UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

# Postoj k supervizi z pozice pracovníka nestátní neziskové organizace

Podnázev: Fungování supervize v nestátní neziskové organizaci Člověk v tísni o.p.s. v Olomouckém kraji očima samotných pracovníků

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Zdeňka Slámová**

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kunčíková

Olomouc 2013

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, ze kterých jsem čerpala.

V Olomouci dne 27. 3. 2013

……..

Zdeňka Slámová

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Mgr. Martině Kunčíkové za trpělivost, podnětné připomínky a celkové odborné vedení diplomové práce.
Velký dík patří pracovníkům Člověka v tísni o.p.s. za vstřícnost a ochotnou spolupráci.
Dále děkuji panu Bc. Martinu Slámovi za pomoc s formální úpravou a korekturou textu.
V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým rodičům za jejich projevenou důvěru, zájem a neskonalou podporu v průběhu mého studia.

## Anotace

Tato práce se zaměřuje na fungování supervize v nestátní neziskové organizaci Člověk v tísni o.p.s., pobočce Olomouckého kraj. Hlavním cílem je zjistit subjektivní postoje k supervizi od pracovníků ze dvou úrovní organizační struktury. Výstupem výzkumu jsou poznatky o fungování supervize perspektivou samotných pracovníků a možnosti jejich využití pro zvýšení efektivity supervizí v organizaci. V teoretické části této práce se zabývám vymezením základních pojmů a jejich ukotvením v odborné literatuře.
Empirická část popisuje samotný kvalitativní výzkum. Zaměřuje na metodologii, analýzu získaných dat na základě principu triangulace a následně prezentací výsledků. Práce má andragogický charakter s přínosem pro oblast sociální práce i personálního managementu.

### Klíčová slova

supervize, Člověk v tísni o.p.s., nestátní nezisková organizace, případová studie

## Abstract

This thesis focuses on supervision in non-governmental non-profit making organization Člověk v tísni o.p.s. in Olomouc region. The main objective is to determine the subjective attitudes to the supervision from the staff of two levels of organizational structure. The outcome of the research is a knowledge about the supervision process from perspective of workers and its usage to increase the efficiency of supervision in the organization.The theoretical part of the thesis deals with the definition of basic concepts and their grounding in the literature.

The empirical part describes the qualitative research. Then it focuses on the research methodology, analysis of the data based on the principle of triangulation and presentation of results. This thesis is adult-educational oriented with benefit for social work and human resources management.

### Key words

supervision, Člověk s tísni o.p.s., non-governmental non-profit making organization, case study

# Obsah

**Úvod** ..... **1**

**Teoretická část** ..... **4**

**1. Vymezení základních a souvisejících konceptů** ..... 4

1.1. Význam pojmu supervize ..... 4

1.2. Nestátní nezisková organizace ..... 5

1.2.1. Obecně prospěšná společnost ..... 7

1.3. Vymezení sociální práce ..... 9

**2. Supervize** ..... 11

2.1. Definice supervize ..... 11

2.1.1. Co není supervize ..... 13

2.1.2. Supervize vs. terapie ..... 14

2.2. Funkce supervize ..... 15

2.3. Předmět a cíle supervize ..... 16

2.4. Druhy supervize ..... 18

2.4.1. Individuální supervize ..... 18

2.4.2. Skupinová popř. případová supervize ..... 19

2.4.3. Týmová supervize ..... 20

2.4.4. Supervize řízení ..... 21

2.4.5. Další typy supervize dle různého dělení ..... 21

**3. Supervize v pra**xi ..... 24

3.1. Účastníci supervize ..... 24

3.1.1. Supervizor ..... 25

3.1.2. Supervidovaný ..... 27

3.1.3. Zadavatel ..... 27

3.1.4. Supervizní vztah ..... 28

3.2. Supervizní kontrakt ..... 29

3.3. Průběh supervize – supervizní setkání ..... 31

3.4. Etické aspekty a možná rizika supervize ..... 32

**4. Supervize v organizaci** ..... 35

4.1. Supervize v rámci sociální práce ..... 36

4.2. Role organizační kultury v supervizi ..... 37

**5. Člověk v tísni o.p.s.** ..... 39

5.1. Vznik a působení ..... 39

5.2. Člověk v tísni o.p.s. v Olomouckém kraji ..... 41
5.3. Supervize v Člověku v tísni o.p.s. ..... 44
**Empirická část ..... 45**
**1. Výzkumný záměr a cíle** ..... 45
1.1. Hlavní cíl ..... 46
1.2. Dílčí cíle ..... 46
1.3. Výzkumné otázky ..... 47
1.3.1. Hlavní výzkumná otázka ..... 47
1.3.2. Dílčí výzkumné otázky ..... 47
**2. Výzkumný vzorek** ..... 48
**3. Bariéry výzkumu** ..... 50
**4. Metodologie** ..... 52
4.1. Kvalitativní výzkum ..... 52
4.2. Případová studie ..... 54
4.3. Metoda sběru dat: Polostrukturovaný rozhovor ..... 55
**5. Analýza dat: otevřené kódování** ..... 57
5.1. Vzniklé kategorie a kódy ..... 58
5.2. Shrnutí kategorií do „příběhu“ ..... 65
5.3. Výsledky analýzy ..... 67
5.4. Shrnutí ..... 68
**6. Diskuze** ..... 70
**Závěr ..... 71**
**Seznam literatury** ..... 72
**Seznam internetových zdrojů** ..... 77
**Seznam obrázků** ..... 79
**Seznam tabulek** ..... 79
**Seznam příloh** ..... 79
Příloha č. 1 ..... 80
Příloha č. 2 ..... 88

# Úvod

Motto:

*„Spokojenost se sebou samým,*

*je ve skutečnosti to nejvyšší*

*v co můžeme doufat.“*

*B. Spinoza*

V dnešní době je už i v českém kontextu pojem supervize často zmiňován, ale málokdo jej dokáže jednoznačně popsat. Supervize je v rámci sociální práce v České republice jevem poměrně mladým.[1] Stále častěji je však poukazováno na její potřebnost v pomáhajících profesích, především s důrazem na prevenci syndromu vyhoření a celkovou pomoc zaměstnancům s řešením citlivých a psychicky náročných situací.[2]

Právě tento fakt mne inspiroval k tomu, abych si více všímala psychického naladění osob, jejichž pracovní uplatnění spadá do oblasti sociální práce. Setkávala jsem se s nimi v průběhu absolvovaných praxí, při sběru dat v rámci výzkumu, nebo na speciálně pedagogických a jiných odborných konferencích. Zde jsem si uvědomovala asi nejvíce potřebu nějak odborně „opečovávat“ osoby z praxe nejen sociální, ale i pedagogické či zdravotnické a vůbec z pomáhajících profesí. Ty pracují s lidskou individualitou, problematičností, nevyzpytatelností a rozmanitostí a mnohdy i bezmocí v každodenní realitě.

Začala jsem se proto více zabývat supervizí v rámci personálního managementu. Díky novým informacím jsem si vyvrátila vlastní mylnou představu, že její uplatnění spočívá pouze v prevenci syndromu vyhoření v rámci sociální práce. Zjistila jsem, že je i *„možnou formou profesionálního růstu a zvyšování kvality práce zaměstnanců“*[3], což mne velmi zaujalo a motivovalo k získávání dalších informací. To upevnilo ještě více moje povědomí o zasazení supervize spíše do oblasti personalistiky, ačkoli jako výhodu

[1] ŠIMEK, A. Historie supervize v ČR. In: Supervize: stránky pro supervizory a supervidované [online]. 2002 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/.
[2] VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. 1.vyd. Praha: Portál, 2012. s. 125.
[3] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 6.

vidím i v přínosu do oboru sociální práce, vzhledem k tomu, že Člověk v tísni je neziskovou organizací působící ve sféře pomáhajících profesí.

Z dostupných výzkumů realizovaných v České republice za poslední desetiletí se toho o supervizi a vhodném metodologickém postupu bádání na toto téma mnoho nedočteme. Stále častěji se ale touto problematikou zabývají různé absolventské práce na úrovni bakalářské, magisterské, rigorózní či disertační, čehož je důkazem i tato diplomová práce.

Havrdová vycházející z literárního průzkumu nejen českých, ale i zahraničních (především německy a anglicky psaných) publikací došla k zobecňujícímu závěru, že se vždy v souvislosti se supervizí opakují tři témata:

- pojmová rozmazanost a kulturní rozmanitost pojetí supervize
- organizační kultura a supervize jako supervizorova reflektovaná zkušenost
- výzkumy supervize, která se odehrává v organizaci[4]

Bylo by velmi obtížné v rámci jedné práce obsáhnout v dostatečné míře všechna tři zmiňovaná témata. Vzhledem k zaměření empirické části bude tato práce orientovaná do kategorie poslední, tedy výzkum **supervize, která se odehrává v organizaci**. V rámci teoretické části se však jistě také dotkneme témat zbývajících.

Jak již tedy bylo naznačeno, nejprve bude nutné vymezit, co znamená pojem supervize a následně ujednotit význam pojetí v užívaném kontextu. Další nedílnou součástí je seznámení se s organizací. V tomto případě se jedná o nestátní neziskovou organizaci Člověk v tísni o.p.s.

Proč právě Člověk v tísni? Můj výběr organizace byl ovlivněn několika faktory. Byla to skutečnost, že jedná o celorepublikově známou, široce působící organizaci. Dále moje pozitivní osobní zkušenost získaná v rámci předchozí vzájemné spolupráce. Nutnou podmínkou byl také fakt, že je supervize v této společnosti dlouhodobě zavedená, což překvapivě není pravidlem každé obdobně orientované organizace.

Kvalitativní výzkum tohoto typu jsem se rozhodla metodologicky pojmout jako případovou studii. Tento přístup mi umožní získaná data, tedy osobní názory pracovníků zastoupených ze všech tří kanceláří v Olomouckém kraji, analyzovat

[4] HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení.* 1.vyd. Praha: FHS UK, 2011. s 8-10.

za pomoci otevřeného kódování a následně vytvořené kategorie popsat a porovnávat. Ve výsledku se pokusím čtenáři zprostředkovat subjektivní postoje a názory na supervizi od samotných pracovníků. Mimo jiné se budu zajímat, zda posuzují supervizi jako přínosnou metodu pro rozvoj jejich práce s klienty a upevňování vztahů v pracovním kolektivu.

Komparaci budu provádět nejen mezi jednotlivými sociálními pracovníky, ale také mezi skupinami pracovníků z odlišné organizační struktury. Vycházet budu z informací o praktickém a „ideálním“ fungování supervize, jak se o něm dočteme v odborné literatuře, což by mohlo vést také k následným doporučením pro organizaci.

Záměrně jsem upustila od porovnávání jednotlivých kanceláří jako týmových celků. Jednak proto, že srovnávat týmy jako takové nebylo mým cílem, ale také proto, že by částečně byla porušena anonymita respondentů vzhledem k tomu, že každá kancelář má pouze jednoho koordinátora služeb. Naopak porovnání rozdílných pozic v organizační struktuře jsem považovala za zajímavý indikátor odlišností u tématu supervize.

Závěrečná diskuze pak bude poukazovat na samotné výsledky výzkumu, zhodnotí naplnění či nenaplnění cílů práce a poskytne možné praktické výstupy pro organizaci.

# Teoretická část

## 1. Vymezení základních a souvisejících konceptů

Zpočátku je nutné objasnit dva zásadní pojmy: **supervize a nestátní nezisková organizace**, které se budou objevovat v průběhu celé práce. Vysvětlím také pojmy konceptuálně související. Mezi pojmy, jejichž význam je dle mého názoru nutné alespoň rámcově popsat a objasnit jsou vedle supervize a nestátní neziskové organizace, také **obecně prospěšná společnost a sociální práce**.

### 1.1 Význam pojmu supervize

Rozdělíme-li si slovo **supervize**, vzniknou dva základní pojmy: *super* a *vize*. Super znamenalo latinsky *„nad, nej"* a původní význam slova vize je *„vidina, zjevení"*. Celkově by se tedy složenina z jeho původních kořenů dala chápat jako „nad-vidina", dnešním jazykem přeformulováno asi jako „nadhled".[5]

Pojem supervize pochází z anglického ekonomického prostředí, kde **„supervision"** v překladu znamená ***dohled, vedení***. Má být nástrojem k naplňování a rozvíjení odborných kompetencí pracovníka. Má také sloužit k odbornému očištění myšlenek a emocí, které si pracovník uchovává a z pracovního prostředí si je přenáší do toho domácího.[6]

Ve slovníku cizích slov najdeme u supervize pojmy jako *dohled, dozor, kontrola, inspekce.*[7] Kadushin (2002) dodává, že supervizor je tedy ten, kdo dohlíží na ostatní a má určitou zodpovědnost za kvalitu jejich práce. V tomto pojetí potom definice supervize vede k výsměšnému pojmenování *„čmuchalovize", „čmuchalský*

[5] Srovnej: BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci* (2007); KADUSHIN,A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. (2002) s. 18-19.
[6] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 7.
[7] KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ. *Slovník cizích slov*. Praha: Encyklopedický dům, spol. s.r.o., 1996. s. 324.

*dohled"*. Ortodoxní definice supervize naopak zdůrazňuje její administrativní aspekt, který předpokládá, že práce je prováděna na kvalitativně a kvantitativně přijatelné úrovni. [8] Samotnou definicí supervize a jejími možnými pojetími se budu zabývat ještě v dalších kapitolách, zaměřených individuálně na supervizi.

## 1.2 Nestátní nezisková organizace

Nestátní nezisková organizace nebo také nevládní nezisková organizace (dále NNO) je v angličtině označované jako Non-Governmental Organization, či celým názvem Non-Governmental Non-Profit making Organization (zkratkou označovaná NGO). Je to organizace, jejímž zřizovatelem není stát, je tedy na státu nezávislá.[9] Nyní je tato kategorie organizací označována jako subjekty, u nichž hlavním předmětem činnosti není podnikání, a jsou určeny k obecně prospěšné činnosti.

Druhou část neziskových organizací tvoří organizace veřejného sektoru, a to organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace - bez ohledu na zřizovatele. Neziskové organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jsou institucemi, v jejichž činnosti je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. Tyto organizace nemusí být vždy nutně neziskové, i když nejsou zřízeny proto, aby zisku dosahovaly. Mezi neziskové organizace jsou zařazeny i obce, kraje a státní fondy, u kterých převažuje charakter veřejné správy a služby, nelze však vyloučit ani činnosti podnikatelského charakteru.[10]

Nezisková organizace je pojem, který se obecně používá, ale v české legislativě není definován žádným platným právním předpisem. Dlouho se uvažovalo o zvláštním zákonu, který by specifikoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti, jakým

[8] KADUSHIN,A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. 4.vyd. New York: Columbia University Press, 2002. s. 19.
[9]Involving Nongovernmental Organizations in World Bank-Supported Activities. In: THE GLOBAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER [online]. 1989 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z WWW: http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html.
[10] RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2006. s. 6.

způsobem vzniká, hospodaří atd. Doposud není tento pojem řešen žádným zvláštním zákonem, přestože v minulosti se na něm již pracovalo.[11]

Základními typy neziskových organizací v ČR jsou: občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace nebo nadační fond. V rámci české legislativy se NNO zabývají tyto základní právní předpisy:

- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- Zákon č. 526/2002 Sb. (dříve č. 227/1997 Sb.), o nadacích a nadačních fondech[12]

Nestátní neziskové organizace nemají jednotnou definici, ani klasifikaci. Zahrnují širokou škálu sdružení a institucí, které jsou zcela nebo z velké části nezávislé na vládě a vyznačují se spíše humanitárními a pomocnými, než komerčními cíly. Terminologie se liší, například ve Spojených státech mohou být nazývány jako "*soukromé dobrovolnické organizace*"[13], většina do Afriky orientovaných institucí volí raději název "*dobrovolnické rozvojové organizace*".[14]

Přestože organizace jako jsou univerzity nebo výzkumné ústavy mohou být také nevládní, zákon se vztahuje hlavně na soukromé organizace. Aktivity nestátních neziskových organizací jsou rozmanité, často se zaměřují například na *„zmírňování utrpení, podporu zájmů chudých, ochranu životního prostředí, poskytování sociálních služeb nebo vedou k rozvoji komunit“*.[15] Jednotlivé NNO specifikují svoji činnost pouze na jednu nebo více konkrétních oblastí, kterým se cíleně věnují. Obecně by se široké působení NNO dalo rozdělit do následujících kategorií:

- Kultura, sport a volný čas
- Vzdělávání a výzkum
- Zdravotnictví

[11]RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně.* 8. aktualiz. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2006. s. 6.
[12] Přehled základních typů nestátních neziskových organizací v ČR. Neziskovky.cz.[online]. 2010 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf.
[13] Anglicky: „private voluntary organizations“
[14]Anglicky: „voluntary development organizations“
[15]Involving Nongovernmental Organizations in World Bank-Supported Activities. In: THE GLOBAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER [online]. 1989 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z WWW: http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html.

- Sociální služby
- Přírodní a životní prostředí
- Komunitní rozvoj a bytové hospodářství
- Občanskoprávní osvěta a politické organizace
- Filantropie
- Nadace mezinárodní
- Náboženství a církve
- Odbory a profesní spolky
- Další nespecifikované činnosti[16]

Výsledky statistického výzkumu společnosti Neziskovky.cz (dříve ICN), zveřejněné v červnu 2012 a vycházející z dat poskytnutých zejména Českým statistickým úřadem, uvádějí, že k tomuto období bylo registrovaných na území ČR 32 376 neziskových organizací. Od roku 1990 se jedná o příbytek 28 497 organizací tohoto typu, což v průměru zahrnuje vznik asi 2 375 neziskových organizací ročně.[17]

### 1.2.1. Obecně prospěšná společnost

Po vysvětlení neziskového sektoru se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Je nutné trochu více přiblížit také pojem obecně prospěšná společnost, protože tak je nezisková organizace Člověk v tísni o.p.s. registrována.

Již výše bylo zmíněno, že přímo tímto typem neziskové organizace se zabývá konkrétní právní předpis, a to zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Takto je obecně prospěšná společnost definována přímo v něm:

Dle §2:
(1) Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která:
a) je založena podle tohoto zákona,

[16]FRIČ, P.; GOULLI, R. Neziskový sektor v České republice: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkána University. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2001. s. 136.
[17] Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012. Neziskovky.cz. [online]. 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf.

b) poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek

c) její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.

