tak jsme k tomu tak i přistupovali. Domnívám se, že je povinná“ (R). „Vždycky byla povinná. Ve výjimečné situaci, když jsme nemohli, tak jsme museli zdůvodnit, proč, ale nemohly to být nějaké pracovní povinnosti nebo osobní, maximálně nemoc. Prostě je to povinné“ (R). „My máme standardy kvality, které nám nařizují mít supervizi. Vnímáme to jako povinné, ale myslím, že by nebyl žádný problém, kdybychom se domluvili na tom, že tam člověk z nějakého důvodu nechce. Máme dva supervizory, protože jeden některým lidem nevyhovoval, takže jsme přibrali druhého supervizora, který nám vyhovoval. Kdybych měla chodit k někomu, kdo mi není sympatický, tak by to asi úplně dobrovolné nebylo. Teoreticky tam chodit musím, ale asi bych neodpovídala nebo nereagovala, bylo by to setkání o mlčení, protože ten člověk to má zaplacené. Pro nás to je povinné ze standardu“ (R).*

9.1.1 Dílčí shrnutí

Na základě odpovědí respondentů bylo zjištěno, že na pracovišti sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče probíhá individuální supervize, kterou provádějí dvě supervizorky. Ke každé z nich chodí část pracovníků. Na supervizních setkáních mají respondenti možnost řešit pracovní problémy a nejasnosti v postupech složitých a nejednoznačných případů klientů, dále mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti, ale také osobní problémy a pocity respondentů. Termíny supervizních setkání jsou předem naplánované s možností změny podle aktuálních potřeb supervidovaných. Respondenti kvitovali ochotu a pružnost supervizorek při plánování termínů supervize. Supervize probíhá s frekvencí jednou za jeden až dva měsíce. Supervizní setkání trvá v rozmezí od 45 minut do 1,5 hodiny. Respondenti vnímají účast na supervizních

setkáních jako povinnou, tři z nich se odkazují na standardy kvality sociální práce, uvádějící povinnou supervizi pro sociální pracovníky.

9.2 DVO 2 Jaký máte vliv na průběh supervize?

K tématu vlivu na průběh supervize se vážou indikátory, napomáhající ke zjištění vlivu sociálních pracovníků na průběh supervize. Záměrem tazatelských otázek bylo zjištění, kdo svolává supervizní setkání, na koho se mohou pracovníci obrátit v případě potřeby individuální supervize a jaký mají vliv na výběr typu supervize.

Supervizní setkání jsou předem naplánovaná na několik měsíců dopředu po dohodě se supervizorkou. Termíny domlouvá vedoucí pracoviště nebo pověřený zaměstnanec. *„Na půl roku dopředu jsme dostali rozpis a pak jsme se individuálně domlouvali tak, aby se nám to všem hodilo. Termíny jsme dostali od supervizorky a vyjadřujeme se k nim, zda se nám hodí nebo ne. V jednom termínu máme supervizi tři osoby a postupně se střídáme“* (R).

Respondenti výzkumu vnímají možnost obrátit se na supervizorku v případě potřeby individuální supervize mimo dohodnutý časový harmonogram. *„Pokud bych něco potřebovala, mohu se obrátit na svoji supervizorku“* (R). *„Je bezvadná. Pokud něco potřebuju zkonzultovat, není problém ji kontaktovat. Jsme tak i domluveni, že pokud by nastala akutní situace, tak jí můžeme zavolat a obrátit se na ní“* (R). Dvě sociální pracovnice v nezbytných případech využívají možnosti konzultace se supervizorkou prostřednictvím telefonického rozhovoru či e-mailové korespondence. *„Už jsem jí volala a něco jsme spolu řešili po telefonu. Ptala se mě, jestli má přijít ihned nebo zda-li to počká do dalšího termínu“* (R). *„Můžu jí zavolat a párkrát jsem to už využila. Radila mi ochotně i po telefonu nebo e-mailem“* (R). Čtyři respondenti využívají naplánovaná setkání a mimo stanovené termíny supervizorku nekontaktují. *„Vzhledem k tomu, že supervize probíhala jednou za měsíc, tak ta potřeba byla pokrytá. Takovou potřebu nemám“*(R).

Na pracovišti sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče probíhají pravidelné porady oddělení, na kterých se projednává postup pracovníků v jednotlivých případech klientů a vzájemná výměna názorů na konkrétní situace, které pracovníci aktuálně řeší. *„V rámci oddělení se pak také scházíme pravidelně každou středu všichni pracovníci a řešíme složité případy, jak postupovat u konkrétních klientů a tak dále,*

to by se dalo považovat za intervizi, protože si vyměňujeme mezi sebou názory a pohledy na danou situaci“ (R).

K výběru typu supervize se vyjádřili všichni pracovníci při plánování supervize a sjednávání supervizního kontraktu. Sociální pracovníci se shodli na přání mít pouze individuální supervizi, skupinová supervize byla pracovníky zamítnutá. *„Na začátku sjednávání supervizního kontraktu jsme se všichni domluvili, že skupinovou supervizi nikdo nechceme. Dohodli jsme se, že nám vyhovuje individuální supervize, zacílená na práci jednotlivých pracovníků“ (R).* Sociální pracovníci měli možnost zvolit četnost supervizních setkání, která je výsledkem kompromisu mezi kolegy, jelikož v otázce četnosti supervize panují velké rozpory. *„...pak jsme se vyjadřovali k četnosti. V rámci týmu jsme si stanovili, jaké supervize by nám vyhovovaly. Ale kolikrát doladit nějaký kompromis mezi vícero lidmi je taky těžké. Někdo supervize vůbec nechce, někdo je chce četnější. Takže pak jsme vytvořili nějaký kompromis. Nastavili jsme si to sami“ (R).* *„Určitě při domlouvání další supervize na další rok se můžeme všichni domluvit, zda chceme skupinovou nebo individuální supervizi, ale tady se všichni shodli na tom, že chtějí individuální. Takže by se to dalo ovlivnit, kdyby ta potřeba byla. Potřeba skupinových supervizí ale tady nebyla“ (R).*