(2) Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení "obecně prospěšná společnost" nebo jeho zkratku "o. p. s.". Jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodní firmě toto označení používat.[18]

*Odstavec 2 ve znění před novelou č. 208/2002 Sb. (znění účinné do 31. 7. 2002):*

*(2) Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení „obecně prospěšná společnost“ nebo zkratku „o.p.s.“. Jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodním jménu toto označení používat.*[19]

Tento dodatek vysvětluje, proč má již zmiňovanou zkratku v názvu také organizace Člověk v tísni o.p.s. Společnost sice vznikla již roku 1992, ale díky změnám v právním řádu se transformovala z nadace v obecně prospěšnou společnost. Novým oficiálním názvem tedy byl: Člověk v tísni - společnost při ČT, o. p. s., který se později mění na ten již současný: **Člověk v tísni o.p.s.**

[18]Zákon číslo 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně některých zákonů. In: [18] DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. s. 13.

[19] DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. s. 13.

## 1.3 Vymezení sociální práce

Vymezit sociální práci pouze jednou definicí je nemožné. Tento pojem je tak rozmanitý a nejednotný, že by o něm mohla být celá tato diplomová práce. V této kapitole jde ale o to, aby čtenář získal alespoň základní přehled o výrazech, které budou dále užívány. Použiji proto pouze obecného vysvětlení, bez výčtu možných definic, pojetí a přílišného zacházení do detailů.

Sociální práce se jako odborně a vědecky orientovaná disciplína za posledních sto let vyvíjela a stále vyvíjí v těsné souvislosti s ostatními humanitními vědami. Nazýváme je vztažnými vědami sociální práce. Mezi ně patří zejména: psychologie, pedagogika, sociologie, sociální politika, zdravotní nauky, filozofie, etika, právní vědy a další.[20]

Obsah a metody sociální práce se vyvíjely v jednotlivých zemích podle specifických sociálních potřeb jejich občanů a byly řešeny v rámci sociální péče a sociální politiky dané země. To je mimo jiné příčinou různorodého nazírání na obsah tohoto pojmu a neexistence jedné obecně platné teorie. Všeobecně platnou definici tak nenajdeme ve světovém, evropském či severoamerickém měřítku. Na čem se však teoretici z oboru shodují, je, že: s**ociální práce je vědecky fundovanou odbornou disciplínou se speciální metodikou, která zajišťuje potřebnou péči o člověka na profesionálním základě.**[21]

Taková je představa **současné podoby sociální práce**. Jejím základním předpokladem je člověk, jako sociálně i kulturně ovlivnitelná bytost, a to po celou délku svého života. Dospělý a zodpovědný člověk by si měl uvědomovat, že je v jeho zájmu i v zájmu společnosti, aby zachovával etické, kulturní, společenské i hygienické normy, které dodržují i ostatní občané. Také by měl vlastní prací a snahou vytvářet předpoklady pro získání a udržení důstojné životní úrovně. Pokud si člověk není schopen zabezpečit prací vlastní potřeby nebo nemůže z objektivních důvodů dodržovat dané normy, předpokládá se, že mu společnost solidárně poskytne potřebnou pomoc. Vyskytne-li se ale ve společnosti jedinec, který nepracuje a nerespektuje základní společenské normy

[20] KLIMENTOVÁ, E. *Teorie a metody sociální práce I*.: Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: FF UP, 2001. s. 3-4.
[21] KLIMENTOVÁ, E. *Teorie a metody sociální práce I*.: Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: FF UP, 2001. s. 6-7.

záměrně, vytváří si společnost takové systémy, které slouží jako ochrana před jeho jednáním (tzv. represivní opatření).[22]

Měli bychom si ale uvědomit, že sociální práci můžeme vnímat celkem ze tří pohledů:

- **jako vědní obor**, který se zabývá zkoumáním příslušných částí sociální reality; zkoumá: aktéry sociální práce (např. řeší vztah: sociální pracovník-klient), kontextem, ve kterém se sociální intervence odehrává, teoriemi a metodami aktivit sociální práce a podobně.
- **jako obor praktické činnosti** – prostor realizace jednotlivých praktických úkonů, které jsou ve prospěch klienta, mají mu pomoci, což často vyžaduje osvojení široké škály potřebných dovedností.
- **jako studijní obor** – který má připravit odborníky pro předešlé dvě možnosti.

Klimentová se také zabývá osobou samotného pracovníka, etickými zásadami a potřebnými kompetencemi pro výkon kvalitní sociální práce. Vlastnosti, které by sociálnímu pracovníkovi rozhodně neměly chybět, shrnuje do následujících bodů:

- odborné znalosti a dovednosti z oblasti sociální práce;
- široké všeobecné vzdělání;
- zapojení do společenského dění;
- kultivovaný způsob komunikace;
- ctnosti dobrého člověka – poctivost, pravdomluvnost, pracovitost a další;
- zralou osobnost, citově vyrovnanou, odolnou proti emocionálním bouřím;
- má být praktickým příkladem;
- tvořivost a flexibilitu;
- schopnost empatie, vřelosti a opravdovosti;
- životní optimismus;
- vlastní životní zkušenosti;
- chápající zázemí.[23]

[22] Tamtéž. s. 8.
[23] KLIMENTOVÁ, E. *Teorie a metody sociální práce I.*: Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: FF UP, 2001. s. 6-7,19.

# 2 Supervize

O problematice jednotného vymezení supervize jsem se již zmiňovala v kapitole 1.2. Havrdová také poukazuje na důležitost kontextu, v jakém je supervize vnímána a popisována.[24]

Stejně tak Kadushin říká, že u vývoje názoru na supervizi je prospěšné o ní diskutovat z různých pohledů. Jen tak může vzniknout komplexní definice, která by měla zahrnovat její funkce, cíle a hierarchické postavení.[25]A protože supervize je procesem propracovaným a systematickým, rozlišujeme také různé druhy supervize.

V následující kapitole se budu zabývat všemi těmito důležitými aspekty supervize.

## 2.1 Definice supervize

V literatuře najdeme velké množství definic, které popisují, čím vlastně supervize je. Zde je několik základních, chronologicky seřazených vymezení, která prezentují také vývoj pojetí konceptu supervize:

Roku 1949 Robinsonová definovala supervizi jako: *„vzdělávací proces, v němž osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která je vybavena méně.“*[26]

Shulman (1995) rozšířil vzdělávací aspekt supervize o administrativní funkci, která je na rozdíl od té vzdělávací orientována na politiku organizace a veřejnou odpovědnost. Kadushin k těmto dvěma funkcím přidal ještě expresivně-podpůrnou, která slouží především k emoční podpoře sociálního pracovníka a pracuje s jeho možným zklamáním a celkové psychické nepohodě v zaměstnání.[27]

S další možností, jak chápat supervizi, přichází Hess roku 1980 a definuje ji jako: *„čistě mezilidskou interakci, jejímž cílem je, aby se jedna osoba, kterou je*

[24] HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1.vyd. Praha: FHS UK, 2011.
[25] KADUSHIN,A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. 4.vyd. New York: Columbia University Press, 2002. s. 19.
[26] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. 23-27.
[27] Tamtéž. 28-39.

*supervizor, setkávala s druhou, supervidovaným, v oboustranné snaze zlepšit schopnost prvého účinně pomáhat lidem.“*[28]

*„Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.“*[29]

Baštecká (1999) se ve svojí definici vyjadřuje k dualitě významu supervize jako kontroly (dohledu) a podpory: *„Supervize je metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně 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“*.[30]

Zmíněný nadhled při řešení profesionálních problémů může být zajištěn systematickou, individuální i skupinovou pomocí, která probíhá v bezpečné atmosféře a dovoluje tak pochopit osobní, především emoční, podíl člověka na jeho pracovním problému.[31] Dohled naopak může být v tomto smyslu vykonáván nad průběhem programu či projektu se zaměřením na kvalitu činnosti pracovníků.[32]

**Supervize by měla vést k osobnostnímu, ale i profesionálnímu rozvoji jedince.** Odborná supervize, která je vedená odborníkem, je jedním z nejlepších preventivních opatření proti vzniku a rozvoji syndromu vyhoření u pomáhajících profesí.[33] Je to právě pocit opotřebovanosti a obranné pozice, které mohou vést k tomuto syndromu, a proto důležitost supervize vzniká nejen v oblasti sociální, ale i zdravotní péče. Ačkoliv je supervize často vnímána jako odborný dohled, čím dál více se začíná v organizacích uplatňovat soustavná supervize pracovních týmů.[34]

Otázka: „Proč supervize?“, se zaměřuje především na míru efektivity tohoto nástroje, a to i u organizací, které neregistrují žádné výrazné problémy k řešení. Může se ale stát, že ačkoliv se jedná o banalitu, může nevyřešený konflikt vést k další

[28] HESS (1980. s. 25.) In HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 59.
[29] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 349.
[30] BAŠTECKÁ (1999) In BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 7.
[31] TOŠNEROVÁ, TOŠNER (1999; s. 113) In BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 8.
[32] MATOUŠEK (2003, s. 231) In BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 8.
[33] Srovnej:JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 7.; VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. 1.vyd. Praha: Portál, 2012. s. 125.
[34] HAWKINS, P.; SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 33.

řetězové reakci. Mohou to být vztahy pracovníků v rámci týmu, velká fluktuace pracovníků nebo problematické vztahy s klienty a tak dále. Zdůrazňuje se potřeba bezpečného a tvořivého prostředí, aby mohl být aktivován vlastní potenciál pracovníka. Cílem supervize je potom vedle prevence syndromu vyhoření a odbourání případného stresu ze zaměstnání, také sebereflexe, jiný náhled na řešené problémy, reflexe postojů, způsobů kontroly profesních znalostí a dovedností a jejich rozvoj. V supervizi je věnován prostor také zpracování emocionálních prožitků, ale i konfliktů, se kterými se pracovník může setkat v rámci výkonu povolání. Neméně důležitá je podpora supervidovaného supervizorem, která motivuje k další práci a rozvoji. Supervizi, aby byla účinná a efektivní, by měl provádět vždy odborník, který absolvoval odborné kurzy a výcviky.[35]

Z uvedených názorů a definic asi nelze vybrat pouze jednu nejvhodnější, která by se dala určit za obecně platnou a všezahrnující. Já osobně nejvíce sdílím takové koncepty supervize, které se zabývají podpůrnou složkou, a zároveň poukazují nejen na potřebu ošetření psychického zázemí pracovníka, ale také se orientují na jeho rozvoj, posun, jasný cíl směrem kupředu. To nebývá vždy prioritou, a proto pracovník sice supervize využívá s vědomím pomoci, nicméně tento druh supervize poté pouze supluje terapii.

### 2.1.1 Co není supervize

Vzhledem k mnohdy neujasněnému konceptu, nejasným cílům a předmětu, popřípadě profesionálně nedostačující osobě supervizora, bývá často supervize zaměňována za jiné formy poradenské a terapeutické činnosti. Těmito diverzitami může být intervize, coaching, management řízení, psychologické poradenství, auditní posouzení aj. Na vině je jak nejednotnost pojetí, tak popularita a rozšířenost podobných moderních postupů, jejichž opravdový záměr není většinou uživateli jednoznačně objasněn.

Rozdíl mezi těmito rozmanitými možnostmi poradenství pro zaměstnance a supervizí, je především v jiné míře poskytovaného prostoru a vztahu s pracovníky. Supervize je založena na bezpečné a otevřené atmosféře, navozené na podkladě delšího a hlubšího profesionálního vztahu mezi supervizorem a supervidujícím. Supervizor by

[35] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 8.

pak měl sám kriticky posoudit, zda je schopen na základě vlastní profesní výbavy, propojit úrovně jednotlivce, týmu, organizace i kontextu a schopnost pracovat s emočními obsahy včetně neuvědomovaných. [36]

### 2.1.2 Supervize vs. terapie

Problematika míšení supervize s terapií je založena na možnosti využívání psychoterapeutických přístupů v supervizi.[37] Tyto metody a postupy ale bývají uplatňovány natolik intenzivně, že je od sebe už není vlastně možno odlišit. Často se také stává u supervizorů, že jejich hlavním profesním uplatnění je z terapeutické nebo jiné poradenské oblasti. *„Boyd tím míní zejména používání psychoanalytické tradice, která požaduje, aby supervidovaný byl zároveň v procesu osobní analýzy, přestože podstatný rozdíl mezi těmito dvěma věcmi byl už dávno popsán.“*[38]

V praxi to vytváří řadu nejasností a dochází k problematizování podstaty role supervizora. Na druhou stranu je nutné vyjasnit si ve vztahu supervizor-supervidovaný vzájemné osobní postoje, vzhledem k možné interakci se supervizorem. Někdy je lepší vědomě přistoupit k dočasnému řešení terapií, pakliže je jednoznačné, že cílem bude rozvoj schopností a dovedností pracovníka. Ve skutečnosti je hranice mezi obojím natolik nezřetelná a nestálá, že je nutné, aby byla stále hledána, nacházena a opět ztrácena.

Nikdy nekončící debaty o termínu supervize svědčí o nejasném a nejednotném chápání jeho obsahu. Zahrnuje v sobě totiž ještě několik dalších elementů, jako je výuka, vedení, poradenství a řízení, ale pokud by se supervize příliš přiblížila některému z nich, ztratila by již svůj originální a zároveň neuchopitelný význam.[39]

---

[36] HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize.* Praha: Galén, 2008. s. 46.

[37] Pozn. Vzorovým příkladem, kdy dochází k zaměňování a naprostému překrývání významu supervize a psychoterapie je publikace: EIS, Z. *Supervize*. Praha : Pallata, 1995. 89s. ISBN 80-901710-2-8.

[38] Boyd In SVOBODOVÁ, P.; VALÁŠEK, M. *Úvod do supervize:* cyklický model. 1.vyd. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. s. 14.

[39] SVOBODOVÁ, P.; VALÁŠEK, M. *Úvod do supervize:* cyklický model. 1.vyd. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. S. 14.

## 2.2 Funkce supervize

Většinou jsou v odborné literatuře definovány tyto tři funkce, které supervize naplňuje:

- **Vzdělávací (formativní) funkce**: zahrnuje konkrétní rozvoj dovedností, porozumění a schopností supervidovaného; ten je vzděláván tak, aby byl schopen klientovi lépe porozumět, více reflektoval své reakce na něj a dokázal se více zaměřit na celkovou dynamiku interakce s klientem; poukazuje na další možné přístupy k práci s klientem, které by ale neměli být v rozporu s metodikou organizace.
- **Podpůrná (restorativní) funkce:** zaměřuje se na prevenci emočního přetížení pracovníka v rámci vztahů s klientem, např. vlivem přemíry empatie a zosobnění problémů klienta; upozorňuje supervidovaného na potřebnou reflexi těchto emocí a hledá způsoby, jak tyto pocity zvládat, aby nehrozilo nebezpečí stresu a následného vyhoření.
- **Řídící (normativní) funkce:** zabezpečuje tzv. kontrolu kvality; supervizoři, i když ne v roli nadřízených, díky této funkci nesou určitou zodpovědnost za správné vykonávání jejich práce a odpovědnost za dodržování určitých etických standardů.[40]

Jiné dělení funkcí supervize je na řídící, rozvojovou a podporující:

- **Řídící (administrativní, manažerská) funkce:** supervizor by v rámci této funkce měl zajistit dostatečné vyvážení těchto tří složek: potřeb klientů, potřeb týmu a cílů organizace.
- **Rozvojová (vzdělávací) funkce:** úkolem supervize je rozvíjet pracovníka, stanovovat společně s ním cíle, prověřovat dovednosti na základě osobních kompetencí a hodnotit; pracovníci by se měli tedy učit a odborně rozvíjet tak, aby byli schopni zvládat pracovní a společenské požadavky a zároveň naplňovali cíle organizace v návaznosti na její měnící se potřeby.
- **Podporující funkce:** stejně jako podpůrná u prvního členění se zaměřuje především na zvládání stresu vzniklého v pracovním prostředí, odstraňuje

[40] HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 60.

napětí, úzkost a pocit bezmoci a celkově tak působí preventivně proti syndromu vyhoření.[41]

Ať už zvolíme jakékoliv dělení, je nutné mít na paměti, že všechny tři funkce se vždy vzájemně prolínají a doplňují.

V jakékoliv realizované supervizi se vždy pohybujeme v kontinuu *podpory* a *kontroly*. Mezi těmito dvěma aspekty dochází neustále k vzájemnému tření a převažující forma jednoho, či druhého se může lišit osobnost od osobnosti, ale také během jednoho supervizního setkání. Supervizor a supervidovaný mohou dokonce tuto tenzi subjektivně vnímat odlišně, a proto je nutné neustále si jejich pozici ozřejmovat, aby efektivita supervize byla co nejvyšší.[42]

## 2.3 Předmět a cíle supervize

Předmětem supervize může být cokoliv, co souvisí s profesionální kvalitou u pomáhajících profesí v rámci jejich kontextu. Předmětem můžeme rozumět i zaměření, témata, nebo roviny, kterými se lze v rámci supervize zabývat, tedy vše, co by se mělo stát předmětem reflexe. Je logické, že se z praktických důvodů nemůže supervize zabývat všemi komponentami sociálního systému, ve které se vyskytuje pracovník, klient, jejich vztahy a okolní prostředí, proto je nutné se zabývat vždy pouze některým z nich.[43]

Kdybychom nechtěli být příliš konkrétní, vystačili bychom si s obecným pojetím cíle supervize, kterým je: *„zvyšování profesionální kompetence v pracovních vztazích.“*[44] Obecné cíle supervize se dělí na **krátkodobé** a **dlouhodobé**. Krátkodobé cíle mohou sloužit například k získání jednotlivých profesionálních dovedností nebo vytvoření základních podmínek pro úspěšné fungování pracovního týmu. V rámci dlouhodobých cílů mohou být formulovány a monitorovány plány osobního rozvoje pracovníků nebo například zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů.[45]

---

[41] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. s. 23-26.
[42] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 10.
[43] HAVRDOVÁ-KALINA, 2003 In DOUBKOVÁ, A.; THELENOVÁ, K. *Odborná praxe a supervize*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. s. 21.
[44] MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 39.
[45] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 352-354.

Dlouhodobý cíl supervize by měl být stanoven co nejkonkrétněji, aby se dalo po uplynutí určité doby zhodnotit, zda supervize směřuje k naplňování tohoto cíle a je pro organizaci užitečná. K stanovování dlouhodobého cíle se děje většinou prostřednictvím kontraktu (viz dále).[46]

Za základní cíl supervize Havrdová (1999) podobně považuje **zajistit dobrou kvalitu služby klientům dané organizace.**[47]

Z různých zdrojů lze souhrnně vymezit pro supervizi v sociální práci následující cíle:

- profesionalizace pracovníků učením a vzděláváním
- mít oporu v případě těžkostí
- motivace problémy, zkušenostmi, chybami a úspěchy druhých
- zajištění možnosti odlišného pohledu při práci s klientem
- reflexe a možnost náhledu na emoční a vztahovou problematiku v rámci sociální práce
- osobnostní rozvoj, posilování samostatnosti a sebevědomí
- prevence syndromu vyhoření
- snaha naplnění etických pravidel
- naplňování očekávání a cílů organizace a tím vykonávání kvalitní práce[48]

Cíle supervize mohou být vymezovány z pohledu pracovníka, ale také z pohledu prospěšnosti pro celou organizaci. Supervize totiž přispívá k fungování organizace v několika základních směrech, kterými zvyšuje její dobré jméno:

- vyjasňuje poslání organizace
- zabezpečuje účinnější zacházení s vlastními zdroji pracovníků
- zlepšuje kvalitu poskytovaných služeb[49]

[46] MICHKOVÁ, A. *Supervize.* 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 39.
[47] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999.
[48] HAVRDOVÁ (1999); HAWKINS, SHOHET (2004); MATOUŠEK (2003); MATOUŠEK (2002), ROLLOVÁ (2001). In BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. s. 18.
[49] ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat.* 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. s. 116-119.

## 2.4 Druhy supervize

Supervizní setkání se zaměřuje na aktuální problémy a jejich subjektivní prožitky, kterými se pracovník – supervidovaný zabývá. Měl by být supervizorem veden tak, aby optimálně reflektoval vlastní pracovní situace, uměl se v nich zorientovat a věděl, jak se rozhodovat. Cesty, jak k tomuto cíli dojít jsou různé. Existuje totiž několik druhů supervize, které se mohou v rámci organizace použít v různém rozsahu a zaměření. Který bude vybrán, záleží na dohodě všech zúčastněných a upravuje se dle aktuálních potřeb supervidovaného.[50]

Kritérií, podle kterých dělíme druhy supervize, je několik. Nejzákladnější a nejčastější dělení spočívá v počtu supervidovaných i způsobu provádění.
Můžeme tak rozlišit supervizi **individuální, týmovou a skupinovou**, těmi se budu také podrobněji zabývat, protože tyto typy využívá a poskytuje svým pracovníkům Člověk v tísni o.p.s.[51]

Výklad doplním o **supervizi řízení**, ta spadá pod supervizi manažerské práce a v rámci této organizace je využívána koordinátory, tedy vedoucími pracovníky jednotlivých kanceláří olomouckého kraje.

### 2.4.1 Individuální supervize

Individuální supervize je strukturovaný kontakt s jedním pracovníkem tváří v tvář. Supervidovaný se schází se supervizorem v plánovaných, časově vymezených schůzkách s předem vyjasněným tématem.[52] Jejím úkolem je soustředit se na profesionální fungování konkrétního pracovníka a jeho další rozvoj. Supervizor tedy všechnu svoji pozornost po stanovený čas věnuje pouze tomuto pracovníkovi.[53]

[50] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 10.
[51] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 353-356.
[52] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 10.
[53] MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 22.

Struktura individuálního supervizního procesu by dle Jeklové a Reitmayerové měla vypadat následovně:

- Reflexe uplynulého období a shrnutí práce supervidovaného s klienty
- Nabídka a simulace možných řešení
- Motivace k tvořivosti a fantazie supervidovaného
- Podpora rozhodnutí supervidovaného o konkrétní strategii práce s klientem
- Vzájemné zhodnocení, zda byla zakázka naplněna[54]

### 2.4.2 Skupinová popř. případová supervize

Skupinová supervize je setkání více pracovníků (obvykle 3-7) se supervizorem, kde mohou mluvit o své práci, zkušenostech, subjektivních pocitech a pracovních vztazích. Účastníci supervize se vzájemně ani nemusí dobře znát nebo tvořit pracovní tým. Cílem je rozvoj pracovníků prostřednictvím sdílení, podpoře, učení se a zpětné vazbě v rámci skupiny. Vychází z teorie a praxe práce se skupinou, proto je také důležitá zkušenost supervizora v práci se skupinou. Supervize může probíhat jako řízený rozhovor nebo mohou být použity metody různých psychologických přístupů (testy, hry apod.). Supervizor podle potřeby, podmínek a možností volí velikost skupiny.[55]

Skupinová supervize s sebou nese řadu výhod, ale i nevýhod. Efektivnější je z hlediska času i peněz, navíc celou skupinu vede pouze jeden supervizor, čímž odpadá shánění více vhodných odborníků. Také atmosféra skupiny může mít podpůrný charakter. Pracovník v rámci skupiny získává zpětnou vazbu od kolegů a zároveň skupina může dát zpětnou vazbu i samotnému supervizorovi. Členové skupiny si předávají zkušenosti a je pravda, že pro skupiny existuje také široká škála metod a technik, kterými může být proces supervize proložen. Skupinová supervize se ale může stát místem vyjasňování vztahů mezi pracovníky ze stejného pracoviště, což je jistě pozitivní, nicméně v případě, že danou skupinu tvoří i jiní nezúčastnění členové, může to narušovat a zdržovat práci celé skupiny. Vyjasňování vztahů v rámci jednoho pracoviště bych proto raději směřovala do supervize týmové (viz dále).

[54] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 10.
[55] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 354.

Nevýhodami práce ve skupině může být fakt, že tento typ supervize neodráží individuální dynamiku supervidovaného, ale spíše skupinovou. Nechce-li se jedinec zúčastnit, může se mu to v rámci skupiny podařit docela snadno. Z toho plyne i nedostatek času na jednotlivce a možná nedůvěra mezi členy, kteří se vždy nemusí příliš znát. Nevýhodou spíše pro supervizora je vyšší náročnost jeho práce a nutnost opravdu odborného a jistého přístupu k práci.[56]

Pod tento druh supervize jsem zařadila také speciální typ, kterým je případové supervize, protože v této formě byla poskytována skupinová supervize právě v Člověku v tísni o.p.s. Někdy je v literatuře uváděna jako samostatný typ a používá se také pojem kauzální supervize. Ve skupinovém setkání tak může člen týmu použít vlastní příklad z praxe, se kterým se setkal. Ostatní pracovníci, především pokud pracují ve stejné oblasti, mohou poskytnout zpětnou vazbu, navrhnout vlastní řešení apod. Přestože některých účastníků se dané téma nemusí dotýkat, pro celek to může být přesto přínosné, učí se podílet se na řešení problémů kolegů, vzájemné podpoře či schopnosti říct si o radu, když ji potřebují.[57]

Cílem je zvládnutí daného „případu“ a poskytnutí kvalitní služby v dané situaci. Vedlejším produktem je určitě rozvoj pracovníka a posílení schopností tak, aby podobnou situaci příště zvládl ještě lépe.[58]

### 2.4.3 Týmová supervize

Týmová supervize bývá někdy řazena pod supervizi skupinovou, vzhledem k vyššímu počtu účastníků na sezení. Osobně považuji za nevhodné tyto dva pojmy slučovat, protože každý z nich je důležitý v jiném kontextu.

K čemu je týmová supervize? Supervizor Milan Kinkor píše, že: *„týmová supervize pomáhá k dosahování hned několika cílů:*

- *podporuje přiměřenou citlivost a vnímavost vůči sobě a druhým členům týmu*
- *podporuje otevřenost (pojmenovávat věci „pravým jménem“)*

[56] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 11.
[57] MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 22.
[58] Tamtéž. s. 28.

- *pomáhá rozumět hodnotám organizace a podporuje schopnost se s nimi ztotožnit a otevírat tak perspektivu rozvoje (jak samotného pracovníka, tak organizace jako celku).*

*Týmová supervize je „královskou disciplínou“. Ptáte se proč? Protože sejde-li se tým a má-li prostor a čas se nad sebou zamyslet, reflektovat věci a zažívat radost ze „spolubytí“, obvykle se objeví pro tým důležité postřehy a průhledy.“*[59]

Týmová supervize by měla zahrnovat všechny členy pracovního kolektivu. Zaměřuje se především na fungování a činnost týmu (nebo celé organizace) jako celku a jeho efektivitu. Do supervize jsou přinášeny konkrétní pracovní vztahy těch, kteří jsou přítomni, proto je důležité, aby se zúčastňoval celý tým.[60]

Týmová supervize tedy není zaměřena na práci jednotlivce, ale celé skupiny. Témata, která v rámci tohoto typu supervize mohou být řešena, jsou například: komunikace v týmu; předávání informací mezi jednotlivými skupinami pracovníků, organizačními úrovněmi a jednotlivci; význam cíle a poslání pracoviště nebo celé organizace; metodika postupu řešení nestandardních situací; ujasnění kompetencí, úkolů a odpovědností v týmu.[61]

### 2.4.4 Supervize řízení

Supervize řízení je vlastně supervize manažerské práce, jejíž hlavním předmětem zájmu je vedení a řízení lidských zdrojů. Cílem může být zvýšení kvality řízení u konkrétního manažera (individuální supervize řízení) nebo týmu manažerů (týmová supervize řízení).[62]

### 2.4.5 Další typy supervize dle různého dělení

Existují i další druhy supervize, které se rozlišují na základě určitých ukazatelů, od těch se potom odvíjí průběh a celková podoba supervize. Tyto typy se mohou často vzájemně doplňovat nebo překrývat. Jde o doplňkové informace, proto se jimi záměrně

[59] KINKOR, M. Příběhy supervize v NNO (část 3.). [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z WWW: zhttp://new.neziskovky.cz/clanek/901/_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/112005-pribehy-supervize-v-nno-cast-3-/
[60] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 355.
[61] MICHKOVÁ, A. *Supervize.* 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 24.
[62] Tamtéž. s. 30.

nebudeme zabývat do hloubky. Pro fungování supervize v konkrétní organizaci, kterou se budeme zabývat v rámci výzkumu, si vystačíme s výše zmíněným dělením.

Jako doplnění k individuální, skupinové a týmové supervizi mohou být další typy**:**

1. **dle typu účastníků supervize**, jsou jimi:

- **Vzájemné konzultování dvou pracovníků (co-consulting)**: tzv. reciproční supervize dvou pracovníků s podobným rozsahem zkušeností. Dává možnost nadhledu a zvážení alternativ při vedení případu.
- **Intervize (peer-supervision)**: je supervizní setkání skupiny bez přítomnosti externího supervizora. Vychází z názoru, že pracovníkovi může mimo supervizora pomoci a poradit i člověk, který má podobné zkušenosti, řešil obdobné problémy či situace a překonal je.
- **Autosupervize (autovize, sebesupervize)**: je proces, kdy jedinec si je supervizorem a supervidovaným zároveň, podrobuje se sebereflexi. Pokládá si užitečné otázky a hledá na ně odpovědi, všímá si vlastních postupů a vzorců chování, analyzuje je a hledá jiná možná řešení. Tento typ je ale velmi komplikovaný a vyžaduje velké zkušenosti, profesionalitu a odbornost jedince.[63]

**Další dělení je podle:**

2. **předmětu zaměření**, vycházející také z funkcí supervize:
    - Případová – hledá strategie řešení (viz výše)
    - Podpůrná – podporuje pracovníka, jeho pocity, sebehodnocení
    - Vzdělávací-zaměřená na rozvoj profesionality

3. **pozice supervizora**:
    - Interní – supervizorem je někdo uvnitř organizace
    - Externí – supervizorem je někdo vně organizace

[63] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 12.

4. **četnosti a účelu supervize**:
    - pravidelná
    - příležitostná
    - krizová

5. **funkce supervizora:**
    - poradenskou
    - manažerskou[64]

6. **míry zprostředkovanosti informací:**
    - přímá – supervizor je přítomen při práci pracovníka
    - nepřímá (zprostředkovaná) – probíhá pouze prostřednictvím rozhovoru, supervizor tedy vychází ze zprostředkovaných informací, neúčastní se práce supervidujícího. U nás se využívá častěji.[65]

[64] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 12-13.
[65] MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 21.

# 3 Supervize v praxi

V předchozích kapitolách jsme se zabývali především teoretickým ukotvením supervize. Teď se zaměřím na to, jak supervize funguje už v rámci určité organizace. Hlavní náplní následujících kapitol bude objasnění účastníků supervize, kterými jsou supervizor, supervidovaný a mnohdy opomíjený zadavatel. Důležitost je také přikládána supervizního vztahu i samotnému průběhu supervize. Součástí supervizního procesu je i kontrakt, smlouva mezi supervizorem, supervidovaným pracovníkem a zadavatelem, který také blíže popíši.

## 3.1 Účastníci supervize

Již mnohokrát tu byli zmíněni účastníci supervize, kteří se na ní aktivně podílí. V této kapitole se budu věnovat právě těmto postavám, upřesním jejich pozici, úkoly a očekávání v rámci supervizního procesu.

U supervize by neměl určitě chybět samotný **supervizor**, tedy osoba, která supervizi provádí, dále **supervidovný** (také **supervizant)** nebo supervidovaní, což se liší na základě toho, jaký typ supervize je konkrétně realizován.

Supervidovaný je ten, kdo supervizi přijímá, nebo jí podléhá. U skupinové nebo týmové supervize bude v roli supervidovaných určitě více osob, zatímco u individuální supervize by kromě supervizora a supervizanta neměl být nikdo další.

Vztah mezi oběma účastníky by měl být bezpečným prostředím, ve kterém se odehrává vzájemné působení, jehož cílem je rozvoj supervidovaného. „Moc“ supervizora nespočívá v žádném případě v nátlaku, ale v neformální autoritě, která poskytuje zkušenosti a uplatňováním metod vede k rozvoji a učení těch, kteří to potřebují.[66]

[66] DVOŘÁČKOVÁ (2010) In DOUBKOVÁ, A.; THELENOVÁ, K. *Odborná praxe a supervize.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. s.14.

Posledním prvkem je **zadavatel**, kterým bývá většinou vedení dané organizace. Jak název napovídá, zadavatel se podílí na vytváření kontraktu (viz dále).

### 3.1.1 Supervizor

Výběr správné osoby supervizora je velmi důležitá a složitá záležitost. Bylo by jednoduché vyjmenovat vlastnosti, které nesmí správnému supervizorovi chybět, ale myslím si, že nikdy nelze zahrnout všechny aspekty a také ne všechno se dá rozeznat pouze z prvního dojmu. Proto je nejlepší rozhodovat se především na základě vlastní zkušenosti či zkušenosti někoho z okolí. Zásadní roli ovšem hraje to, zda osoba supervizora „sedne“ superizantovi, protože může jít o profesionála nejvyšší úrovně, ale v interakci s člověkem, kterému nevyhovuje, se nedá nic dělat.[67]

V supervizní skupině, stejně jako na ostatních sezeních, má supervizor nepostradatelnou roli. Ta zahrnuje následující činnosti a dovednosti nezbytné pro kvalitní výkon a zvládnutí pozice supervizora:

- **Facilituje** – podporuje v práci a komunikaci vedoucí k dosažení stanoveného cíle, udržuje rovnováhu v zapojení všech členů
- **Moderuje** – vede rozhovor, klade otázky, strukturuje téma tak, aby diskuze byla dovedena do zdárného konce
- **Organizuje a hlídá čas** – tím zajišťuje stabilitu skupinového sezení, jeho struktura má být totiž stálá, vždy s pravidelným zahajováním a ukončováním, čímž poskytuje také prostor pro zpětnou vazbu
- **Pečuje o sycení potřeb účastníků** – jde o vyvážení naplňování potřeb výkonu, bezpečí, ocenění, podpory i potřeby zachování skupiny
- **Poskytuje pozitivní příklad (model)** – účastníci přejímají od supervizora způsob naslouchání, intervence, koncentraci pozornosti, práci s poskytnutými informacemi atd.
- **Umí použít svoji autoritu** – využívá ji ve prospěch účastníků, umí být laskavým a empatickým profesionálem
- **Pečuje o sebe** – zná své hranice a hranice odpovědnosti, sám dokáže pracovat tak, aby nedošlo k jeho profesnímu vyhoření

[67] MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 45.

Takový výčet by mohl pokračovat donekonečna. Můžeme vidět, že supervizor zastává tak trochu roli pedagoga, který vede k rozvoji a učení; poradce, poskytujícího podporu; manažera, který je částečně taky zodpovědný za kvalitu práce supervidovaného a zároveň se zodpovídá organizaci za supervizní činnost v ní. To rozhodně není jednoduché postavení, které jistě vyžaduje vysokou míru flexibility. [68]

Supervizor zastává roli pozorovatele a posuzovatele zároveň. Posuzuje situaci, aby mohl dát zpětnou vazbu či konstruktivní kritiku a následně motivoval supervidovaného k dalšímu rozvoji. Kromě požadované kvalifikace by měl proto disponovat schopnostmi vedení lidí. V rámci vedení by měl také rozvíjet pracovníka tak, aby nové strategie řešení nebyly v rozporu s racionálními a reálnými požadavky.[69] Nároků na samotného supervizora je tedy velmi mnoho, ale jak poznáme, že je supervizor opravdu dobrý? Kadushin odvozuje obraz dobrého supervizora primárně z hodnocení spokojených supervidovaných, kterými je upřednostňován, mají ho rádi a důvěřují mu.[70]

Požadavky na práci supervizora se v kvalifikační rovině nezakládají na systému požadovaného vzdělání jako například v medicínské či právnické praxi. V rámci Evropy patří supervize k profesím, které nejsou nijak regulované státem, ale pouze národními profesními svazy. Ty akreditují vzdělávací programy a stanovují potřebnou míru kvalifikace, etické kodexy atd.[71]

Supervizoři mají v různých částech světa své asociace např. v Evropě je to Asociace národních svazů supervize (ANSE), v Čechách vznikl Český institut pro supervizi. Dle ČIS (2006) má být supervizor průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci nebo skupině jedinců, reflektovat a vnímat vlastní práci a vztahy.[72]

---

[68] JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 16.
[69] Tamtéž. S 17.
[70] KADUSHIN,A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. 4.vyd. New York: Columbia University Press, 2002. s. 21-22.
[71] Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový slovník pro poskytovatele. Praha:MPSV [online]. 2008 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf
[72] ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. 2006. *Co je supervize*. [online] [citace: 2013-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/

### 3.1.2 Supervidovaný

Na úspěchu supervize se stejným dílem jako supervizor účastní i supervidovaný pracovník. Velmi důležitá je jeho motivace, očekávání a obavy ze supervize i supervizora. Jak již bylo zmíněno, hlavní roli hraje dojednávání supervize, kde by se mělo vše potřebné vyjasnit a zbavit se obav. Stejně významná je pak první zkušenost a první dojem ze supervize samotné.

V průběhu vzájemné spolupráce se supervidovaný účastník učí jak nalézat a formulovat vhodná témata, kterými se chce v supervizi zabývat. Opět zde může významně pomoci supervizní dohoda, kontrakt, kde by se měl nacházet také rámcový okruh témat k řešení. V supervizním procesu pak přijde supervidovaný na to, že jeho postoj: „nemám nic, co bych potřeboval řešit na supervizi“ se může změnit rozebráním i jednoduché situace, které dříve v rámci své práce ani nevěnoval pozornost.