Sociální pracovníci mají vliv také na výběr konkrétního supervizora, kterého si volí při sjednávání supervizního kontraktu na základě jeho nabídky a informací, které o něm mají. V průběhu spolupráce s první supervizorkou došlo na pracovišti s ohledem na přání supervidovaných ke spolupráci s další supervizorkou. Klienti se rozdělili do dvou týmů a každý navštěvuje jednu supervizorku. Důvodem byla nespokojenost několika supervidovaných s přístupem první supervizorky. *„Manažerka projektu se nás ptala, koho bychom si představovali a dala nám na výběr z šesti supervizorů, oslovila je, oni poslali nabídku a na základě té nabídky vysoutěžila supervizorku. Jenže se stalo, že supervizorka většině lidí nesesdla, takže jsme v průběhu supervize požádali o změnu. Manažerka projektu oslovila další supervizorku, která tu nabídku přijala, takže cca po 2-3 měsících se sešly 2 supervizorky a byly 2 týmy. Části z nás první supervizorka nesesdla vždycky, ostatním to bylo víceméně jedno, jen asi 3 z nás supervizorka nevyhovovala a neměly jsme v ní důvěru“ (R).*

9.2.1 Dílčí shrnutí

Termíny konání supervize plánuje vedoucí pracovník, případně pověřený zaměstnanec na několik měsíců dopředu. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se ke vhodnosti naplánovaných termínů vzhledem ke svým časovým harmonogramům. Respondenti mají možnost obrátit se na supervizorku mimo dohodnutý časový rámec supervizních setkání v případě potřeby individuální supervize. Této možnosti využívají dvě sociální pracovnice a při nutnosti konzultace složitějšího případu komunikují se supervizorkou prostřednictvím e-mailové korespondence či telefonického rozhovoru. Oceňují ochotu supervizorky věnovat se jim mimo dohodnutý časový rámec a vyslechnout je. Čtyři zaměstnanci této možnosti nevyužívají a mimo naplánované termíny supervizorku nekontaktují. Na pracovišti sociálních pracovníků probíhají pravidelné porady zaměstnanců s cílem projednání jednotlivých případů klientů, které sociální pracovníci aktuálně řeší. Respondenti vnímají tyto porady jako intervizi, na které ne vždy dojde ke vzájemné shodě v názorech na případ, ale za důležité považují sdělení si vzájemných názorů kolegů, které mohou pomoci získat jiný náhled na situaci.

Sociální pracovníci mají možnost vyjádřit se k výběru typu supervize vždy při sjednávání nového supervizního kontraktu. Na pracovišti respondentů výzkumu došlo ke vzájemné shodě mít pouze individuální supervizi. Při plánování četnosti supervizních setkání bylo nutné zvolit kompromis, protože na četnost supervize panovaly rozdílné názory. Výsledkem dohody byl plán supervizních setkání s četností jedenkrát za jeden až dva měsíce. Při sjednávání supervizního kontraktu měli sociální pracovníci možnost vybrat si konkrétního supervizora. Na pracovišti respondentů došlo v průběhu konání supervizí ke spolupráci s další supervizorkou. Důvodem byla nespokojenost několika pracovníků s první supervizorkou. Respondenti se následně rozdělili do dvou týmů, kdy každý tým absolvoval individuální supervizi s jinou supervizorkou.

9.3 DVO 3 Jak probíhá řešení vašich vlastních případů v rámci supervize?

K zodpovězení této dílčí výzkumné otázky byl stanoven indikátor, vedoucí ke zjištění průběhu řešení vlastních případů na supervizních setkáních. Cílem bylo zjistit, zda se pracovníci připravují na setkání se supervizorkou, zda převažuje řešení konkrétních postupů a dilemat v případech klientů či problémů v mezilidských vztazích mezi kolegy na pracovišti, případně vliv osobních problémů na pracovní fungování respondentů.

Čtyři respondenti uvedli, že si předem připravují seznam případů, které chtějí řešit se supervizorkou a před plánovaným termínem supervize si sesumírují penzum záležitostí, které chtějí projednat se supervizorkou. „Vždycky před tou supervizí mi vyhovuje si ty případy připravit. Neříkám, že si s sebou беру spisy, naopak člověk chce, aby to proběhlo spíš v příjemnějším duchu. Probíhá to tak, že přicházím s konkrétním případem, nejmenuju konkrétní údaje, ale představím ten příběh, jak jsem postupovala, jak jsem se v tom cítila. Někdy se supervize točí kolem jednoho případu, někdy jich stihneme víc. Ale většinou to je supervize nad případem anebo ne nad konkrétním případem, ale nad systémovým nastavením. Nemusí to vždycky být konkrétní kauza. Někdy se bavíme i nad celkovým chodem a přístupem mě jako pracovnice“ (R). „Připravím si svůj případ a s tím jdu na sezení se supervizorkou“ (R).

Z odpovědí pěti respondentů vyplývá, že na supervizi předkládají jak pracovní, tak osobní problémy, týkající se především vztahů na pracovišti. Respondenti oceňují možnost projednání svých problémů se supervizorkou, která jim poskytuje nestranný pohled na situaci „Záleží na tom, s čím člověk přichází. Část z nás konzultuje konkrétní případy, na kterých právě pracují, řeknou, o čem to je a žádají supervizora o sdělení svého pohledu na situaci, jakožto člověka nezávislého a nestranného. Rozebírají spolu možnosti řešení situace. Já osobně neřeším na supervizi své klienty, ale většinou konfliktní vztahy na pracovišti. Kdo, s kým, proč a jak. Řešíme spolu jak věci pojmout, abych nevyhořela a nezblblá z toho. Abych měla dostatek sil vyřešit konflikt mezi lidmi. Supervizorka mi dává podporu, např.: toto už jsi řešila, toto už znáš a zvládneš, zkus se na to podívat jinak. Nastavuje nám zrcadlo, jestli to dělám správně nebo na ty lidi mám averzi nebo jsem vůči nim zaujatá“ (R). „Přijde mi, že na individuální supervizi se neřeší až tak ty případy. Samozřejmě to je otevřené, člověk si tam může přinést jakýkoliv problém, co chce řešit. Podle mě se tam hodně řeší vztahové problémy na pracovišti, pracovní problémy a podobné věci. Soukromé si myslím, že ne. O tom ta supervize není. Můžou to být témata obav směrem k té práci, vzájemné vztahy mezi kolegy nebo postup v jednotlivých případech. Já tam řeším spíš případy, které mi přijdou složitější, náročnější. Spíš než ty vztahy“ (R).

9.3.1 Dílčí shrnutí

Při přípravě na supervizní setkání si čtyři respondenti připravují seznam případů či problémů, které potřebují projednat se supervizorkou. Respondenti popisují

supervizorce případy klientů bez uvedení konkrétních údajů a sdělují jí, jak postupovali, jaké měli během jednání s klienty pocity nebo jaké je jejich dilema. Tématem rozhovorů často bývá chod oddělení nebo systémové nastavení na pracovišti. Sociální pracovníci kvitují možnost projednat své problémy se supervizorkou, která jim umožňuje získat jiný náhled na situaci a zvolit vhodné možnosti řešení situace. Častým tématem supervize bývají také mezilidské vztahy na pracovišti. Supervizorka jim dle jejich sdělení umožňuje získat možnost podívat se na konflikt z jiného úhlu pohledu, což přispívá k lepším mezilidským vztahům mezi kolegy.

9.4 DVO 4 Jaký vliv má supervize na řešení Vašich pracovních problémů či nejasností?

Pro nalezení odpovědí na toto téma byly stanoveny indikátory řešení pracovních problémů či nejasností, vedoucí k tazatelským otázkám, týkajícím se vlivu supervize na řešení pracovních problémů, resp. zda supervize splnila očekávání respondentů, jaký vnímají přínos supervize na svém pracovišti a co by navrhovali ke zlepšení průběhu supervize.

Sociální pracovníci oceňují možnost řešení se supervizorkou komplikovaných případů nebo postupů. Kvitují získání s pomocí supervizorky jiného pohledu na situaci a nadhledu. „*Na supervizi jsem si vždy brala případy, které byly v něčem nejednoznačné nebo pro mě složité. Možná by pro někoho jiného složité nebyly, ale já jsem měla pocit, že bych mohla ty žadatele nějak poškodit nebo nahlížet na ně moc přísně nebo moc benevolentně. V tom mi pomohl pohled toho druhého. Také mi pomohlo, že supervizorka byla psychologka*“ (R).

Respondenti uvádějí vliv supervize jako prevenci před vznikem vyhoření a povzbuzení své osoby v další práci a jednání s klienty. „*Pro mě vždy supervize znamená určitou podporu a náhled nad vlastními kroky a určitě by mě měla nějak ochránit a ošetřit před syndromem vyhoření. Vždy mi nalije do žil novou energii a povzbuzení, tak jsem to vždy vnímala. Nemyslím, že to je o tom, dostat nějaký návod, jak postupovat v případě, když se mi nějaká kauza bude opakovat. Ale bylo to o podpoře těch mých kroků, které už jsem udělala během toho případu. Je to o povzbuzení mé osoby, jak konat v práci, jak si poradit s pracovním problémem*“ (R). „*Když mám pracovní problém s někým, nebo konfliktní situaci, tak už na to neumím nahlížet objektivně, jsem v tom tak zabředlá, že potřebuji*

někoho, kdo mi řekne, stop, tady už to nemá smysl, do toho konfliktu nechod', protože to nikam nevede, neřeš to, nech to být, protože se pro to udělalo maximum. Kdybych supervizi neměla, asi bych často tlačila na věci, které nemají smysl. Ani kolegové mi leckdy nemohou pomoci, protože i oni v tom jsou určitým způsobem zabředlí, takže my potřebujeme někoho z venku, kdo nám řekne, zda jdeme tou správnou cestou. I my si mezi sebou říkáme ty případy a řešíme je interně, ale pak jsou fáze, kdy není cesta dál a my potřebujeme někoho, kdo nám řekne, že to nemá význam“ (R). „Dává mi to jiný náhled. Jsem už pracovně zaslepená a supervizorka mi to pomůže uchopit jinak nebo se na to podívat z jiného úhlu pohledu. Otevře mi oči“ (R).

Velkým přínosem supervize je dle odpovědí respondentů psychická opora. Oceňují možnost konzultování také konfliktních situací na pracovišti, které na rozdíl od pracovních problémů s kolegy konzultovat nelze. *„Získat jiný náhled, potvrzení toho, že se ubírám správným směrem, takže to není úplně marná cesta, je to i psychická podpora člověka, aby nevyhořel. Pomáhá mi, abych si neřekla, že tu je všechno na ..., už toho mám dost, musím odejít. Supervizorka řekne, že se sice nepovedlo to a to, ale máš za sebou spoustu jiných úspěchů. Ona to vidí jinak, protože se už nějakou dobu známe a ona vidí, že jsem ušla už velký kus cesty. To mi pomáhá. Kdyby supervize nebyla, tak by to bylo těžké, nebylo by to s kým konzultovat. Třeba konflikt na pracovišti mezi sebou moc konzultovat nemůžeme“ (R).*

Důležitým faktorem je nestrannost supervizorky a důvěra v ní, která umožňuje supervidovaným svěřit se s různými problémy. Respondenti oceňují její nestrannost a důvěrnost informací, které jí svěřují. *„Supervisor není od toho, aby nás hodnotil a říkal, ten je blbý a ty jsi dobrý, ale řekne: zkus pochopit, že ona se chová takhle, protože... a ty na ni reaguješ takhle, protože ji máš už plné zuby, zkus reagovat trochu jinak. Ona to vidí nestranně. Není ničí kamarádka a nemá potřebu nikomu z nás nadřžovat. Máme v ní důvěru, znám ji už delší čas a mohu jí říci všechno, ona to nepoví nikomu jinému (vedoucí, kolegyně apod.). I kdybych měla konflikt, teoreticky, s vedoucím, tak není problém to řešit s ní“ (R).*

Osobnost supervizora zmiňují respondenti jako významný aspekt supervize, mající vliv na jejich spokojenost s průběhem supervize a také jejich ochotu se svěřit se svými problémy. Souznění s osobností a přístupem supervizora vnímají supervidovaní jako velice důležitý faktor. *„Je to o tom supervizorovi. Když se bavím s kolegy z jiných krajů,*

tak někde mají ty supervize jako povinné zlo a někde mají fakt dobré supervizory a jsou z nich úplně nadšení. Dává jim to hrozně moc. My tady máme dvě supervizorky, někteří z nás byli se supervizí spokojeni, někteří měli spíš neutrální postoj. Je to o tom, jak si ty lidi sednou a jaký je vzájemný vztah s tím supervizorem“(R).