Také supervidovaný pracovník by se měl na setkání připravit a především udělat si čas. Což neznamená pouze naplánování data a času, ale také zajistit, aby nebyli během supervize rušeni. Dobré je také mít připravené téma a vědět, na jaké otázky budeme chtít znát odpovědi. Někteří supervizoři nabádají, aby supervidovaný popsal v několika větách své téma předem. To je výhodné především u skupinových supervizí, kdy má supervizor rámcově přehled, kolik osob bude mít téma a jaké, a proto se může dostatečně předpřipravit. Jestliže je supervize pravidelná, vhodná je také rekapitulace předchozího sezení a jeho vliv na další dosavadní práci. V případě potřeby pak může být téma řešeno i na několika sezeních.[73]

### 3.1.3 Zadavatel

Zadavatelem supervize, tedy třetím pilířem při vytváření kontraktu bývá většinou samotná organizace či zaměstnavatel. Bývá jinak označován jako klient.
Zadavatel supervize (ten kdo platí, statutární zástupce služby) by měl mít na starost tyto aspekty při zadávání supervize:

- vědět, co od supervize očekává, jak by měla být začleněna do dlouhodobých plánů a cílů organizace

[73]MICHKOVÁ, A. *Supervize.* 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 47-48.

- zajistit základní informace o supervizi svým zaměstnanců – její funkci, účel, smysl
- organizace supervize: zajistit ji tak, aby byla k dispozici, když je to potřeba, aby o ní zaměstnanci věděli dost dopředu atd.
- vytvořit podmínky pro konání supervize (účast celého týmu u týmové, nerušený průběh, čas v pracovní době)
- dohodnout se supervizorem formu a obsah zpětné vazby pro zadavatele
- zajistit financování supervize

Vedoucí (týmů, bezprostřední nadřízený supervidovaných) by se měl aktivně podílet na kontrahování supervize, aby zajistil, že výsledky supervize se budou vztahovat k potřebným procesům a změnám v organizaci. To samozřejmě neznamená, že by supervizor měl povinnost předávat vedoucímu informace o tom, co se na supervizi dělo a řešilo, ale jeho práce by jednoznačně neměla vést k rozporům s metodami a cíly organizace. Naopak by výsledky supervize měly pozitivně zapadat do organizační kultury a celkového chodu dané instituce tak, aby se na nich dalo dále stavět.[74]

### 3.1.4 Supervizní vztah

Vztah supervizor-supervidovaný se dá považovat za uzavřený sociální systém, jehož základními kameny jsou směřování k společnému cíli, vzájemnost, spolupráce, předem daná pravidla. Supervize dále vyžaduje záměrnou a oboustrannou aktivitu zúčastněných. Tento vzájemný vztah nemůže existovat bez dobrých mezilidských vztahů a sympatií, pouze tak může být oboustrannou příležitostí k obohacení a růstu osobnosti.[75]

Supervizor je reprezentantem samotné metody supervize a supervidovaní se učí, jak tuto metodu správně využívat. Tím je jejich vztah zpočátku nesymetrický, ale symetrie by se do vztahu měla postupně dostávat společnou spoluprácí a podporou.[76]

---

[74] Projekt: K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách. *Vytváření podmínek pro supervizi, supervizor a supervidovaný (supervizant)*. [online] [citace: 2013-03-13]. Dostupné z WWW: http://granty.vsers.cz/dokument/Supervize%20v%20socialnich%20sluzbach.pdf

[75] INSKIPP (2000) In DOUBKOVÁ, A.; THELENOVÁ, K. *Odborná praxe a supervize.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. s. 18.

[76] HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize.* Praha: Galén, 2008. s. 83.

Vztah mezi supervizorem a supervidovaným je významný faktor ovlivňující průběh a výsledek samotné supervize. Vývoj vzájemného vztahu, emoce, vnímání druhé osoby jsou důležitými aspekty vypovídající o supervidovaném (i supervizorovi), ale také o tématu, které je nastoleno. Pro správné fungování supervize je nutný pocit bezpečí, který je spojován v této souvislosti s tzv. pracovním a supervizním spojenectvím. To se zakládá na důvěře, otevřenosti, srozumitelnosti a celkovém charakteru vztahu. Bezpečné prostředí je nezbytné i v případě vzniku negativních emocí vůči supervizorovi, ty mohou být nevědomky pouze projekcí problému, který je řešen jako téma daného sezení. Může se stát, že takové reakce se sekvenčně opakují a vzniká tak určitý vzorec chování. Úkolem supervize je potom na tento průběh upozornit a naučit supervidovaného, jak s ním zacházet.[77]

## 3.2 Supervizní kontrakt

Supervizor (odborník se supervizním výcvikem, v některých ohledech zkušenější odborník) a supervidovaný (nebo také supervizant) spolupracují na základě předem vyjednané písemné dohody (kontraktu). Tu sestavují při prvním setkání, ještě před započetím supervizního procesu. V této dohodě stanoví specifické cíle, hranice a pravidla tak, aby byl průběh supervize bezpečný pro všechny. To znamená, že je jasně určeno, co bude obsahem supervize a co nikoli. Určuje se také frekvence schůzek, předběžné cíle, místo setkávání a jaká budou základní pravidla zacházení s informacemi. Dále stanovuje cenu za poskytování supervize, způsob vyhodnocení výsledků supervizního procesu apod. Už od prvního sezení uzavírají oba zúčastnění na každé schůzce ještě dohodu o postupu na dalších sezeních. Nezbytnou podmínkou je také vytvoření vztahu pracovní aliance, atmosféry otevřenosti a bezpečí.[78]

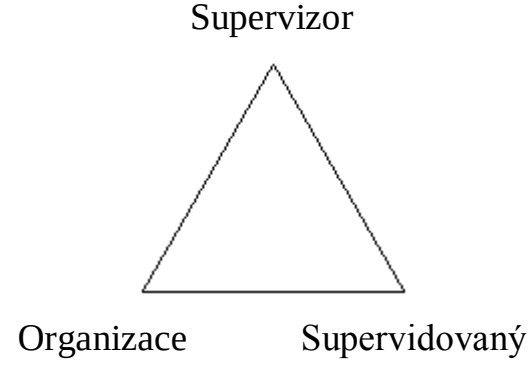
Kontrakt a jeho uzavření je základním bodem spolupráce supervizora se supervidovaným. Dalo by se říci, že je to v podstatě smlouva, která jasně vymezuje vzájemnou spolupráci. Měla by tedy být srozumitelným dokumentem pro všechny zúčastněné. Není to smlouva v právním slova smyslu, spíše má za cíl zajistit pocit bezpečí obou stran.[79]

[77] MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 49.
[78] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. 354s.
[79] Srovnej:

Vypracování kontraktu se týká každého typu supervize. Pracuje-li supervizor s nějakou organizací, ať už interně či externě, vstupuje do kontraktu určitě s více osobami. V takovém případě je uzavření kontraktu s každým z pracovníků, včetně zaměstnavatele, naprosto zásadní. Mohlo by totiž dojít k nevědomému soupeření, konfliktům, jednostranným dohodám apod. Podobně komplikace čekají na supervizora v případě, že zakázka nebude dostatečně vyjasněná na jedné či druhé straně.[80]

Supervizní dohoda (kontrakt) by měla být vypracovaná písemně a měli by ji obdržet všichni účastníci supervize, aby se předešlo možným neshodám v případě nedodržení podmínek některé strany. Taková dohoda je sice poněkud svazující, ale na druhou stranu dává už od začátku řád a jasná pravidla, je tedy určitou jistotu a každý ví, „jak to bude probíhat".

Do supervize bývají většinou angažovány tři strany: supervizor, supervidovaný pracovník/pracovníci a zadavatel, tedy organizace či zaměstnavatel. Dohoda by proto měla obsahovat možná co nejvýhodnější podmínky pro všechny tři strany. V tomto případě označujeme supervizní dohodu za **třístrannou**. Někdy se však na dohodě podílí strany dvě, potom mluvíme o smlouvě **dvoustranné.**[81]



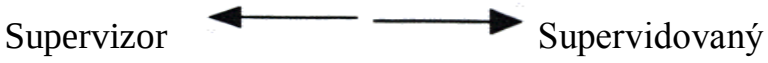

Obrázek č. 1: Třístranná supervizní dohoda. Zdroj: MICHKOVÁ, A. Supervize. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 35.

KINKOR, M. Příběhy supervize v NNO (část 2.). [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z WWW:http://new.neziskovky.cz/clanek/898/_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/102005-pribehy-supervize-v-nno-cast-2-/

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. s. 15.

[80] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007.s.37.

[81] MICHKOVÁ, A. Supervize. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 34-37.




Obrázek č. 2: Dvoustranná supervizní dohoda. Zdroj: Vlastní.

## 3.3 Průběh supervize – supervizní setkání

Po podepsání kontraktu může začít spolupráce v tom pravém slova smyslu. Oba (supervizor a supervidovaný) se scházejí zpravidla asi jedenkrát měsíčně na 1-2 hodiny a společně se zabývají tématy, která mají předem dohodnutá a uvedená v kontraktu. Při dlouhodobější spolupráci může už roční zkušenost přinést významné změny ve stylu i systému práce supervidovaného. Je schopen říci, jaké jsou jeho silné a slabé stránky při řešení pracovních situací a na těch slabších pracuje. Je si například také vědom potřebných změn v chodu organizace, chápe jejich důvody a je schopen je přijmout.[82]

Vedle plánovaného, formálního způsobu výkonu supervize s předem stanovenými cíli, existuje také neplánovaná forma individuálních i skupinových setkávání, kdy se jednotlivé body supervize projednávají až na místě, často když vznikne nečekaně nějaký problém.

Neformální způsob supervize spočívá v postupu, kdy se jedinci nebo členové skupiny dohodnou, že si budou při hodnocení práce toho druhého poskytovat pomoc, zpětnou vazbu, případně si poradí. Tato dohoda by měla být dodržována všemi. Dodržování kontroluje a sleduje supervizor. Tento průběh supervize může nastat naprosto neplánovaně, z důvodu potřeby pomoci. Reakcemi může být rada, konstruktivní kritika nebo demonstrace v průběhu samotné činnosti.[83]
Bärtlová uvádí tato pravidla supervizního setkání:

- Jasná formulace, zda jde o kontrolu nebo podporu
- Mluvíme o sobě v první osobě
- Dovednost pojmenovávat a popisovat jevy
- Popisovat verbální a neverbální chování
- Dávat přímou zpětnou vazbu podle zásad poskytování zpětné vazby

[82] KINKOR, M. Příběhy supervize v NNO (část 2.). [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z WWW:http://new.neziskovky.cz/clanek/898/_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/102005-pribehy-supervize-v-nno-cast-2-/
[83] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. s. 31.

- Hledat cesty, jak by se věci daly dělat jinak
- Vyhnout se soudům a negativním vyjádřením
- Kontrolovat, zda si rozumíme[84]

## 3.4 Etické aspekty a možná rizika supervize

Do profesionality supervizora spadá mimo jiné, aby rozuměl etickým principům, na nichž dobrá praxe stojí a padá. Pokud tomu tak není, stanou se pravidla pro práci supervizora pouhým drilem povinností. Často se stává, že supervizor musí aspekty etiky řešit v rámci supervize, v takové chvíli by měl být schopen opřít se o obecně platné morální principy. Jindy je zase třeba zaujmout pevné stanovisko a neustoupit. V takovém případě je vždy nutné, aby byl daný krok předem dobře promyšlen a zvážen.

Etickými principy se zabývali již filozofové ve starověkém Řecku. Jako vzor bychom mohli prezentovat z této doby sedm kategorií, které by se měli dodržovat v rámci služby. Jsou jimi:

- **Věrnost** – dodržení slibů
- **Možnost nápravy** – snaha napravit nesprávné jednání
- **Vděčnost** – oplácení dobrého druhým lidem
- **Spravedlnost** – dávat všem stejnou měrou
- **Altruismus** – být prospěšný druhým
- **Sebezlepšování** – pracovat sám na sobě
- **Neubližování** – vědomá snaha neohrožovat druhé[85]

Některé ze zmiňovaných hodnot se zachovaly dodnes, jiné by bylo potřeba připomenout. Jakými etickými zásadami se dnes mají řídit supervizoři? Evropská asociace supervize stanovila Etický kodex supervizorů (viz Příloha č. 1), který obsahuje obecně platná pravidla.

Profesionální etika v supervizi je ale úzce propojena s pravidly obecného charakteru (např. Listina lidských práv a svobod, Charta lidských práv OSN) a také s etickými kodexy jednotlivých, většinou pomáhajících, profesí (např. v sociální práci:

[84] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 40.
[85] SVOBODOVÁ, P.; VALÁŠEK, M. *Úvod do supervize:* cyklický model. 1.vyd. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. s. 67-68.

Etický kodex sociálních pracovníků, který je součástí Přílohy č. 2), se kterými supervizor přichází do kontaktu asi nejčastěji, proto by si je měl osvojit a znát je.[86]

Matoušek (2003) za základní etická pravidla v supervizi považuje:

- **Být prospěšný**
- **Neuškodit**
- **Nezneužívat**
- **Nemanipulovat**

Český institut pro supervizi, jakožto člen Evropské Asociace Supervize přijal za své zásady této instituce. Preambule asociace pojednává o jejím cíli, kterým je zkvalitnění práce s klientem a ochrana supervidovaných a klientů etickými pravidly.[87]

Etický kodex se dále věnuje, kromě základních předpokladů pro praxi supervizorů, jejich výcviku a profesionální činnosti, také prospěchu a právům klientů a supervidovaných. Jako jednou z povinností supervizora, která je ve prospěch klienta uvedena v kodexu, je nutnost jej informovat, že mu je poskytována supervize. Je důrazně zakázáno vše, co by mohlo supervidovaného jakkoli poškodit, tedy zneužívání, snižování jeho důstojnosti, sexuální kontakt. Kontrakt je brán vždy velmi vážně a závazně, případné změny v kontraktu je možné vykonat pouze se souhlasem supervidovaného.

Jako podmínku profesionality je u supervizorů nutnost respektovat neslučitelnost rolí. To znamená, že by supervizor neměl být pro stejnou osobu supervizorem a terapeutem zároveň, a to ani současně, ani v časovém rozestupu. Jestliže není možné se takové situaci úplně vyhnout, je potřebné o změně rolí informovat a důsledně je oddělovat. Další důležitý bod se týka faktu, že supervizor v žádném případě nenahrazuje terapeuta.[88]

Dalším důvodem, proč může být supervize zdrojem napětí, konfliktů a strachu, je fakt, že dává podnět k emočním a kognitivním změnám. Tím také odhaluje různé oblasti osobnosti supervidovaného. [89]

---

[86] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 55.
[87] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 360.
[88] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 55-56.
[89] MAROON, I., MATOUŠEK, O., PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi.* 1.vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 27-34.

Reynoldsová (1942) označuje za největší zdroj napětí působení vůči jedinci a snaha, aby se vzdal staré rovnováhy a přijímal změnu. Ta je pro něj totiž velkou neznámou, proto vyvolává pocity strachu a obav z nové skutečnosti. Důvodem strachu může být také nedostatek sebevědomí, což ovlivňuje úsudek a rozhodování a následně se projevuje v některých nečekaných situacích.[90]

Mezi nejčastěji jmenovaná rizika supervize patří:

- **Zneužívání pozice** „zkušenějšího" odborníka: Supervizor pak neučí, ale poučuje, místo vedení nařizuje, místo zpětné vazby využívá kritiku, snaží se být autoritou, a proto neuplatňuje neformální přístup.
- Záměrně **snižuje požadavky** na supervidované ve snaze se s nimi spojit, této aliance pak může využívat proti zadavateli, vedoucímu, spolupracovníkům, organizaci.
- Neuvědomovaný a **nezpracovaný přenos nebo proti-přenos** plynoucí z nevyjasněných rolí.
- A riziko **zanedbání osobních potřeb** u kteréhokoliv účastníka supervize.[91]

[90] REYNOLDSOVÁ (1942) In MAROON, I., MATOUŠEK, O., PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi.* 1.vyd. Praha: Karolinum, 2007. s. 28.
[91] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. s. 360.

# 4 Supervize v organizaci

Organizace, její kultura, cíle i strategie hrají v supervizi velkou roli, a proto by se na její vliv nemělo zapomínat. Zmínit tento aspekt je důležité také proto, že supervize, kterou se budu zabývat v empirické části práce, se odehrává také v konkrétní organizaci, Člověk v tísni o.p.s. A protože zaměření této instituce v Olomouckém kraji je z oblasti pomáhajících profesí, konkrétně sociální integrace, je vhodné se pozastavit nad aspekty supervize v rámci sociální práce. Nelze také opomenout roli organizační kultury v supervizi.

Všechny prvky supervize a supervizního procesu (zavedení individuální, skupinové nebo týmové supervize) by totiž nemohly být plně funkční, jestliže by nebyly splněny určité podmínky. Kulturou zde rozumíme: *„různé explicitní a implicitní předpoklady a hodnoty, jež ovlivňují chování a sociální artefakty různých skupin“.*[92] Organizační kulturu tvoří hodnoty, očekávání, způsoby myšlení, mluvení, interakce, tradice, způsoby jednání, sdílené významy apod., a to nejen samotné organizace, ale každého jedince, který v ní pracuje. Toto vše ovlivňuje i supervizi a může se stát překážkou k úspěšné supervizi. Bylo by chybou, aby měla supervize za cíl rychlou změnu bez toho, aby nejprve trpělivě reflektovala aktuální dění a pomáhala vytvářet nové možnosti a motivaci ke změnám.[93]

Podmínkou opravdu úspěšného zavedení supervize na pracoviště je odpovídající typ organizační kultury, tzv. „učící se organizace“. Tento pojem se objevuje v oblasti řízení teprve v posledních dvou desetiletích, právě tak jako hledání cest, jak k této formě organizace dojít.[94] V takové organizaci vládne otevřený postoj k celoživotnímu učení u všech, včetně vedení. Selhání je bráno jako zkušenost a příležitost k poučení. Pracovníci mají prostor o vzniklých problémech přemýšlet a diskutovat, a to individuálně i v týmu. Zpětná vazba je přijímána jako příležitost k jinému pohledu na věc a hledání nových možností. Prvek „učení se“ je zde hodnotou samo o sobě.

[92] HERSKOWITZ (1948) In HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 165.
[93] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 51.
[94] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. s. 33.