Z výzkumu vyplynulo, že vliv na průběh supervize má také osobnost supervidované osoby a její přístup k supervizi. Jeden respondent uvedl, že potřebu supervize nemá a nemá chuť se někomu svěřovat se svými problémy „...já prostě potřebu individuální supervize nemám. Takže i z toho důvodu, jak já k tomu přistupuji, tak z toho nemůžu nic získat, protože když k tomu mám takovou skepsi od začátku, tak těžko z toho můžu něco získat pozitivního. Nemám potřebu se svěřovat, protože nemám takový problém, se kterým se chci svěřovat a nepřijde mi, že by mi to nějak pomohlo“(R). V případě odmítavého postoje a nechuti se svěřovat a řešit jakékoliv problémy se supervizorem nelze očekávat pozitivní přínos supervize.

9.4.1 Dílčí shrnutí

Respondenti oceňují možnost projednání svých problémů či nejasností se supervizorkou. Supervizi vnímají jako formu prevence před vznikem syndromu vyhoření a povzbuzení při své práci s klienty. Supervizorka jim poskytuje podporu v jejich jednání, psychickou oporu a možnost svěřit se se svými obavami a nejistotami. Při řešení složitých případů klientů využívají respondenti supervizi v situacích, kdy je obtížné nalezení jednoznačného řešení situace nebo při potřebě získání jiného pohledu na situaci. Supervizorka poskytuje respondentům možnost nahlédnout na situaci z jiného úhlu pohledu a získat tak nové perspektivy řešení. Druhým nejčastějším tématem, projednávaným na supervizních setkáních kromě složitých pracovních případů jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Respondenti výzkumu reflektují význam supervize v konzultování vztahů mezi kolegy a konfliktů na pracovišti. Zde je důležitým aspektem nestrannost supervizorky jako člověka zvenčí, která nestrání nikomu z pracovníků a zároveň může poskytnout nezaujatý pohled na situaci. Podmínkou a zároveň nejdůležitějším faktorem je důvěra v osobu supervizorky, která umožňuje respondentům svěřit se jí se svými starostmi nebo obavami. Respondenti opakovaně vyzdvihovali osobnost supervizorky, která spolu s jejím přístupem k vedení supervize musí konvenovat s očekáváním a osobnostmi supervidovaných pracovníků. Neméně důležitým je také

přístup a osobnost supervidované osoby. V případě odmítavého přístupu k supervizi a neochotě ke spolupráci se supervizorem nelze očekávat pozitivní dopady supervize.

9.5 DVO 5 Jaký vnímáte přínos supervize na Váš psychický stav?

Při odpovídání na otázku, jaký má supervize na jejich psychický stav, zmínilo pět respondentů velký přínos a pozitivní vliv na své psychické rozpoložení. Jeden respondent uvedl, že na jeho psychický stav supervize nemá žádný vliv. *„Myslím, že supervize má vždy přesah do osobnostní roviny i toho psychického stavu. Supervizor nemusí mít tu odbornost přímou na tu moji konkrétní činnost, ale měl by mít nadhled a nějak to umět ukotvit a zestabilizovat mě. Vliv na mě to má takový, že po těch dvou hodinách odcházím minimálně v klidnějším rozpoložení a s podporou pro kroky, které jsem udělala nebo se chystám udělat. Proto nemám moc ráda skupinové supervize. Maximálně jednou za dlouhou dobu. Jinak ty individuální supervize jsou pro mě daleko stěžejnější“ (R).*

Respondentka výzkumu uvedla vliv supervize při aklimatizaci po nástupu do zaměstnání, pomoc zvyknout si na chod oddělení a kolektiv na pracovišti. Ocenila větší přínos individuální supervize oproti skupinové supervizi, kterou absolvovala na předchozím pracovišti. *„Myslím, že má velký vliv na můj psychický stav, protože mi pomohla urovnat si spoustu věcí, hodně si toho uvědomit a ujasnit si. Aby se třeba některé věci neodrážely na moji práci. Takže mně určitě pomohla od doby, kdy jsem sem nastupovala. Byla jsem zvyklá na velký kolektiv, tady je kolektiv malý, pomohla mi se aklimatizovat. Na supervizi jsem byla zvyklá i z předchozí práce, viděla jsem tady ten přínos individuální supervize oproti skupinové supervizi, kterou jsme měli v předchozím zaměstnání. Určitě ji musím hodnotit pozitivně“ (R).*

Jedna respondentka ocenila pomoc supervizorky s uspořádáním pracovních a soukromých povinností a sestavením pořadí priorit. S pomocí supervizorky zanechala aktivity, které ji příliš zaměstnávaly a nebyly pro ni důležité. *„Na některých supervizích jsem se supervizorkou řešila, zda jsem si toho na sebe nevezala příliš moc, když jsem měla pocit, že jsem jako vyždímaný citron. Tehdy mi supervizorka řekla, že si člověk má na sebe brát tolik, aby to bylo přiměřené a jakmile se přehltí, tak ho to dožene někde jinde. Tehdy jsem se účastnila všech školních akcí u dětí, pomáhala s organizací akcí městského úřadu, v práci nás bylo málo, na všechno jsem byla sama a připadala jsem si jako na kolotoči. Supervizorka mi poradila, že na některé věci se mám prostě vykašlat, protože když*

je člověk neustále ve velké turbulenci, tak ty věci nemají smysl. Některých věcí zanechte, ať můžete dělat ostatní věci v klidu. Lepší je dělat věci pomalu a v klidu než se snažit udělat všechno“ (R).