Bylo by smělé myslet si, že každá organizace může být taková, ale už jenom snaha se jí co nejvíce přiblížit je pozitivním jevem a supervize ji může k tomuto cíli přiblížit.[95]

## 4.1 Supervize v rámci sociální práce

V sociální oblasti se o supervizi mluví ve spojitosti se Standardy kvality sociálních služeb, které jsou prováděcím předpisem k zákonu č. 108/2006., o sociálních službách a které se staly závazným právním předpisem od 1. 1. 2007. Přímo „supervize“ se ale ve Standardech nevyskytuje. Je spojována se závazkem organizace poskytnout kvalifikovanou pomoc svým zaměstnancům a také se Standardem č. 10, který se zabývá profesním rozvojem zaměstnanců organizace. [96]

Je nutné vysvětlit, že Standardy kvality sociálních služeb jsou nedílnou součástí žádosti o registraci kterékoliv sociální služby dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách a doplňující vyhlášky 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách. To znamená, že každá organizace, která provozuje některou ze sociálních služeb, musí mít stanovených a vypracovaných všech patnáct standardů sociálních služeb a jejich dostatečně konkrétní definování posuzováno komisí daného kraje. Poskytovatel je povinen zajišťovat pro své zaměstnance, kteří pracují v přímé péči v rámci sociálních služeb, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.[97]

Drucker (2003) popisuje vztah mezi sociální prací a supervizí následovně:
*„Sociální práce se snaží řešit nesoulad a nekompatibilitu mezi akademickými institucemi a sociálně-pracovními kořeny, z nichž vyrůstají, tak, že trvá na praktickém získávání solidní zkušenosti z terénní práce v sociálních agenturách, kde bývá studentům sociální práce řečeno, aby „převáděli teorii do praxe“, „integrovali své znalosti“, atd. Více či méně typickou roli zkonstruovala sociální práce v osobě „supervizora“. Právě oni by měli být nástrojem umožňujícím překlenout rozpor mezi výukovými a praktickými institucemi, mezi teorií a praxí“.*[98]

Jako další z důležitých cílů supervize v kontextu sociální práce je prevence sociálních pracovníků proti syndromu vyhoření. **Syndrom vyhoření** (nazýván také jako

[95] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. s. 34.
[96] Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový slovník pro poskytovatele. Praha: MPSV [online]. 2008 [cit.2012-02-14]. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf
[97] Sbírka zákonů, zákon číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcí vyhláška číslo 505/2006.
[98] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s.8.

burn-out syndrom) je typický svými příznaky, které se vykytují především u pracovníků v pomáhajících profesích v důsledku přemíry stresu a opakovaném neúspěšném konání v pracovní činnosti. Projevuje se jak tělesným a emocionálním vyčerpáním, tak únavou, vznětlivostí, nedůvěrou, celkovým negativním přístupem a cynickým postojem k vlastní práci i klientům. Více než v jiných profesích se sociální pracovník angažuje každodenně vlastní osobností a setkává se s neúspěchem svých klientů, což považuje také za svoje zklamání. Právě proto v úspěchu svých klientů vidí vlastní naplnění a tedy i smysluplnost svého konání, stejně jako ve chvílích neúspěchu se setkává s pochybnostmi.[99]

Preventivní přístup k vyhoření spočívá také ve vytváření stimulujícího prostředí na pracovišti, které podporuje další učení. Týmová spolupráce a rozvoj například ve smyslu supervize jsou jedním z nejdůležitějších způsobů, jak se dá vyhoření předcházet.[100]

## 4.2 Role organizační kultury v supervizi

V souvislosti s rozšiřováním poznatků nejen v oblasti supervize, ale i organizačního chování dochází supervizoři k závěrům, které dokazují, jak silný vliv má organizace a její kultura na samotnou supervizi. Mnozí supervizoři uvádějí, že nepřikládali organizaci jako takové velkou pozornost a často se tak dostávali do konfliktu s jinými organizací požadovanými rolemi. Proto bylo nutné změnit pohled na organizaci a z trojúhelníku: supervizor-supervizant-klient na čtyřúhelník: supervizor-supervizant-klient-organizace, v kterém má každá část svoji důležitost.[101]

Hawkins a Shohet (2004) popsali šest typů kultur a jejich vliv na supervizi, ovšem pět z nich hodnotí jako dysfunkční. Jsou jimi: kultura osobní patologie, byrokratická, hlídej si záda, krizová a adiktivní. Jedinou optimální formou organizační kultury je učící se a rozvojová kultura. *„Tu charakterizují vysokou mírou kongruence mezi cíli organizace a cíli pracovníků a také tím, že cíle působí na každodenní pracovní aktivity.“*[102]

[99] BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. s. 53
[100] HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. s. 32-33.
[101] HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1.vyd. Praha, FHS UK 2011. s. 20-23.
[102] HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. s 202.

Poznatky z výzkumů Hawkinse a Shoheta ovlivňují řadu českých i světových supervizorů v názorech na supervizi, a to i v souvislosti s organizační kulturou, zejména pak tou učící se a rozvojovou. [103]

Beddoeová potom staví do opozice k dysfunkčním typům kultur tzv. resilientní (zvyšující odolnost) kultury organizace a poukazuje na to, že v každé dysfunkční kultuře definované předchozími autory lze najít i pozitivní znaky a ne pouze patologické. Autorka se také zabývá tím, jaké pozitivní znaky vykazuje organizační kultura, kde převládá zdravý a vyvážený přístup podporující učení a rozvoj. Uvádí následující:

- **vyšší participace pracovníků**, a to i v nižším managementu
- **uznávání emocionálních nároků** pracovníků
- **průběžná zpětná vazba** pracovníkům ve vztahu k jejich úkolům a rolím
- v neposlední řadě **prostor pro supervizi a účast na ní, a to na všech úrovních organizace** [104]

Je nutné mít na paměti, že organizační kultura nepůsobí na supervizi pouze jednosměrně, ale i supervize ovlivňuje organizaci a její celkovou kulturu. Právě proto by tyto dva jevy měly být v co největším souladu.

Carroll jmenuje sedm důvodů, kterými mohou dobří supervizoři přispět a být užiteční pro organizaci v dnešní době:

- Mohou organizacím pomoci promyslet teorii, na které je postavená jejich činnost.
- Mohou zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý.
- Mohou porozumět jazyku organizace.
- Mohou pracovat s emočními organizacemi (nebo alespoň s emocemi v organizaci).
- Mohou setrvat v neutralitě (v případě organizace jako podvodného prostředí)
- Mohou se zaměřit na to, co je pro organizaci dobré.
- Mohou se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace.[105]

[103] HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1.vyd. Praha, FHS UK 2011. s. 23.
[104] Beddoeová, (2010), s. 71 In HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1.vyd. Praha, FHS UK 2011.
[105] CARROL,M.; THOLSTRUPOVÁ.M. *Integrativní přístupy k supervizi*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2004. s. 69-85.

# 5. Člověk v tísni o.p.s.

Konkrétní neziskovou organizací, kterou se budu v rámci výzkumu zabývat, je právě Člověk v tísni. Tato organizace působí na Moravě pouze v Olomouckém kraji, všechny její další pobočky se nacházejí v Čechách. Výběr právě této společnosti byl pro mě záměrným krokem. Organizaci jsem znala již z dřívějška, ať už jako studentka střední školy, kdy jsem poprvé navštívila filmový festival Jeden svět, nebo prostřednictvím školení a vzdělávacích programů Varianty. Následně jsem s organizací přímo v Olomouci spolupracovala jako dobrovolnice, kdy jsem pomáhala v rámci jednoho výzkumu a také školní praxe.

Tím jsem částečně poznala, jaké zaměření společnost má a jaké služby klientům poskytuje. Dalo by se říci, že jsem měla možnost nahlédnout do její organizační kultury. V následujících kapitolách bych čtenářům, kteří slyší o Člověku v tísni poprvé, ráda přiblížila, o jakou společnost se jedná.

## 5.1. Vznik a působení

Společnost Člověk v tísni vznikla roku 1992 v okruhu válečných zpravodajů a novinářů, kteří z cest přiváželi informace o probíhajících válkách. Začali do oblastí konfliktů posílat také pomoc. Postupně se Člověk v tísni zavedl jako profesionální humanitární organizace s cílem pomáhat v krizových oblastech a podporovat dodržování lidských práv ve světě. Během více než dvaceti let působení se Člověk v tísni stal jednou z největších neziskových organizací ve střední Evropě, začal se také věnovat oblasti vzdělávání a pomoci lidem žijícím v sociálním vyloučení. Dnes se činnost společnosti zaměřuje na čtyři základní oblasti:

- Humanitární pomoc a rozvojová spolupráce
- Podpora lidských práv
- Programy sociální integrace
- Vzdělání a osvěta[106]

[106] O nás. ČLOVĚK V TÍSNI.[online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.clovekvtisni.cz/cs/o-nas.

Pobočka Olomouckého kraje se vzhledem k povaze sociálně-kulturního prostředí zaměřuje především na programy sociální integrace.

Programy sociální integrace přicházejí s nabídkou sociálního poradenství, jehož smyslem je pomáhat lidem z chudinských čtvrtí. Pracovníci společnosti Člověk v tísni vytvořili tuto koncepci roku 1999. Organizace nabídku poskytovaných služeb stále rozšiřovala, až v roce 2006 vznikly **Programy sociální integrace (dále jen PSI).**

Činnost pracovníků PSI můžeme rozdělit na několik fází. První fáze má za úkol zabránit pokračujícímu sociálnímu vyloučení či propadu jednotlivce či celé rodiny. Jestliže je situace stabilizovaná, další postup se zaměřuje na nalezení řešení k problémům, které sociální pád zapříčinily. Cílem a poslední fází je pak dosažení stavu, kdy klient získá dostatečné kompetence pro budoucí řešení případných problémů bez nutnosti zásahu sociálního pracovníka. Veškerá činnost sociálních pracovníků probíhá za aktivní spoluúčasti klienta, s jeho plným vědomím a souhlasem.

V současné době působí pracovníci PSI v 60 městech po celé České republice a na Slovensku. Celý tým je tvořen asi 200 zaměstnanci, kteří pracují na pozicích terénních sociálních pracovníků, poradců, vzdělávacích pracovníků, koordinátorů a asi 300 dobrovolníků. Mezi stěžejní témata práce lidí z PSI patří především:

- **Vzdělání**
- **Komplexní sociální poradenství**
- **Bydlení**
- **Nezaměstnanost**
- **Dluhy**[107]

Jednotlivé oblasti jsou zajišťovány různými službami.

[107] Sociální integrace. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace.

## 5.2. Člověk v tísni o.p.s. v Olomouckém kraji

Krajské město Olomouc leží ve střední Moravě, v oblasti zvané Haná. Ve městě samotném se prostředí sociálně vyloučených lokalit objevuje, avšak ne v takové míře jako v jiných městech olomouckého kraje. Konkrétní lokality se nachází v městské části Holice, v ulici Přichystalova a v části zvané Černá cesta.

Vždy se jedná o konkrétní budovy, ve kterých jsou ubytovny či městské byty. V nich žijí sociálně vyloučené rodiny i jednotlivci. Nepříznivé podmínky se především projevují vysokou nezaměstnaností, nemožností zajistit si vhodné bydlení a velkou zadlužeností. Komplex těchto problémů se město snaží řešit nejen za pomoci neziskových organizací kraje a komunitního plánování. Mezi spolupracující organizace patří i olomoucká pobočka organizace Člověk v tísni, o.p.s.

Do olomoucké regionální pobočky organizace Člověk v tísni, o.p.s., patří kromě **Olomouce**, také kanceláře v **Přerově a Prostějově**. Olomoucká kancelář vznikla zhruba v roce 2007, přičemž poskytování sociální služeb zahájili v roce 2009.

Celé působení terénních sociálních pracovníků směřuje k lidem, kteří chtějí pomoci a jsou ochotni aktivně se zapojit do změny své životní situace. Důležitým cílem práce je zabránit dalšímu sociálnímu vyloučení, problémům a vést takovou rodinu či jednotlivce k větší samostatnosti a sociální uplatnitelnosti.

Problémy klientů se postupem času staly více specifické, a proto se nabídka sociálních služeb rozrostla mimo terénní práci o služby zaměřené pouze na rodiny, o činnosti podporující vzdělávání a v neposlední řadě o dluhové poradenství.

Činnost olomoucké kanceláře se zaměřuje nejen na město Olomouc, ale i na okolní oblasti jako je mohelnicko, uničovsko a litovelsko. V olomoucké kanceláři působí 5 pracovníků přímé péče, z toho 2 terénní sociální pracovníci a 3 pracovníci v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi. Důležitou součástí je pomoc z řad dobrovolníků.[108]

**Konkrétní oblasti působení**

V důsledku izolace lokalit, nízkým příjmům v rodinách a napjatým vztahům s okolím se děti z rodin klientů nemají jak realizovat ve volném čase. Smysluplné aktivity dávají

[108] Olomouc. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9.

dětem možnost, jak se rozvíjet, naučit se novým dovednostem a aktivně trávit volný čas. **Volnočasové aktivity** se v současnosti v rámci komunitní práce realizují například na Prostějovsku. Děti z rodin ohrožených sociálním vyloučením mají také možnosti, kromě pravidelných volnočasových aktivit, účastnit se jednorázových akcí, které pro ně Člověk v tísni pořádá, jsou jimi například: dětský den, letní tábor, Mikulášskou besídku.[109]

Další oblastí působení na Olomoucku je snaha pomoci v problematice **nezaměstnanosti**. To je velmi náročné, protože nezaměstnanost se v regionu pohybuje okolo 13 - 14%. Dříve v této oblasti alespoň sílily velké podniky a výrobny, které zaměstnávaly občany i s nízkou pracovní kvalifikací. To se v dnešní době stává velmi obtížným cílem, a to i pro osoby, které nějakou kvalifikaci mají. V tomto směru je klientům v rámci terénní sociální práce nabízena pomoc při hledání práce, doprovázení klientů k zaměstnavatelům nebo vyhledávání vhodné rekvalifikace. V roce 2011 a 2012 byl také využíván institut veřejné služby, a tak uchazeči o zaměstnání na úřadu práce uklízeli v okolí sociálně vyloučených přerovských lokalit. V současné době je pro sjednávání veřejné služby vyhrazena jedna pracovnice.[110]

Oblast **vzdělávání** je v olomoucké kanceláři zajišťována především doučováním dětí. Tato aktivita probíhá přímo v rodinách s dětmi. Tato práce v místě bydliště rodiny má svůj význam nejen pro samotné dítě, ale slouží i jako podpora výchovných a vzdělávacích dovedností rodičů. Konkrétně si služba klade za cíl změnu postojů rodičů ke vzdělávání, jejich aktivnější zapojení do mimoškolní přípravy dětí. Také je zde snaha o vytvoření odpovídajícího rodinného zázemí pro přípravu dětí do školy. U dětí je mimo jiné cílem podpořit jejich schopnosti a dovednosti a motivovat je k udržení se v běžném vzdělávacím procesu, a tím předejít předčasnému ukončování studia či zbytečnému umisťování do speciálních tříd, což vede k další ztrátě možností se uplatnit v budoucnosti. Vyjmenované aktivity se netýkají pouze školáků, ale i dětí předškolního věku, u kterých je jednou z priorit např. příprava na povinnou školní docházku a případně omezení odkladů nástupu do ZŠ. Součástí celé práce je mimo jiné i navázání užší spolupráce se školami, školkami a pedagogicko-psychologickými poradnami.

[109] Volnočasové aktivity. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/volny-cas-6.
[110] Zaměstnání. ČLOVĚK V TÍSNI [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/zamestnani-4

Společné doučování s rodiči a dětmi probíhá většinou 1x týdně, prostřednictvím terénního sociálního pracovníka nebo proškoleného dobrovolníka.[111]

**V rámci sociální práce** ve vyloučených lokalitách působí v Olomouci a okolí několik dalších organizací. Olomoucká kancelář Člověka v tísni má registrované dle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. následující sociální služby: sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále SAS) a terénní programy. V rámci výše zmiňované služby SAS je cílem pomoci rodinám zlepšit jejich životní podmínky. Takovéto rodiny nejvíc řeší problémy spojené s nezaměstnaností a s minimálními nebo žádnými příjmy, se zajištěním si vhodného bydlení a s komunikací s dalšími institucemi, především s těmi co mají na starost přiznávání a vyplácení dávek.[112]

**Dluhovému poradenství** se v olomoucké kanceláři věnují v rámci své práce všichni pracovníci, navíc zde také funguje tzv. „Dluhová poradna“, která se zabývá dluhovou problematikou a poradenstvím podrobněji. Každý pracovník je schopen poskytnout klientům základní dluhové poradenství týkající se vypracování rodinného rozpočtu, splátkového kalendáře, vyjednávání s věřiteli, soudy a exekutorskými úřady. Pracovníci klientům pomohou i s vypracováním návrhů na oddlužení pokud splňují podmínky pro vyhlášení osobního bankrotu (insolvence). Je snaha otázku dluhové prevence rozšířit, a to prostřednictvím přednášek na téma finanční a dluhová gramotnost. Tyto přednášky jsou uskutečňovány v dalších organizacích v Olomouci jako např. v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež, v azylových domech pro matky s dětmi, v dětských domovech, v domovech pro seniory, v rodinných centrech, v klubech seniorů, atd.

[111] Vzdělání. ČLOVĚK V TÍSNI [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/vzdelani.

[112] Sociální práce. ČLOVĚK V TÍSNI [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/socialni-prace

## 5.3. Supervize v Člověku v tísni o.p.s.

V době vzniku olomoucké kanceláře Člověka v tísni byl již systém supervizí v organizaci zaběhnutý a plně fungoval. Bohužel se mi nepodařilo získat žádné oficiální ani neoficiální dokumenty o supervizi v této společnosti, proto vycházím z informací ředitele olomoucké pobočky, které naprosto stejným způsobem popisovali také samotní respondenti.

Supervize pro sociální pracovníky Člověka v tísni je poskytována ve třech formách, a to **individuální, týmová a skupinová**, která byla popisována také jako **případová (popř. kazuistická).** Supervize koordinátorů kanceláří pro Olomouc, Prostějov a Přerov je rozšířena ještě o **supervizi řízení**. Individuální a týmová supervize probíhá v místě pracoviště, zatímco na případovou supervizi dojíždějí vždy všichni (nebo aspoň většina) sociální pracovníci do Prahy za supervizorem a setkávají se vždy s některou jinou kanceláří působící v Čechách. Toto setkání probíhá bez účasti koordinátorů služeb jednotlivých kanceláří, bez metodiků nebo jiných nadřízených pracovníků.

Účast na individuálních supervizích je dobrovolná a poskytuje se dle potřeb pracovníka vždy ale v předem dohodnutém termínu. Týmová supervize se koná v místě pracoviště a účastní se jí celý tým dané kanceláře, tedy sociální pracovníci a koordinátor služeb.

V době založení olomoucké pobočky byl již ve společnosti systém supervizí zaběhnutý a supervizi individuální, týmovou i skupinovou poskytoval vždy jeden stejný supervizor, působící v Praze, který mimo supervizi také působí v psychoterapeutické praxi a s organizací spolupracuje dodnes. Jiný supervizor zaštiťující pouze supervizi řízení sídlí také v Praze a věnuje se psychologickému poradenství a psychoterapii, také koučování a supervizi.

V době výzkumu ovšem začaly být zaváděny změny v oblasti fungování supervize. Konkrétně u individuální supervize dostali pracovníci vyzkoušet novou supervizorku, která působí v Olomouci. A vzhledem k osobnímu pravidlu supervizora pro oblast řízení, který nikdy nespolupracuje s jednou společností více než pět let, zabývalo se vedení mimo jiné také právě výběrovým řízením na nového supervizora.

# Empirická část

## 1. Výzkumný záměr a cíle

Obsahem empirické části této práce jsou informace o záměru, průběhu a výsledcích kvalitativního andragogicky zaměřeného výzkumu. Do oboru andragogika zapadá téma supervize především díky zaměření na rozvoj, podporu a vedením pracovníka k efektivnější práci. Potřeba supervize v sociální práci je dnes i zákonně doporučena, ale celkově by problematika „péče“ o zaměstnance v pomáhajících profesích neměla být v personálním managementu opomíjena. Práce se orientuje se na pracovníky konkrétní nestátní neziskové organizace Člověka v tísni o.p.s., a to v rámci pobočky pro Olomoucký kraj. Pobočka čítá celkem tři kanceláře. Tyto kanceláře se vyskytují v Olomouci, Prostějově a Přerově. Na jednotlivých pracovištích byli dotazováni zaměstnanci, kteří splňovali nastavená kritéria výzkumného vzorku tak, aby byly zastoupeny pracovní pozice dle organizační struktury společnosti. V souvislosti s jejich působením v organizaci se na ně supervize ze zákona vztahuje.

Získaná data byla následně analyzována otevřeným kódováním, rozdělena do kategorií a výsledky byly zakotveny na základě principu triangulace. Z možností triangulace v případové studii jsem si vybrala triangulaci jako kombinaci různých datových zdrojů. V tomto případě jsou datovými zdroji respondenti ze dvou pozic organizační struktury. Předpokládám zde jistý rozdíl v náhledu na supervizi už z důvodu jejich rozdílných úkolů, míry zodpovědnosti, metodického vedení atd. Jako třetí stranu k porovnání jsem si původně zvolila informace o supervizi získané analýzou dokumentů, které mi poskytne sama organizace. V rámci výzkumu se mi ale podobné dokumenty bohužel nepodařilo získat, proto budu vzniklá data porovnávat s názory z odborných publikací, které jsem použila pro teoretické zázemí této práce.

Přístup případové studie umožňuje shrnutí výsledků o postojích k supervizi, jejich vzájemné podobnosti a rozdíly. Přínos práce očekávám nejen na půdě akademické. Závěrečná diskuze bude opatřena doporučeními, která vycházejí z výsledků výzkumu a mohou být zajímavá především pro vedoucí pracovníky organizace Člověk v tísni o.p.s.

## 1.1. Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit subjektivní postoje a názory jednotlivých pracovníků v kancelářích Olomouckého kraje u konkrétní nestátní neziskové organizace, kterou je Člověk v tísni o.p.s., a to v problematice supervize, kterou v rámci svého pracovního uplatnění absolvují.

Tato subjektivní percepce každého z dotazovaných může být pro čtenáře zajímavým pohledem na jeden aspekt sociální práce, ale zároveň může sloužit i jako návod a inspirace pro vedoucí pracovníky a samotné supervizory, jak přizpůsobit a zefektivnit formu, průběh a náplň supervize, aby naplňovala stanovené cíle a byla co nejvíce prospěšná pro práci samotného pracovníka, a tudíž i celou organizaci.

## 1.2. Dílčí cíle

Jako dílčí cíle jsem si stanovila více se zaměřit na to, jak budou respondenti popisovat následující oblasti související se supervizí, které jsou, dle mého názoru, její nedílnou a neopomenutelnou součástí.

Dílčí cíle či témata tohoto výzkumu jsou:

1. Subjektivní zkušenost se supervizí
2. Efektivita supervize pro pracovní výsledky v sociální práci
3. Výhody x nevýhody supervize
4. Subjektivní názor na potřebnost x nepotřebnost supervize
5. Role supervizora
6. Vlastní doporučení

## 1.3. Výzkumné otázky

Na základě výzkumného cíle a dílčích cílů jsem si stanovila následující výzkumné otázky.

### 1.3.1. Hlavní výzkumná otázka

**Jaký je subjektivní postoj k supervizi pracovníků Člověka v tísni o.p.s.?**

### 1.3.2. Dílčí výzkumné otázky

1. Liší se osobní postoj k supervizi v závislosti na pozici v organizační struktuře?
2. Liší se vize supervize mezi pracovníky vzájemně nebo mezi pracovníky a vizí supervize, která je formálně daná samotnou organizací na základě obecně platných dokumentů?
3. Jsou osobní zkušenosti těchto pracovníků s absolvováním supervize spíše pozitivní nebo spíše negativní?
4. Vnímají pracovníci tuto metodu jako potřebnou a zefektivňující jejich práci?
5. Je způsob fungování supervize v této organizaci nastavený co nejvíce efektivně, nebo lze nalézt nějaká vhodná doporučení?

## 2. Výzkumný vzorek

Pro realizaci výzkumu byli vybráni respondenti, kteří splňovali tato kritéria:

1. zaměstnanec organizace Člověk v tísni o.p.s. v jedné ze tří kanceláří pobočky Olomouckého kraje
2. zaměstnanec pracuje v této organizaci minimálně 1 rok na HPP na pozici sociálního pracovníka nebo koordinátora služeb
3. zaměstnanec absolvoval v rámci svého působení u Člověka v tísni o.p.s. minimálně 5 sezení se supervizorem, ve kterých jsou ale zastoupeny všechny druhy supervize, které organizace nabízí
4. zaměstnanci jsou voleni ze dvou úrovní organizační struktury: koordinátoři a sociální pracovníci
5. výběr není nijak genderově ani věkově omezen

Především druhá a třetí podmínka jsou záměrně stanoveny tak, aby nedošlo k ovlivnění dat tím, že respondent bude v organizaci působit příliš krátkou dobu, a tudíž si zatím nedokázal vytvořit ucelený názor na supervizi. Mohlo by se stát, že by respondent v době výzkumu byl například teprve na začátku supervize, tudíž by posuzoval novou situaci a jeho názory by tudíž mohly být zavádějící.

Čtvrtá podmínka je stanovena z důvodu jednotnosti výzkumného vzorku a možnosti vzájemného porovnání. Ostatním podmínkám by mohli odpovídat např. pracovníci v sociálních službách, což by také mohlo ovlivnit výsledky výzkumu.

Respondenti byli vybráni **záměrným výběrem**, především u koordinátorů byl výběr předem stanoven, protože v každé kanceláři působí vždy jeden koordinátor služeb.

Výběr sociálních pracovníků částečně odpovídal **metodě sněhové koule**. Vždy jsem vycházela z toho, kdo je ochotný a časově flexibilní pro rozhovory a další respondenti se „nabalovali“ na základě doporučení a informací od kolegů. Pro získání většího výzkumného vzorku, a tudíž větší rozmanitosti pro analýzu dat, jsem z každé kanceláře

oslovila dva sociální pracovníky, kteří pracovali na pozicích terénních sociálních pracovníku nebo v rámci sociálně aktivizační služby. Výsledný výzkumný vzorek se tedy skládal z koordinátorů služeb pro každou jednu kancelář a dva jeho podřízené sociální pracovníky. V rámci kódování a následné analýzy dat budu pro respondenty používat zkratky: u koordinátorů: KO 1, KO 2, KO 3; u sociálních pracovníků potom použiji zkratku SP s indexem 1-6. Pro přehled respondenty uvádím v tabulce společně s dobou působení u Člověka v tísni (zkratka ČvT) a základními informacemi o předešlých zkušenostech se supervizí.

Tabulka č. 1: Přehled koordinátorů

| Koordinátoři | Doba působení u ČvT | Zkušenost se supervizí odjinud |
|---|---|---|
| **KO1** | 5. rok | ANO, supervize řízení |
| **KO2** | 8. rok | ANO (pozitivní i z jiných organizací + supervize řízení) |
| **KO3** | 6. rok | ANO, supervize řízení |

Tabulka č. 2: Přehled sociálních pracovníků

| Sociální pracovníci | Doba působení u ČvT | Zkušenost se supervizí odjinud |
|---|---|---|
| **SP1** | 2 roky | ANO (pozitivní: škola i práce) |
| **SP2** | 2,5 roku | ANO (negativní) |
| **SP3** | 5,5 roku | NE |
| **SP4** | 3 roky | ANO (spíše negativní) |
| **SP5** | cca 12. rok | NE |
| **SP6** | 3. rok | NE |

# 3. Bariéry výzkumu

Samozřejmě jsem si vědoma i nedostatků, které se mohou v této práci vyskytnout. Jejich příčinou mohou být nedostatečné zkušenosti výzkumníka s výzkumem, ale i okolnosti, které nelze ovlivnit.

Jako jednu z bariér výzkumu shledávám to, že nemohl být uskutečněn můj původní záměr srovnat mimo jiné také názory koordinátorů a sociálních pracovníků spolu s oficiálními dokumenty Člověka v tísni vztahující se k supervizi. Bohužel se mi je nepodařilo zajistit. Získala jsem informaci, od vedoucích pracovníků, že žádný takový dokument neexistuje, ale tato zpráva se mi nepodařila dále ověřit. Proto jsem musela v rámci srovnání přistoupit na rozhraní koordinátoři-sociální pracovníci, nicméně jsem se snažila jejich výpovědi alespoň srovnat s východisky z teoretické části, čímž získává práce také částečně na provázanosti mezi oběma částmi.

Dalším nedostatkem, který se mi ukázal až v průběhu vyhodnocování dat, bylo směšování různých druhů supervize (individuální, skupinové a týmové). Přesto mi přišlo vhodné nechat respondenty mluvit v rozhovorech o té supervizi, kterou považovali sami za vhodnou. Aby nevznikly případné neshody, žádala jsem vždy alespoň o doplnění názoru na supervizi obecně.

Z problematiky vztahující se k samotnému tématu supervizi by mi mohla být vytýkána přílišná komplexnost supervize, kterou nelze v rámci jednoho kvalitativního výzkumu obsáhnout celou, protože se odvíjí od mnoha jiných faktorů (cílové skupiny organizace, vliv organizační kultury, fáze vývoje supervize v organizaci atd.)

Prezentování výsledků o této konkrétní, veřejně známé společnosti, by mohlo ohrozit dobré jméno organizace, což samozřejmě není mým záměrem a nerada bych nějak jméno Člověka v tísni poškodila. Věřím, že případné postřehy a možná doporučení budou společností přijata kladně.

V neposlední řadě jsem si vědoma omezené validity a reliability výzkumu. Výsledky proto nelze prezentovat jako obecně platné. I přes kvalitativní charakter výzkumu nelze zcela zachytit prožívání a všechny postoje pracovníků organizace vůči supervizi. Pro hlubší poznání těchto aspektů by bylo nutné například zúčastněné (popř. nezúčastněné) pozorování pracovníků při supervizi. Vytvořit a zrealizovat odpovídající

výzkumné šetření by bylo z hlediska místní a časové dostupnosti, potřebných financí a profesionálních zkušeností velmi náročné, nicméně tato práce by mohla sloužit alespoň jako podklad pro další zkoumání této oblasti.

# 4. Metodologie

V rámci metodologie výzkumu se budu zabývat typem výzkumu, zvolenou metodou sběru dat a jejich následnou analýzou a interpretací. Vzhledem k povaze výzkumu bylo vhodné přistoupit k němu kvalitativním měřítkem. Tomu odpovídá i počet respondentů a další zvolený postup. Celý výzkum je pojímaný jako případová studie, je zaměřený na konkrétní téma, kterým je postoj k supervizi v neziskové organizaci. Aby byla získaná data validní, byla data zakotvena pomocí principu triangulace, který se v tomto případě dá chápat několika způsoby. Může to být například fakt, že data jsou získána ze tří různých kanceláří, jako zdrojových pramenů, kde pracovníci nevěděli dopředu zaměření otázek, proto se nemohli dohodnout na případných odpovědích tak, aby se vzájemně shodovali. Číslo tři hraje roli také v úrovních, ze kterých jsem data získala. Jednou z nich byli koordinátoři, kteří zastávají v organizaci pozici středního managementu, dále to byli sociální pracovníci, pro které jsou koordinátoři v podstatě přímými nadřízenými. V neposlední řadě jsem měla možnost vše porovnat s příklady z odborné literatury.

Informace z rozhovorů byly následně přepsány pro otevřené kódování, to zajistilo u každé výpovědi typické kódy, které jsem následně sdružovala do kategorií. Výsledky analýzy poté poskytnou výstupy získané otevřeným kódováním.

Následující podkapitoly tedy poskytnou teoretické vysvětlení použitých výzkumných postupů a následně také jejich konkrétní uplatnění v rámci tohoto výzkumu.

## 4.1. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum narozdíl od kvantitativního nezobecňuje. Jeho závěry platí jen pro vybranou organizaci konkrétní pracoviště. Na rozdíl od výzkumu kvantitativního však nezjednodušuje a zachovává jedinečnosti a kolorit poznatků.[113]

Vzhledem k dané tématice jsem i já zvolila kvalitativní výzkum, který sice neumožňuje velký počet respondentů ve výzkumném vzorku, protože množství získaných dat by bylo nekonečné, zato zprostředkovává hlubší nahlédnutí do problematiky za pomoci kategorií získaných otevřeným kódováním. Někteří výzkumní

[113] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 16-17.

pracovníci považují kvalitativní výzkumy za pouhý doplněk dle jejich mínění více důležitého kvantitativního výzkumu. Výsledky kvalitativního bádání proto nepovažují za validní. Já jsem i přesto zastánce kvalitativního přístupu, protože věřím v jedinečnost získaných dat.[114]

Kvalitativní přistup, neznamená pouze absenci čísel a statistik, jeho označení s sebou nese rozdílné přístupy a metody. Významný metodolog Creswell uvedl velmi výstižnou definici tohoto přístupu:

*„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“*[115]

Práce kvalitativního výzkumného pracovníka se svojí náplní podobá činnosti detektiva. Výzkumník získává a analyzuje co nejvíce informací o objektu svého zájmu, vyhodnocuje je a vytváří závěry induktivní i deduktivní. Kvalitativní výzkum mívá zpravidla longitudinální charakter, tedy probíhá v delším časovém intervalu. Při zpracovávání získaných dat a jejich vyhodnocování výzkumním může navrhnout teorii o fenoménu, kterým se zabýval. Hlavním záměrem je zprostředkovat informace o tom, jak lidé v daném prostředí žijí a jednají, jak organizují svůj každodenní život a vzájemné vztahy. Výzkumník získává díky sběru dat celkové povědomí o předmětu studie a pravidlech, která v daném prostředí fungují.[116]

I kvalitativní výzkum má samozřejmě svoje přednosti a nevýhody. Často je poukazováno na subjektivitu získaných dat a jejich vyhodnocení. Výsledky je také obtížné zobecňovat, protože jsou většinou vyvozovány na základě malého výzkumného vzorku získaného z jednoho stejného místa. Dále je kvalitativnímu výzkumu vytýkána jeho neprůhlednost a netransparentnost, protože není vždy jasné, jak výzkumník získával své respondenty nebo jak byla prováděna analýza. Na rozdíl od údajů získaných statistickou analýzou se nedají výsledky kvalitativní analýzy formalizovat.

Paradoxně právě některé tyto nevýhody jsou v mnohých případech spíše přednostmi, záleží na úhlu pohledu. Kvalitativní výzkum popisuje jev více do hloubky, máme tedy o něm více podrobných informací, které můžeme vzájemně porovnávat a

[114] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 49-50.
[115] CRESWELL (1998, s. 12) In HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 50.
[116] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 50 - 52.

určit, proč se daný fenomén objevil. Navíc je využívána celá řada postupů, aby byla zaručena hodnověrnost výsledků, mezi ně můžeme řadit například spolupráci s různými směry a výzkumnými tradicemi.[117]

## 4.2. Případová studie

Případová studie je založena na sběru velkého množství dat od jednoho nebo několika málo respondentů. Snahou výzkumníka je zachytit složité vztahy a popsat případ v jeho celistvosti. Předpokladem pro porozumění širšímu kontextu je nahlédnutí jednoho konkrétního případu, na čemž je založena případová studie. V závěru studie se poznatky vkládají do obecnějších souvislostí, často jsou vzájemně porovnávány různé případy a posuzuje se validita výsledků studie. [118]

U případové studie odborníci doporučují využít co nejvíce způsobů sběru dat nebo alespoň datových zdrojů[119], já jsem si zvolila jako metodu získávání dat pouze polostrukturovaný rozhovor, který jsem využila při získávání subjektivních názorů pracovníků na supervizi u Člověka v tísni o.p.s. v Olomoucké pobočce. Abych naplnila alespoň rozmanitost datových zdrojů, zvolila jsem si z každé ze tří kanceláří celkem tři pracovníky - dva sociální pracovníky a koordinátora. Získaná data jsem analyzovala za pomoci otevřeného kódování, které je sice typickým postupem pro zakotvenou teorii, ale nemusí být výlučně používáno pouze tam. Myslím si, že tato metoda je vhodná pro vytváření kategorií a dá se použít u jakéhokoliv kvalitativního výzkumu. Zdálo se mi proto vhodné využít ji zde k vytváření kategorií a konceptů v získaných výpovědích. V následujících kapitolách stručně vysvětlím výše zmíněné pojmy spojené s analýzou a jejich praktické využití.

Analýzu případové studie budu provádět tzv. **s orientací na proměnné.** Proměnnými jsou zde vytvořené kategorie. To znamená, že vzniklé kategorie popíši a pokusím se mezi nimi nalézt případnou souvztažnost a následně z nich vytvořím tzv. miniaturu, což je obecnější ilustrace poznatků, která je složená z důležitých kategorií. Cílem je vhodně propojit data, která se objeví v konečné zprávě.[120] V hledání

[117] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 52 - 53.
[118] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 104-105.
[119] ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1.vyd. Praha:Portál, 2007. s. 75.
[120] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. S. 226-233.

souvztažností a rozdílů budu pokračovat i v prezentaci výsledků analýzy, která bude zaměřena na stěžejní oblasti vycházející z dílčích výzkumných otázek.

Mým záměrem pro ošetření kvality dat bylo využití principu triangulace v rámci zvolené případové studie. To znamená, že data jsou ošetřena tak, aby nemohlo dojít

k jejich jednostrannému ovlivnění. Triangulace je zaměřena buď na tři datové zdroje, realizované třemi výzkumníky, zkoumané třemi různými teoriemi, nebo se v ní kombinují tři různé metody. Já jsem si z těchto typů zvolila tři datové zdroje, které jsou zastoupeny pracovníky, ze tří kanceláří Člověka v tísni, tedy ze tří různých týmů.