Dvě respondentky uvedly, že jim supervize pomáhá s eliminováním přesahu pracovních problémů do osobního života a omezením nutnosti řešit pracovní záležitosti se členy rodiny. Opakovaně zdůraznily vliv supervize jako prevenci vzniku syndromu vyhoření. *„Nejsem vyhořelá, alespoň mám pořád pocit, že to dokážu unést a nezasahuje to do mého soukromého života, nenosím si to domů. Dokážu si přestavit, že kdybychom si o tom nepovídali v práci, tak bych to nosila domů, případně by to odnášel někdo z mých blízkých. Člověk někde musí tyto věci odventilovat. Ta agenda je těžká, že nosit si to domů je špatně. Supervizorce mohu říct, že už je toho na mě moc, že je něco špatně, že se z toho zblázním“ (R).* *„Určitě má vliv na psychický stav. Třeba teď bych ji zase potřebovala jako sůl. Ta psychika se odráží i na těch pracovních věcech. Supervizorka mi něco poradí a mám pocit, že v tom nejsem sama. Většinou, když to zkusím řešit doma, tak mi řeknou, no jo, vy úředníci si zase něco hledáte, doma se to moc ventilovat nedá. Takže tohle je taková ventilace, kdy vám někdo rozumí a neříká si, jo, úředník je úplně blbej“ (R).*

9.5.1 Dílčí shrnutí

Pět respondentů výzkumu zdůraznilo velký vliv supervize na svůj psychický stav a ocenilo její přínos. Jeden respondent uvedl, že supervize nemá na jeho psychiku žádný vliv, protože je vůči ní skeptický a nevyhledává ji. Jedna pracovnice ocenila vliv supervize na aklimatizaci po nástupu na nové pracoviště a zhodnotila větší přínos individuální supervize oproti skupinové supervizi, absolvované na předchozím pracovišti. Jedna respondentka uvedla pomoc supervizorky se sestavením pořadí priorit v pracovních a soukromých povinnostech, které hodnotila jako nepřiměřené a nad její síly. Z odpovědí dvou sociálních pracovníků vyplynul přínos supervize v eliminaci zásahu pracovních problémů do soukromého života. Respondentky opakovaně uváděly roli supervize v prevenci vzniku syndromu vyhoření.

Závěr

Diplomová práce se zabývala supervizí a jejím významem u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče, pracujících na oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Hlavní výzkumná otázka, která byla formulována na základě teoretických poznatků, zněla: „Jaký je význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče?“ Odpověď na hlavní výzkumnou otázku práce byla hledána metodou kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

Teoretická část práce byla věnována charakteristice pojmů, uvedených v hlavní výzkumné otázce práce. Bylo popsáno pracoviště sociálních pracovníků na oddělení sociálně-právní ochrany dětí, požadavky na výkon profese, jejich pracovní náplň a agenda náhradní rodinné péče. V následující kapitole se teoretická část práce věnovala definici supervize a jejímu historickému vývoji ve světě a u nás, popsala aktéry supervize, její cíle a funkce. Blíže popsala druhy supervize a její modely. V závěru teoretické části popsala tvorbu supervizního kontraktu, podmínky supervize, nároky na supervizora a supervidované a etické aspekty supervize. Během práce na teoretické části výzkumu vyvstaly otázky, formulované do pěti dílčích výzkumných otázek.

V empirické části výzkumu byly dílčí výzkumné otázky transformovány do podoby indikátorů, které vyústily do tazatelských otázek polostrukturovaných rozhovorů, prováděných s respondenty výzkumu. V průběhu rozhovorů byly tyto otázky vhodně doplňovány s ohledem na kontext rozhovorů se záměrem odpovědět na tematické okruhy dílčích výzkumných otázek. Následně byly rozhovory s respondenty podrobně analyzovány.

Údaje, získané při rozhovorech s respondenty výzkumu, svědčí o tom, že na pracovišti sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče probíhá individuální supervize, kterou provádějí dvě supervizorky. Supervizní setkání se uskutečňuje v předem stanovených termínech s ohledem na časový harmonogram supervidovaných. Supervize probíhá s frekvencí jednou za jeden až dva měsíce a dobou trvání od 45 minut do 1,5 hodiny. Účast na supervizních setkáních vnímají respondenti jako povinnou.

Témata, která respondenti nejčastěji předkládají na supervizi, se týkají pracovních záležitostí, většinou jsou to složité případy klientů, nejednoznační pracovní postupy nebo

dilemata pracovníků. Dále jsou častým tématem supervize mezilidské vztahy mezi kolegy na pracovišti, konflikty a potíže s komunikací a rovněž osobní problémy, sladění priorit v osobních a pracovních povinnostech.

Kromě naplánovaných termínů konání supervize mají respondenti možnost obrátit se na supervizorku i mimo časový harmonogram. Této možnosti využívají dvě sociální pracovnice, které v případě potřeby kontaktují supervizorku prostřednictvím e-mailové korespondence nebo telefonického rozhovoru. Na pracovišti respondentů probíhají také pravidelné porady oddělení, na kterých respondenti konzultují jednotlivé případy klientů, které aktuálně řeší. Tyto porady respondenti vnímají jako intervizi, na které oceňují vzájemné sdělení si názorů kolegů na konkrétní případy.

Při plánování nového supervizního kontraktu pro následující rok mají sociální pracovníci možnost vyjádřit se k výběru druhu supervize a četnosti jejího konání na pracovišti. Na pracovišti respondentů došlo ke vzájemné shodě na individuální supervizi, jejíž klady převážily nad supervizí skupinovou.