## 4.3. Metoda sběru dat: Polostrukturovaný rozhovor

Tento druh rozhovoru se používá částečně také v kvantitativním výzkumu. Jedná se o interview s otevřenými, ale pečlivě určenými otázkami, na které mají respondenti odpovídat. Všechny odpovědi i rozhovory samotné tak získávají podobnou strukturu, snazší je také orientace ve stanovených tématech a jejich následná analýza. Polostrukturovaný rozhovor je výhodný při srovnávání jednotlivých výpovědí. Je zde minimalizován efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Užití tohoto typu sběru dat je vhodné v případě, kdy nemáme možnost rozhovor vícekrát opakovat nebo nemáme pro získání odpovědí dostatek času. Nevýhodou je omezení na předem dané téma, kdy klademe stále stejně formulované otázky a přehlížíme tak situovanost rozhovoru.[121]

Při přípravě spíše orientačních otázek pro polostrukturovaný rozhovor jsem vycházela z dílčích cílů práce, které se zaměřují na jednotlivé oblasti supervize. Otázky, tak jak byly předpřipraveny, se často překrývaly s odpověďmi respondentů, takže nebylo nutné se na ně opětovně ptát. Pouze v případě nesrovnalostí nebo neporozumění tazatele byly pokládány jako otázky doplňkové. V průběhu celého rozhovoru, a především na jeho konci, dostal každý respondent příležitost se volně vyjádřit k tématu i mimo okruhy otázek, nebo doplnit informace, které považoval sám za vhodné a důležité, čímž se otevřely i oblasti, které v rámci předpřipravených otázek zařazené nebyly, ale dobře doplňovaly celkový kontext problematiky.

Celý rozhovor byl vždy nahráván na diktafon a následně přepsán, aby byla možná analýza získaných dat. S respondenty jsem se dohodla na možnosti následných

[121] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 173-174.

doplňkových rozhovorů, jejichž nutnost by mohla vzniknout až po přepsání a analýze rozhovorů pro doplnění potřebných informací. Respondenti byli předem upozorněni na nahrávání rozhovorů na diktafon s ujištěním, že získaná data budou použita pouze pro potřeby výzkumu.

Respondentům byl také nabídnut informovaný souhlas, který nikdo z nich nevyžadoval. Někteří respondenti místo toho vyslovili přání, aby měli možnost nahlédnout do konečné verze tohoto výzkumu, což jim bude samozřejmě umožněno.

Předpřipravené otázky pro polostrukturovaný rozhovor byly formulované takto:

1. Jak byste popsal/a svůj postoj k supervizi jako metodě v rámci sociální práce?
2. Jaké jsou Vaše osobní zkušenosti se supervizí v rámci Vaší práce u Člověka v tísni?
3. S jakými typy supervize jste se u Člověka v tísni setkal/a?
4. Který typ supervize Vám nejvíce vyhovoval/nevyhovoval a proč?
5. Změnil nebo vyvíjel se nějak Váš postoj k supervizi za dobu Vašeho působení v Člověku v tísni?
6. Považujete supervizi za efektivní metodu vedoucí k pozitivním výsledkům Vaší práce u Člověka v tísni a proč? (u koordinátorů rozšířeno o názor na výsledky práce podřízených zaměstnanců)
7. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody supervize? (Dána možnost vyjádřit se jak obecně k supervizi, tak k jejím konkrétním typům)
8. Považujete supervizi za potřebnou/nepotřebnou metodu pro Vás jako pracovníka organizace Člověk v tísni?
9. Jaký vliv má podle Vás samotná osoba supervizora na celkové fungování a výsledek supervize?
10. Jaké vlastnosti a schopnosti by neměly chybět u Vašeho supervizora, se kterým supervizi absolvujete?
11. Co vy osobně byste uvítal/a v supervizi nového/jiného?
12. Dal/a byste nějaké doporučení popř. vlastní přání, jak by mohla supervize v rámci Vaší páce u Člověka v tísni fungovat lépe? (Co by se mělo zachovat a co naopak změnit?)

# 5. Analýza dat: otevřené kódování

Analýza dat v případové studii by měla být udělána tak, aby získala odpovědi na výzkumné otázky. Analýza je tak úzce spjata s tématem i cíli celého výzkumu. Pro případovou studii nejsou vyvinuty žádné typické postupy, jak data analyzovat.[122] Pro analýzu získaných dat jsem tedy zvolila jako pomocnou metodu otevřené kódování, které je typické jako primární způsob kódování v zakotvené teorii. Protože ve strategiích kvalitativního výzkumu nejsou stanovena přísná pravidla pro postup při analýze dat, zvolila jsem si tento způsob ze dvou důvodů.[123]

Za prvé proto, že je to postup pro mne známý a setkala jsem se s ním v rámci několika dalších výzkumných šetření. Druhým důvodem bylo moje přesvědčení, že hledání a vytváření kategorií a konceptů v datech tímto způsobem mi usnadní následnou analýzu a interpretaci dat, což se také potvrdilo.

Otevřené kódování provádí výzkumník, když poprvé prochází získaná data. Snaží se lokalizovat témata, která se objevují v textu, a přiřazuje jim různá označení, zároveň se zaměřuje na kritická místa. Kódováním vznikne poměrně velké množství témat, která jsou různě tříděna, kombinována a dále doplňována v další analýze. Lze kódovat jednotlivá slova, věty, odstavce, ale i celé texty a případy. Hlavním cílem kódování je tematické rozkrytí textu. Jednotlivé kódy jsou na základě podobných znaků sdružovány do kategorií a tyto kategorie jsou doplněny o přídavná jména, která charakterizují jejich vlastnosti. Pro větší upřesnění jsou tyto vlastnosti ještě dimenzionalizovány, což pomáhá při rozlišení událostí spadajících do jedné kategorie. Celý tento postup odpovídá teoretickému vzorkování, ale je nutná další abstrakce kategorií, která napomáhá vzniku abstraktní teorie a následně samotnému návrhu teorie.[124]

Následné zpracovávání dat v tomto případě tedy spočívalo především v přepisu rozhovorů. Rozhovory jsem poté analyzovala za pomoci otevřeného kódování, kdy jsem jednotlivé kódy třídila do kategorií a vytvářela témata, která souvisela s konkrétními postoji pracovníků k supervizi. Díky otevřenému kódování se mi otevřely nové pohledy

[122] ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1.vyd. Praha:Portál, 2007. s. 109.
[123] STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*: postupy a techniky metody zakotvené teorie. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999. S. 42-46.
[124] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 247. ISBN 80-7367-040-2.

a nová témata, která byla v rozhovorech skryta a která byla někdy specifická přímo pro jednoho respondenta, ale také společná pro většinu z nich.

## 5.1. Vzniklé kategorie a kódy

Při analýze přepsaných rozhovorů jsem vytvořila několik desítek kódů, které jsem následně sdružovala dle podobnosti do jednotlivých kategorií. Kategorie, které se u respondentů se vyskytovaly nejčastěji, zde uvedu vždy s nejvýraznějšími kódy a náležitým komentářem. Vzniklé kategorie se nejčastěji vztahovaly k tématům vycházejícím z otázek v polostrukturovaného rozhovoru, jejich přítomnost tedy byla předvídatelná.

Témata, která se v rozhovorech objevovala nejzřetelněji:

- Supervize obecně
- Konkrétní druhy supervize: individuální, týmová, skupinová (případová), supervize řízení (u koordinátorů)
- Osoba supervizora
- Přání a doporučení

Nejvýraznější kategorie s kódy jsou:

**SUPERVIZE OBECNĚ**

- **Potřebnost**, význam, funkce, **potřeba v pomáhajících profesích,** průběh, prevence, **benefit**, místní a časová dostupnost, efektivní metoda, ochrana., nadhled, jiný pohled.

Tato kategorie obsahovala obecné výroky o supervizi jako metodě sociální práce. Zajímavý je fakt, že na zvýrazněném kódu **„potřebnost“** se shodli úplně všichni respondenti. Jako potřebu v pomáhajících profesích a benefit od zaměstnance bezprostředně uváděli také, ale s tím, že supervize v organizacích tohoto typu bohužel zdaleka nejsou automatickou záležitostí.

Jako úsměvnou, ale výstižnou připomínku uvádím jeden z názorů reprezentující „benefit“:

**SP2:** *„Když spolupracuju s jinýma pracovníkama - úředníci, pracovníci z jiných organizací, ve školách, je vidět, že by to potřebovali, já nevím, jestli to mají nějak zajištěný. Myslím si ale, že když se někdo zajímá o práci v sociální oblasti, supervize by měla být hned vedle stravenek ☺.“*

**SUPERVIZE JAKO TERAPIE**

- Ochrana, efektivní úleva, ukotvení, pečování, náhled, bezpečný prostor, možnost se „vykecat“, pocit zadostiučinění, uklidnění a naděje, stabilizace pracovníka, naslouchání, **bezcílná, bez kontraktu,** „všelék“.

Tato kategorie se projevila jako velmi silná. Nejčastěji se objevuje u respondentů, kteří neměli jinou zkušenost se supervizí než v Člověku v tísni, kde na úrovni sociálních pracovníků zajišťoval do této chvíle všechny druhy supervize jeden supervizor.

Tito pracovníci, kteří mají pozitivní vztah k supervizi, ji využívají dle nastavených možností a popisují supervizi pouze z terapeutického hlediska, oblast rozvojová není vůbec zřejmá, ani vnímána jako potřebná. Naopak SP s více zkušenostmi se supervizí, popřípadě vědomostmi o možnostech supervizního rozvoje, postrádají rozvojovou část, nicméně terapeutickou nehodností negativně.

Opačný názor zastávají všichni koordinátoři, kteří se právě k této kategorii vyjadřují jako k jednomu z bodů, kde je potřebná změna (viz dále). S tím také souvisí kódy „bezcílná“ a „bez kontraktu“, které jsou s negativní konotací vůči tomuto pojetí supervize.

**SP2:** *„Já si totiž myslím, že problém je u mě asi v tom, že já úplně přesně nevím, co mi ta supervize může všechno dát. Někdy mi totiž připadá supervize = terapie u psychologa. A to je to, že se bojím, že překročím a nechci, nerada bych tahala supervizora do něčeho jiného, než ta supervize má dělat, já věřím, že bych do sebe líp nahlédla jako v rámci osobního života, ale neřešila bych tím pracovní záležitosti.“*

**SP3:** *„Nejvíce zefektivňuje moji práci to „pečování“, na rozvoj ani ne, to spíš samostudiem, nebo v rámci intervize se obohacujeme s kolegy o názory.“*

**SP6:** *„Nemůžu moc srovnávat, tohle je moje jediná zkušenost se supervizí, i když jsem již v sociálních službách pracovala. Pro mě je důležité bezpečné prostředí, že to nezajde nikam dál, že se ten člověk dokáže vcítit do toho, co mu říkám“,… „dostali jsme možnost obměnit teď supervizora, ale já jsem toho nevyužila, přestože tento už mě zná a je částečně předvídatelný“…(otázka na rozvoj)… „asi jako na rozvoj bych neřekla, že se zaměřuje, spíš mi dokáže pomoct získat náhled na těžké kauzy,…stačí mi ta terapeutická část.“*

**KO3:** „*Důležitý je dobrý kontrakt a bezpečné prostředí, supervize pak má až zázračné účinky, dokáže otevřít mnohé oči a mnohá srdce, protože ta práce s klienty je náročná, často jsou SP vystaveni nepříjemným situacím a pokud se nenaučí ty věci ošetřit, orientovat se a tak dále, může to špatně dopadnout. Nechci důležitost supervize přeceňovat, není to všechno, ale je to jeden ze základních kamenů, které pomáhají člověku se rozvíjet. Proto je naším cílem, aby se kontraktování stalo standardem na dobré úrovni, doposud tomu tak nebylo*.“

**ROZVOJ**

- Kontrakt, cíl, vzdělávání pracovníků, důležitý proces, hlavní přínos, posun, chybějící prvek, nevyžadovaný - hodnoceno nepotřebně x vyžadovaný-chybějící, suervize řízení

Toto je zcela specifická kategorie, jejíž zařazení jsem dlouze zvažovala. Kromě jedné sociální pracovnice (SP1) ji v rozhovoru neuvedl žádný další SP. Při mém dotazu na rozvojovou funkci supervize ostatní respondenti odpovídali negativně, nesetkali se s ní ve spolupráci se současným supervizorem, ale nemyslí si, že by byla nějak zvláště důležitá.

Naopak koordinátoři na ni poukazovali jako na chybějící článek supervize svých podřízených. Stěžejním faktem se zde jeví **supervize řízení**, kterou koordinátoři absolvují v souvislosti se svým postavením v organizaci. Tuto supervizi zajišťuje jiný supervizor, než všechny ostatní druhy. Ten prošel profesionálním supervizním výcvikem a je členem Českého institutu pro supervizi. U něj se také setkali s uzavíráním kontraktu a zápisy ze supervize, což u dalších supervizí nebylo pravidlem.

**SP1:** *„Podle mě je supervize jednou z nejdůležitějších metod pro práci SP, jak po stránce vzdělávací a rozvojové, tak ošetřovací … Teď jsem absolvovala první sezení s novou supervizorkou. Bylo to super. Moc se mi to líbilo, dokonce už jsme stanovily dlouhodobý cíl, který bude v kontraktu.“*

**KO1:** *„Když jsem byl teréňák, tak jsem individuální uvítal, byla dobrá, ale teď můžu porovnávat, především se supervizí řízení, kterou máme s jiným supervizorem, a vidím, že to nemělo cíl, rozvoj, ani strukturu.“*

**KO2:** *„Moje minulé zkušenosti jsou dobré, měla jsem štěstí na dobré supervizory, a tak jsem se naučila rozlišovat, kdy je to na supervizi a kdy na terapii. V supervizi řízení jsme měli tří členný kontrakt: supervizor- já jako koordinátor a můj nadřízený a fakt i to stanovení cíle mi hodně dalo…do budoucna bych si přála, abychom zvládali dobře to zadavatelství a byla dobrá kvalita kontraktu.“*

**(NE)SUPERVIZNÍ TYP**

- **Nesupervizní** – supervize jako slabost, pocit vlastní neschopnosti, osobnostní nastavení, nevybíravé sdílení, klidný, neřešitel, oddělení práce/soukromí, kontrola, nařízenost
- **Supervizní-** apriori motivace, znalost přínosu supervize, předchozí pozitivní zkušenost, školní znalost a školní motivace, snaha o sebe-rozvoj, osobnostní nastavení

Přímo tento pojem použila jedna z respondentek. Posléze jsem si všimla opakujících se výroků u několika dalších pracovníků a všem odpovídalo označení nesupervizní typ. V protikladu jsem ale uvedla také typ supervizní, který vůči sobě respondenti jakoby vymezovali (zosobnění u kolegů, kteří využívají individuální supervizi hojně). Po hlubší analýze jsem došla k názoru, že nesupervizními typy jsou právě ti respondenti, kteří nevidí v supervizi možnost vzdělání a rozvoje, nebo o této funkci ani neví, protože vnímají supervizi jako něco nařízeného. Individuální formu čerpají úplně minimálně s odůvodněním, že „to není pro ně“. Nemohu ale souhlasit s výroky, že je příčinou osobnostní nastavení, z celých výpovědí vyplývá, že těmto respondentům nejsou známy všechny funkce supervize, proto neví, co pro ně může být dalším přínosem v případě, že nemají potřebu řešit vlastní problémy. Ještě je nutné dodat, že všichni příslušníci

nesupervizního typu jsou vyhranění přímo proti individuální supervizi, tedy té, kde je na ně upřena největší pozornost a požaduje se aktivita v řešení daného tématu.

***SP2:*** *„Asi supervize má nějaký význam pro pracovníky, nějak ho chrání, aby mu ta práce nepřerosla přes hlavu, aby se v ní dokázal orientovat. Já osobně nejsem ten typ, co by v s. viděl nějaký kouzlo, asi jsem ten typ, co si zvládne tu práci nějak zvládnout a zkoordinovat sám. Necítí potřebu se dál radit a rozebírat, rozpitvvávat, doteďka jsem si to vždycky nějak ustála. Supervizi jako takovou jsem si prošla, měla jsem, individuální, nevidím v ní nějaký velký přínos osobně*…(otázka na možnosti rozvoje a zefektivnění vlastní práce díky supervize) *„Je to možný, možná to teď s tou supervizorkou otevřu, a šlo by to, ale nikdy jsem to nevěděla, že to tak jde. Asi bych měla do toho víc vhlídnout, co mi přinese, to už je ale na tom supervizorovi, kam Tě jako nasměruje, možná se toho i trošičku bojím, abych ho zatížila a on se v tom pak plácal.“*

***SP4****: „Já jsem schopnej se rozkecat o všem, i když se to spojuje nebo nespojuje s prací, vím, že vzhledem ke vzdělání je supervizor kapacita, já mu věřím, ale stejně nemám potřebu s ním něco řešit, vždycky jsem měl supervizi individuální jen nařízenou formou. Nepatřím k lidem, kteří se potřebují svěřovat, jsem schopnej si to ošéfovat sám, a proto nevidím důvod, proč by bylo nutný to řešit ještě na supervizi.“*

***SP5:*** *„Dalo by se říct, že jsem odpůrce individuální supervize. U Člověka v tísni působím už asi 12 let a měl jsem za tu dobu 2 individuální supervize, jednu vstupní a jednu nařízenou a to jsme stejně řešili, že jsem ji dostal nařízenou a supervizor říkal, že je to samozřejmě dobrovolné. Ale já jsem typ člověka, který se umí nějak poprat s tím, némá problém o těch věcech mluvit s kýmkoliv jiným, a řeší to tak, že se tím nestresuje, nenosím si to domů. Jsem typ člověka, který přijde, sedne a vykecá se třeba kolegovi a nepotřebuje se o tom víc bavit u toho supervizora.“*

**Supervizní typy:**

***SP1:*** *„ Já jsem byla supervizi nakloněná vždycky, už od školy, asi proto, že vím, jaký to má mít prospěch apod. Možná, že jsem proto teď víc kritická…“*

***KO3:*** *„Vidím to u podřízených pracovníků, ti, co mají pozitivní postoj k supervizi ještě předtím, než ji čerpali, tak to vnímají apriori pozitivně, vidím u nich velký posun a je rychlejší než u těch pracovníků, kteří si tu cestu teprve hledají, mají třeba v kontraktu zadáno teprve supervizi pochopit, a jak ji využívat.“*

**POTŘEBA ZMĚNY**

- Potřeba kontraktu, změna supervizora, nerozvíjející supervizor, příliš dlouhodobá spolupráce, není místní a časová flexibilita, potřeba nové zkušenosti, očekávatelnost u supervizora, předvídatelnost supervizora, zvolených témat i příčin k supervizi, **neotevřená komunikace týmu**, **místní a časová dostupnost, případové supervize**

Tuto kategorii považuji taktéž za velmi důležitou. Její výskyt je ale ovlivněn aktuálním děním v organizaci. V době výzkumu totiž začaly být zaváděny určité změny v systému supervizí, proto tomu asi částečně odpovídaly i výroky respondentů. Tuto kategorii, stejně jako tu o rozvoji reprezentovaly především postoje koordinátorů, kteří pociťují tuto potřebu pro zefektivnění supervizí.