Před konáním supervize si čtyři respondenti připravují penzum případů, které hodlají řešit se supervizorkou. Následně na supervizi popisují supervizorce tyto případy či problémy bez uvedení konkrétních údajů a sdělují jí své pocity nebo dilemata. Častým tématem uváděným respondenty je také chod oddělení a vztahy na pracovišti.

Pět respondentů uvádí vliv supervize na řešení svých pracovních problémů a nejasností. Supervizi vnímají jako formu prevence před vznikem syndromu vyhoření a kvitují možnost obrátit se na supervizorku se svými problémy. Supervizorka jim poskytuje psychickou podporu, pomáhá jim získat jiný náhled na situaci a povzbuzuje je v jejich práci. Respondenti uvedli význam osobnosti supervizorky, ke které mají důvěru a nebojí se jí svěřit. Zároveň z výzkumných zjištění vyvstala důležitost osobnosti a přístupu supervidované osoby, která je ochotná spolupracovat se supervizorem a vnímá supervizi jako přínosnou. V případě odmítavého postoje supervidovaného k supervizi nelze očekávat výrazně pozitivní dopady supervize, přestože se takový člověk účastní supervizních setkání.

Velký vliv supervize na psychický stav a její pozitivní přínos uvedlo pět respondentů výzkumu. Respondenti uváděli psychickou podporu, povzbuzení do další práce, eliminaci

přesahu pracovních problémů do rodinného života a pomoc při sestavení pořadí priorit v osobních a pracovních záležitostech.

Při zhodnocení dosažení vytyčených dílčích cílů a hlavního cíle výzkumu lze konstatovat, že těchto cílů bylo dosaženo. Výzkumná strategie s využitím polostrukturovaných rozhovorů se ukázala jako vhodná pro daný výzkum. U některých respondentů se při rozhovoru projevila stručnost v odpovědích, přestože rozhovory probíhaly v předem dohodnutých termínech s ohledem na časový harmonogram sociálních pracovníků.

Doporučení plynoucí ze získaných informací

Výzkumná zjištění popsala význam supervize u sociálních pracovníků s agendou náhradní rodinné péče. S ohledem na složitost agendy sociálních pracovníků považují supervizi za důležitý pilíř psychické rovnováhy respondentů, s dosahem jak do jejich pracovního, tak i osobního života a vlivem na chování k jejich klientům. Supervize se projevila jako významný faktor v prevenci vzniku syndromu vyhoření, ohrožujícího všechny zástupce pomáhajících profesí.

Získané informace považují užitečnými pro plánování či zavádění supervize na pracovištích pomáhajících pracovníků. Ačkoli se jedná o pohled zaměstnanců malého pracoviště, lze vysledovat faktory, důležité pro supervizi na jakémkoli pracovišti. Těmi jsou možnost supervidovaných osob vyjádřit se ke druhu supervize, prováděné na jejich pracovišti, k frekvenci jejího konání, výběru supervizora. Klíčovým se ukázal přístup supervidovaných osob a jejich očekávání od supervize. Velkou roli hraje osobnost supervizora, která musí vzbuzovat důvěru v supervidovaných osobách a jejich ochotu se svěřovat. Doporučuji zohlednit tyto faktory při zavádění supervize na pracovišti. Závěry výzkumné práce jsou vhodné pro vedoucí pracovníky v organizacích, zaměstnávajících pomáhající profese, ale také pro samotné zaměstnance, kteří se rozhodují o zavedení supervize na svém pracovišti.

Seznam použité literatury

1. BALINT, Michael. *Lékař, jeho pacient a nemoc*. Grada Publishing, 1999. 336 s. ISBN 80-7169-734-6
2. Balint Group workshop. West Midlands Institute of psychotherapy. [online]. [cit. 20. 01. 2019]. Dostupné z: http://www.wmip.org/balint_group_workshop.html
3. BÄRTLOVÁ, Eva. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem, 2007. 62 s. ISBN 978-80-7044-952-3
4. BAŠTECKÁ, Bohumila, ČERMÁKOVÁ, Veronika, KINKOR, Milan. *Týmová supervize. Teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. 326 s. ISBN 978-80-262-0940-9
5. BROŽOVÁ DOUBKOVÁ
6. ČERMÁKOVÁ, Kristýna, HOLEČKOVÁ, Markéta. *Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový slovník pro poskytovatele*. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. [online]. [cit. 01.09.2018]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf
7. ČMISK. *Supervize a koučing*. [online]. [cit. 01.09.2018]. Dostupné z: <http://www.cmisk.cz/>
8. Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova. *Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích*. [online]. [cit. 01.09.2018]. Dostupné z: <https://fhs.cuni.cz/FHS-1545.html>
9. GUGGENBÜHL-CRAIG, Adolf. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2010. 120 s. ISBN 978-80-7367-809-8.
10. HAVRDOVÁ, Zuzana, HAJNÝ, Martin. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1
11. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999. 167 s. ISBN 80-902-081-8-5
12. HERMES Group Praha. *Systemická supervize a koučování 2018* [online]. [cit. 01.09.2018]. Dostupné z: <http://www.hermesgroup.cz/vzdelavani/vycviky-kurzy-workshopy/komplexni-vycvikove-programy/systemicka-supervize-a-koucovani-2018/>

13. Hestia. *Staňte se profesionálem v práci s dobrovolníky*. [online]. [cit. 01.09.2018]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/cz/pro-organizace/vzdelavaci-kurzy>
14. JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. 223 s. ISBN 80-7254-329-6.
15. KAPUCIÁNOVÁ, Alla..
16. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. 152 s. ISBN: 978-80-262-1147-1.
17. Krajský úřad Královéhradeckého kraje. *Vstupní vzdělávání úředníků*. 2018
18. Krajský úřad Královéhradeckého kraje. *Průběžné vzdělávání*. 2018
19. Krajský úřad Královéhradeckého kraje. *Pracovní náplň*. 2014
20. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. 2 vyd. Praha: Portál, 2003. 279 s. ISBN 80-7178-774-4.
21. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 192 s. ISBN 80-7169-121-6.
22. LIBRA, Jiří. *Supervize v organizaci*. In: kol. autorů *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Agnes, 2008. 139 s. ISBN 978-80-903696-3-4.
23. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 400 s. ISBN 80-7178-548-2.
24. Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, [online]. [cit. 22. 04. 2018]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/organizacni-struktura/organizacni-struktura-krajskeho-uradu-kralovehradeckeho-kraje-147/>
25. Pracovní řád Krajského úřadu Královéhradeckého kraje Příloha č. 24, Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, [online]. 2012. [cit. 22. 04. 2018]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/kontakt/kodex.pdf>
26. Remedium Praha. *Supervizní výcvik Remedium*. [online]. [cit. 04.09.2018]. Dostupné z: <http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>
27. SMUTEK, Martin. *Metody rodinných politik a teorie implementace ve veřejné politice*. 1. vydání. Gaudeamus, 2015. 135 s. ISBN: 978-80-7435-573-8

28. Sociální oblast. *Královéhradecký kraj*. [online]. [cit. 15.09.2018]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?pgid=482>
29. *Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované*. [online]. [cit. 01.09.2018]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/struktura-supervizniho-vycviku-cis/>
30. SVOBODOVÁ, Petra, VALÁŠEK, Martin. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišnov, SCAN, 2002. 88 s. ISBN 80-86620-00-X.
31. ŠTURMA, Jaroslav. *Zakladatelé. SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s.* [online]. [cit. 2018-08-19]. Dostupné z : <http://www.sur.cz/zakladatele.html>
32. ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat. I. vyd.* Praha: Slon, 1999. 128 s. ISBN 80-85850-69-9.
33. Vyhláška č. 512/2002, o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Sbíрка zákonů ČR
34. Vysoká škola evropských a regionálních studií. Projekt: K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách. *Supervize v sociálních službách* [online]. [cit. 22.07.2018]. Dostupné z: <https://granty.vsers.cz/dokument/Supervize%20v%20socialnich%20sluzbach.pdf>
35. What is supervision. *Manchester Institute for psychotherapy*. [online]. [cit. 20. 01. 2019]. Dostupné z: <https://psychotherapysupervision.net/>
36. WINKLER, J. *Implementace – Institucionální hledisko analýzy veřejných programů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2002.
37. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. Sbíрка zákonů ČR
38. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. ve znění pozdějších předpisů. Sbíрка zákonů ČR
39. Zákon č. 129/2000 Sb., zákon o krajích [online]. [cit. 22. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled transformace dílčích výzkumných otázek do tazatelských otázek. 44

Tabulka 2: Charakteristika respondentů z vybraných organizací 48

Seznam příloh

Přepis rozhovoru s respondentem.....	76
--------------------------------------	----

Věcný rejstřík

- analýza, 5, 55
- autosupervize, 32
- Bálintovské skupiny, 24, 25
- dávek pěstounské péče, 21
- etické aspekty, 54
- indikátory, 44
- individuální, 32, 33
- informace, 55
- interpretace, 5, 55
- klient, 24, 28, 31, 41, 56, 57, 59, 61, 63, 67
- management, 31
- modely supervize, 5, 11
- motivace, 44
- nadhled, 23, 29, 64, 78
- náhradní rodinné péče, 1, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 42, 44, 47, 54, 55, 56, 57, 66, 68
- odborné posouzení, 19
- osvojení, 17, 18, 19, 20
- osvojitel, 17, 18, 19
- peer supervize, 33
- pěstounská péče, 17, 18, 19, 20
- poradenství, 17, 22, 23
- případová supervize, 31
- psychoanalýza, 22
- psychoterapie, 22, 25, 26
- skupinová supervize, 34
- sociálně-právní ochrana dětí, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 47, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 66, 68, 71
- sociální pracovník, 1, 5, 11, 12, 40, 42, 44, 45, 47, 56, 59, 67
- spisová dokumentace, 19, 20
- supervidovaný, 26, 32, 35, 36, 42
- supervizant, 26
- supervize, 1, 5, 11, 12, 13, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 76, 77, 78
- supervizní kontrakt, 11, 32, 34, 41
- supervizní přístupy, 11, 13, 38
- supervizor, 22, 26, 27, 29, 30, 36, 37, 39, 40, 41, 78
- SUR, 25, 71
- syndrom vyhoření, 11, 23, 45, 61, 76, 77
- tandem, 34
- vzdělání, 47, 48

Jmenný rejstřík

Bártlová 22, 23, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 41

Baštecká 23, 26, 37, 39, 40, 41

Brožová Doubková 24, 26

Čermáková 23, 36, 37, 39, 40, 41

Havrdová 22, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39

Holečková 23, 36

Matoušek 27, 32, 40, 41

Smutek 51

Svobodová 22, 34, 35, 36, 37, 40, 41

Valášek 22, 34, 35, 36, 37, 40, 41

Šturma 25

Thelenová 24, 26

Winkler 52, 53

Příloha

Přepis rozhovoru s respondentem

TO 1: Jaké druhy supervize probíhají na Vašem pracovišti?

Supervize je plánovaná, zaměřovala se na zaměstnance. Zaměstnanec přichází za supervizorem se svým případem a rozebírají ho spolu. Chodí k nám externí supervizorky.

TO 2: Jak často probíhá supervize na Vašem pracovišti?

Probíhá jednou za 2 měsíce.

TO 3: Je účast na supervizním setkání na Vašem pracovišti povinná nebo dobrovolná?

Vždycky byla povinná. Ve výjimečné situaci, když jsme nemohli, tak jsme museli zdůvodnit, proč, ale nemohly to být nějaké pracovní povinnosti nebo osobní, maximálně nemoc. Prostě je to povinné.

TO 4: Kdo na vašem pracovišti svolává supervizní setkání?

Na půl roku dopředu jsme dostali rozpis a pak jsme se individuálně domlouvali tak, aby se nám to všem hodilo. Termíny jsme dostali od supervizorky a vyjadřujeme se k nim, zda se nám hodí nebo ne. V jednom termínu máme supervizi tři osoby a postupně se střídáme.

TO 5: Na koho se můžete obrátit v případě potřeby individuální supervize?

Na paní supervizorku. Je bezvadná. Pokud něco potřebuju zkontrolovat, není problém ji kontaktovat. Jsme tak i domluveni, že pokud by nastala akutní situace, tak jí můžeme zavolat a obrátit se na ní.

TO 6: Jaký máte vliv na výběr typu supervize?

Před zahájením supervize při její plánování jsme se vyjadřovali k výběru, zda zvolit individuální nebo skupinovou, pak jsme se vyjadřovali k četnosti. V rámci týmu jsme si stanovili, jaké supervize by nám vyhovovaly. Ale kolikrát doladit nějaký kompromis mezi vícero lidmi je taky těžké. Někdo supervize vůbec nechce, někdo je chce čtenější,

někdo by je chtěl na střídačku individuální nebo skupinovou nebo ve dvojicích. Takže pak jsme vytvořili nějaký kompromis. Nastavili jsme si to sami.

TO 7: Jak probíhá řešení vašich vlastních případů v rámci supervize?

Vždycky před tou supervizí mi vyhovuje si ty případy připravit. Neříkám, že si s sebou беру spisy, naopak člověk chce, aby to proběhlo spíš v příjemnějším duchu. Probíhá to tak, že přicházím s konkrétním případem, nejmenuju konkrétní údaje, ale představím ten příběh, jak jsem postupovala, jak jsem se v tom cítila. Někdy se supervize točí kolem jednoho případu, někdy jich stihneme víc. Ale většinou to je supervize nad případem anebo ne nad konkrétním případem, ale nad systémovým nastavením. Nemusí to vždycky být konkrétní kauza. Někdy se bavíme i nad celkovým chodem a přístupem mě, jako pracovnice. A ta podpora tam vždycky zazněla.

TO 8: Jaký vliv má supervize na řešení Vašich pracovních problémů či nejasností?

Pro mě vždy supervize znamená určitou podporu a náhled nad vlastními kroky a určitě by mě měla nějak ochránit a ošetřit před syndromem vyhoření. Vždy mi nalije do žil novou energii a povzbuzení, tak jsem to vždy vnímala. Nemyslím, že to je o tom, dostat nějaký návod, jak postupovat v případě, když se mi nějaká kauza bude opakovat. Ale bylo to o podpoře těch mých kroků, které už udělala během toho případu. Je to o povzbuzení mé osoby, jak konat v práci, jak si poradit s pracovním problémem.

TO 9: Splnila individuální supervize Vaše očekávání?

Já si myslím, že jo. Bylo to z toho důvodu, že jsem si to vždycky dovedla nějak uchopit já a v podstatě držet se tématu, které já jsem potřebovala řešit. Proto mi ta individuální supervize nejvíc vyhovuje. U skupinové, kterou jsem zažila v předchozím zaměstnání, občas z té supervize člověk odcházal psychicky rozladěný a s větším rozerváním, zvláště když se řešil případ někoho jiného. Zjistili jsme občas, že na to máme každý úplně jiný náhled a supervizorce se to ne vždycky dařilo ukorigovat.

TO 10: Jaký vnímáte přínos supervize na Vašem pracovišti?

Řekla bych, že záleží na osobnosti supervizora. Říká se, že supervizor musí osobnostně ladit s tím supervidovaným. Cítím, že trávit čas s někým, kdo je jinak nastavený, nemá význam. Pro mě musí být supervizor osobnost, který mi bude nějak konvenovat a ze kterého budu cítit i zájem, nadhled, odbornost, to je pro mě důležité. A na to jsem

zatím měla štěstí. Celkem jsem ve svých zaměstnáních zažila čtyři supervizory, kteří mě dlouhodobě provázeli supervizí a kromě jedné supervizorky mi všichni vyhovovali zkušenostmi, osobnostním nastavením a přístupem. Stoprocentně.

Jak konkrétně Vám pomáhá?

V ujasnění si, jak jsem konala, jak budu konat, jaké z toho mám pocity. Případně se poučit a najít nový směr. Důležitá je pro mě včasnost supervize, v té chvíli, kdy ji potřebuju.

Jednou týdně máme setkávání nad konkrétními případy, kdy se všichni dohromady radíme nad procesem u jednotlivých případů. To považuju za intervizi. Člověk na to není sám a tu podporu musí dostat.

TO 11: Co byste navrhovala ke zlepšení supervize na Vašem pracovišti?

Já bych navrhovala, aby každá supervize byla četností šitá každému z nás na míru, protože jsem zjistila, že to, co vyhovuje mně, absolutně nemusí vyhovovat kolegům. Jestli dostanu plošně nařízeno, že musím v uvedenou dobu od-do, tak se tomu automaticky bráním. Já osobně bych se snažila o konkrétní nastavení konkrétnímu člověku. Jestliže si řeknu, že tenhle měsíc supervizi fakt nutně potřebuju, a potřebuju ji dvakrát, i na úkor toho, že kolega ji nebude chtít třeba tři měsíce, tak budu ráda. Ale ne tak, že musím povinně v předem danou dobu. Ať si to každý určí za sebe. Možná z toho mluví i nějaká zkušenost, že za tu dobu, co to člověk poznal, tak ne vždycky to bylo úplně přínosné. Jen když byla ta potřeba.

TO 12: Jaký vliv má supervize, probíhající na Vašem pracovišti, na Váš psychický stav?

Myslím, že supervize má vždy přesah do osobnostní roviny i toho psychického stavu. Supervizor nemusí mít tu odbornost přímou na tu moji konkrétní činnost, ale měl by mít nadhled a nějak to umět ukotvit a zestabilizovat mě. Vliv na mě to má takový, že po těch dvou hodinách odcházím minimálně v klidnějším rozpoložení a s podporou pro kroky, které jsem udělala nebo se chystám udělat. Proto nemám moc ráda skupinové supervize. Maximálně jednou za dlouhou dobu. Jinak ty individuální supervize jsou pro mě daleko stěžejnější.