Zajímavé je, že někteří SP, přestože uznávají potřebu změny (většinou v případě supervizora, kterého už znají dlouho), tuto změnu nevyžadují, ba dokonce se jí téměř brání. To se může zdát jako zvláštní kontrast ve strategii jednání vzhledem k tomu, že o potřebě změny mluví sami od sebe.

Změna se také týkala konkrétních typů supervize. Jedná se o supervizi týmovou a případovou. Někteří respondenti vyžadují změnu v konceptu týmových supervizí tak, aby se opravdu řešila supervizní témata a zároveň nebylo nic zamlčováno. Toto téma je spíše podkategorií, která se objevila mezi SP nezávisle na kancelářích. Jako důvody nedostatečné komunikační otevřenosti týmu jsou uváděny: špatná mediace supervizorem, obavy z reakce konfrontovaného, vidina žádného řešení. To vedlo k tomu, že z týmové supervize neměli pracovníci následně dobrý pocit a žádný závěr. Potřebná změna je specifikována především jako ošetření zpětné vazby a již zmíněná mediace, přesnější určení zakázky zadavatelem tak, aby supervizor věděl, jaký problém má řešit a tzv. *jen „nechodil kolem horké kaše“*.

U případových supervizí naopak docházelo k tření v dostupnosti informací. Případové supervize totiž probíhaly v Praze, ale bez koordinátora daného týmu. Tento tým se tam sešel s týmem z jiné oblasti. Závěry ze supervize však zůstaly

koordinátorům skryté a doporučení ze supervize se mnohdy neslučovala s metodikou daného týmu. Etickým problémem potom byla mlčenlivost. Sociální pracovníci (zajímavé, že především ti, kteří nepreferují individuální supervizi, případovou vítají) hodnotí případovou supervizi jako možnost sdílení zkušeností. Někteří vítají i nepřítomnost nadřízeného jako možnost se více otevřít a jako bezpečnější prostředí.

Další potřebná změna, která se v rámci rozhovorů objevuje (u nevýhod, potřebných změn v supervizi a vlastních doporučení na zlepšení) je místní a časová flexibilita supervizora i supervize samotné. V kódování se toto vyskytuje často, a to jak u koordinátorů, tak u sociálních pracovníků. Tento kód jsem také zařadila do kategorie osobnost supervizora jako negativum (viz dále). Už teď ale vím, že v rámci již zmiňovaných plánovaných změn je toto řešeno a již byl pro pracovníky zajištěn další supervizor pro supervize individuální, který působí přímo v Olomouci.

## OSOBA SUPERVIZORA

- ***jako pozitivum***: **dlouhodobá spolupráce**, důvěra, **znalost osobnosti druhých**, odbornost, bezpečí, péče, terapie.
- ***jako negativum***: **dlouhodobá spolupráce**, **znalost osobnosti druhých**, **předvídatelnost**, žádny posun, žádné směřování, ne-flexibilita místní i časová v důsledku místa působení

Je nutné uvést na pravou míru, že supervizor, o kterém mluvíme, dlouhodobě spolupracuje plošně s celou organizací v oblasti Programů sociální integrace a supervize poskytoval pro Člověka v tísni ještě před založením místní pobočky. Ten zajišťoval do této chvíle supervize individuální, týmové i skupinové. Jeho místo působení je však Praha, což je důvod častého výskytu kódu: místní a časová ne-flexibilita.

U této kategorie jsem zvolila také dimenze: pozitivní x negativní, ovšem zajímavé je, že některé kódy lze umístit do obou dimenzí. I zde totiž platí lidská individualita, každému tedy vyhovuje něco jiného.

Provázanost mezi kategoriemi je zde vidět, protože osoba supervizora a některé související kódy jsou uváděny právě jako důvody, proč je potřeba změny v systému supervizí v organizaci.

## 5.2. Shrnutí kategorií do „příběhu“

Ze vzniklých kategorií jsem se pokusila vytvořit miniaturu, tedy posloupný příběh, jak na sebe mohou jednotlivé kategorie navazovat, působit na sebe, ovlivňovat se a vzájemně se doplňovat.[125] Nakonec mi za vzniklých kategorií vznikly tři roviny příběhu, které vedou nebo nevedou k jednotlivým závěrům. Tři schémata se zaměřují především na vyobrazení postojů sociálních pracovníků k supervizi, nikoli koordinátorů, protože zde není zařazen důležitý prvek supervize řízení, který se v rámci kódování také projevil jako výrazně ovlivňující postoje koordinátorů. Důvodem je asi rozdílné zaměření supervize a jiná osoba supervizora, která značně rozšiřuje koordinátorům obzory. Z hlediska strategií jednání je pro organizaci a její pracovníky nejdůležitější „vychovat“ ze svých pracovníků supervizní typy, které budou díky svým znalostem a zkušenostem schopni využít nabízenou supervizi v co největší míře.

1 **Potřebnost supervize obecně** → **Supervize jako terapie** → **Osobnost supervizora** – definovány jsou jak kladné, tak záporné vlastnosti a schopnosti supervizora, takže jsou uvědomovány, ale přesto nejsou důvodem ke změně. → Respondent nemá **potřebu změny** ani **rozvoje** v rámci supervize.

Tato verze popisuje případ těch pracovníků, kteří vnímají supervizi jako potřebnou, nicméně ji využívají spíše jako terapii a tato forma jim vyhovuje, takže nechtějí nic měnit. S přístupem k supervizi samozřejmě velmi souvisí i postava supervizora. Dalo by se očekávat, že tento typ pracovníků bude vůči supervizorovi nekritický, ale opak je pravdou, uvědomují si jeho nedostatky, nicméně výhoda „terapeutické supervize“ je pro ně natolik vyhovující, že nepožadují v případě supervizora žádné změny. Jak již bylo zmíněno, tito pracovníci si zvykli na supervizi spíše ve formě terapie a potřeba psychického ukotvení (v odborné literatuře uváděno jako podpůrná funkce supervize) je tudíž silnější než důraz rozvojovou část supervize.

[125] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 233.

2 **Potřebnost supervize obecně** → **Nesupervizní typ** →

→ **Osobnost supervizora** nehraje tak velkou roli, ale je hodnocen spíše pozitivně. → **Potřebu změny** uznává, ale zároveň se nechce přizpůsobovat a „vyjíždět ze zaběhnutých kolejí“ → Respondent nepociťuje potřebu rozvoje v rámci supervize.

Všeobecnou potřebnost supervize uznávají také tzv. nesupervizní typy, tedy odpůrci individuální supervize a naprosté opaky od pracovníků z prvního schématu. I pro ně je osoba stávajícího supervizora vyhovující. Možná proto, že vlastní nutnost supervize u této skupiny není tak velká, potřebu změny sice uznávají, ale stávající stav jim naprosto vyhovuje. Využívání individuální supervize je totiž dobrovolné, tudíž nejsou povinni se jí účastnit, případnou změnu proto hodnotí spíše nepotřebně a negativně, protože nevidí v supervizi funkci rozvojovou, změnu spíše vnímají, jako nařízení shora.

3 **Potřebnost supervize obecně** → **Supervizní typ** →

**Osoba supervizora** – vidí pozitiva i negativa, ale pro rozvoj si uvědomuje potřebu změny → **Potřeba změny, vedoucí k rozvoji**.

Poslední typ by se dal vnímat jako „ideální“ pro rozvoj směrem k učící se organizaci. Tato skupina pracovníků hodností supervizi jako velmi potřebnou a dalo by se říci, že se ji snaží využívat naplno. Označila jsem je jako supervizní typy. Je zde zjevný vliv předchozí zkušenosti a také znalost a zájem o toto téma. Supervizní typy se tudíž snaží využívat supervizi nejen jako podporu, ale také k rozvoji vlastních kompetencí pro při stanovování vyšších cílů. Tato skupina uvádí u stávajícího supervizora pozitivní i negativní hodnoty. Protože se pracovníci chtějí maximálně rozvíjet, vnímají silně potřebu změny, která by zajistila ještě větší rozvoj.

Zajímavý je případ SP2, který se naprosto vychyluje. Postoji k supervizi bychom ji zařadili spíše do skupiny nesupervizních typů, nicméně uznala vlastní neznalost této oblasti, a proto zahájila jiný přístup. S novým supervizorem se momentálně snaží zaměřit právě na možnosti, kde by v jejím případě mohlo dojít k plánovanému rozvoji.

Kdybychom přece jenom chtěli zařadit do příběhů i koordinátory, byli by s největší pravděpodobností právě v této skupině. V tomto ohledu přikládám velký význam supervizi řízení, která koordinátory posouvá.

## 5.3. Výsledky analýzy

V následující kapitole se prostřednictvím porovnávání získaných výsledků pokusím odpovědět na dílčí výzkumné otázky, které jsem si stanovila v úvodu empirické části.

Nejdříve se budu zabývat odlišností postojů k supervizi koordinátorů a sociálních pracovníků. Z rozhovorů jsem zjistila, že jejich přístup je opravdu odlišný. Příčiny odlišnosti jsou už samotné úkoly na jednotlivých pozicích v organizační struktuře. Tím, že koordinátoři v rámci supervize neřeší přímou péči s klientem, nýbrž právě vedení zaměstnanců a vedení celého týmu, jejich nároky, pohled a celkové vnímání supervize je odlišné. Dalším příčinou odlišnosti je jistě také již zmiňovaná zkušenost s jiným supervizorem v rámci supervize řízení. V neposlední řadě je odlišnost postavená na tom, že koordinátoři musí znát celo-organizační cíle, které následně předávají svým podřízeným formou různých pravidel, nařízení a zaváděním změn. To nemusí být pro sociální pracovníky, kteří nejsou seznámeni s celým záměrem, srozumitelné. Proto zaváděné změny mohou vnímat negativně.

Rozdíl v postojích k supervizi mezi jednotlivými pracovníky se liší nikoliv dle osobnostního předpokladu, který jistě také hraje svou roli, spíše se vztahuje na motivaci a předurčující postoj k supervizi jako metodě. Jak již odhalily miniatury, k plnému, efektivnímu rozvoji může dojít jedinec (a tudíž i organizace), který je nastaven pro – supervizně. To neznamená pouze pozitivní vztah k této metodě, ale také znalost všech možností, jak ji využívat, aby přinášela rozvoj v oblasti osobní i pracovní. Rozdílné chápání určitých funkcí supervize je mimo jiné způsobeno tím, že pracovníkům, kteří se se supervizí dříve nesetkali, nemají ani nyní dostatečné informace o možnostech supervize. Kdo by měl tyto informace poskytovat, zda zaměstnavatel, supervizor, nebo oba, to může být další otázkou.

Přístup k supervizi a její vnímání je pracovníky obecně shrnuto jako pozitivní. I typičtí „odpůrci“ poukazují na její potřebnost, nezbytnost a celkově ji hodnotí jako efektivní. Míra efektivity posuzovaná pracovníky se opět liší, ale dle jednotlivých typů supervize. Tzv. supervizní typy a koordinátoři vidí nezbytnou návaznost a potřebnou kvalitu u všech typů. Tzv. Nesupervizní typy zastávají negativní postoj vůči individuální supervizi. A příznivci supervize ve smyslu terapie nevidí velký přínos v případových supervizích, kde jde, spíše než o rozebrání tématu, o sdílení zkušeností.

Poslední výzkumnou otázkou je míra efektivity supervize v rámci organizace Člověk v tísni a možná doporučení. I odborná literatura poukazuje na vysokou

náročnost, až nemožnost, aby byla společnost ideální učící se organizací. Již snaha a zaváděné změny jsou ale hodnoceny pozitivně. Proto i já musím konstatovat, že organizace Člověk v tísni sice neodpovídá ideální učící se organizaci, nicméně již v době výzkumu byly zaváděny do praxe změny, jejichž cílem je, aby byla supervize, a pokud možno všechny její druhy, co nejvíce efektivně využívány.

## 5.4. Shrnutí

Jako základní kámen výzkumu bylo stanovení výzkumného cíle. Tím bylo zjistit subjektivní postoje k supervizi pracovníků olomoucké pobočky Člověka v tísni.
Výzkumný vzorek jsem definovala tedy jako pracovníky zmíněné pobočky, působící v olomoucké, přerovské nebo prostějovské kanceláře.

Tyto údaje jsem ale ve výzkumu více nespecifikovala z důvodu zachování anonymity respondentů. Důležitým faktorem bylo opakované absolvování supervize v rámci organizace a více než roční pracovní poměr. Výzkum má kvalitativní charakter, splňuje metodiku případové studie. Data byla získávána polostrukturovaným rozhovorem a následná analýza byla proveden otevřeným kódováním. Vzniklé kategorie byly vybrány dle důležitosti a souvislosti s tématem a následně podrobněji popsány. Byly vytvořeny tyto kategorie: **supervize obecně, supervize jako terapie, (ne)supervizní typ, potřeba změny, rozvoj a osoba supervizora s dimenzí pozitivní a negativní.**

Z výše zmíněných kategorií byly vytvořeny tzv. miniatury, tedy konceptuální příběhy, typické pro případovou studii. Následně byly porovnány výsledky analýzy rozhovorů a byly stanoveny tyto závěry vzhledem k dílčím výzkumným otázkám:

Lze najít rozdílné postoje k supervizi založené na odlišném postavení v rámci organizační struktury. Rozdílné jsou také postoje mezi jednotlivými sociálními pracovníky, které jsou však způsobeny odlišnou zkušeností a přehledem o supervizi samotné. Zajímavým aspektem, se kterým jsem v rámci dílčích cílů vůbec nepočítala, ale přesto byl odhalen při analýze dat, je vliv zaměření ve vzdělání na postoj k supervizi. Tím není myšleno, že by míra nejvyššího dosaženého vzdělání ovlivňovala postoj k supervizi, nýbrž zaměření studované školy u sociálního pracovníka. Zde se potvrdilo, že je – li vize supervize aktivně podporována již v rámci vzdělání, je

pracovník pozitivně naladěn vůči supervizi a to ho vede k „supervizníku typu“ pracovníka.

Zkušenost se supervizí je poté absolutní většinou hodnocena obecně jako pozitivní, supervize samotná potom jako efektivní, potřebná a ceněná metoda v rámci sociální práce.

Posledním výstupem výzkumu je ohodnocení efektivity supervize v Člověku v tísni. Výsledky výzkumného šetření ukazují, že tato organizace zatím neodpovídá zcela učící se organizaci, nicméně aktivní snaha a zaváděné změny jsou pozitivními jevy, které ji k tomuto fenoménu mohou úspěšně dovést.

# 6. Diskuze

Z hlediska stanovených cílů hodnotím tento výzkum jako dostatečně naplňující hlavní i dílčí cíle. Jako přínos hodnotím zjištění výše zmíněného vlivu vzdělání na tzv. „supervizní typ“ pracovníka. Jak jsem však uváděla již v kapitole o bariérách výzkumu, jsem si zcela vědoma omezených výsledků výzkumu vzhledem k tomu, že je tento výzkum přece jenom stále na úrovní studentské práce, stejně jako nemožnosti zobecňovat získané informace vzhledem ke kvalitativnímu charakteru výzkumu.

Výsledky výzkumu poukázaly na zajímavé kategorie vyskytující se v této organizaci ve spojitosti se supervizí. Za stěžejní témata, která byla vyhodnocena jako kódy, nikoliv celistvé kategorie, hodnotím **potřebu třístranného kontraktu**, a to především u supervize individuální. Dále se více zaměřovat a podporovat **rozvojové funkce supervize** pro sociální pracovníky. To hodnotím jako možnou novou hodnotu supervize pro pracovníky, kteří ji doposud vnímali spíše jako terapii. Mým dalším doporučením je zaměřit se v rámci týmové supervize na **otevřenější komunikaci týmu**, a to i u nepříjemných a konfliktních témat. Tuto potřebu uvedlo několik sociálních pracovníků jako chybějící hodnotu u týmové supervize. Důležitá a také zmiňovaná podmínka byla kladena na supervizora, který by měl v takové situaci zvládnout moderovat či mediačně vést tým tak, aby nedošlo k žádnému nebo negativnímu vyústění.

Zajímavé zamyšlení přináší také možnost zrealizovat tento výzkum jako kvantitativní. Poznatky by mohly být také velmi přínosné. V takovém případě by ale bylo nutné zrealizovat výzkum v celorepublikovém měřítku organizace Člověka v tísni, což by bylo profesionálně, časově i finančně značně náročné.

# Závěr

Téma supervize je, dle mého názoru, důležité téma svojí zajímavostí, specifičností, neustálou aktuálností a nevelkým povědomím ze strany veřejnosti. Přestože zatím neexistuje na odborné úrovni příliš mnoho výzkumů, které by se touto problematikou více zabývaly, jedná se o atraktivní oblast zájmu, který se v poslední době ještě zvyšuje.

Hlavním cílem mojí práce bylo zprostředkovat touto prací možnost nahlédnout do prostředí známé neziskové organizace, zjistit fungování supervize v ní a pokusit se interpretovat postoje pracovníků Člověka v tísni o.p.s. vůči této metodě.

Nejprve bylo nutné ozřejmit pojmy, které se k dané problematice vztahují. Těmi jsou: **supervize** jako taková – její definice, předmět, cíle, druhy, průběh a další aspekty fungování; dále **nestátní nezisková organizace**, **obecně prospěšná společnost**, **sociální práce** a v neposlední řadě konkrétní organizace **Člověk v tísni o.p.s.**

Výzkum zaměřený na subjektivní postoj pracovníků nestátní neziskové organizace Člověk v tísni o.p.s. k supervizi, kterou absolvují v rámci pracovního uplatnění má charakter andragogicky zaměřeného kvalitativního výzkumu zasahujícího do oblastí personálního managementu a také do sféry sociální práce. Po stanovení cíle a z něj vycházející výzkumné otázky jsem charakterizovala výzkumný vzorek, kde jsem si stanovila kritéria výběru respondentů, vhodných pro výzkumné šetření.

Jako přístup k výzkumu jsem zvolila případovou studii a k ní odpovídající metodu sběru (polostrukturovaný rozhovor) a analýzy dat. Získaná data jsem analyzovala za pomoci otevřeného kódování a následně kódy sdružovala do jednotlivých kategorií. Ty byly potom stěžejním zdrojem informací o výsledku výzkumu.

V úplném závěru výzkumné části jsem se pokusila získané informace shrnout a vytvořit tak schéma krátkých případů, které by výstižně a přehledně popisovalo jednotlivé postoje k supervizi a z nich vycházející strategie. V neposlední řadě jsem se věnovala shrnutí výsledků, které se vztahovaly k jednotlivým dílčím výzkumným otázkám. V rámci diskuze jsem se pokusila objektivně zhodnotit celkovou úroveň, přínos a další možné využití výsledků tohoto kvalitativního výzkumu.

Věřím, že supervize samotná i výzkumy o ní se budou i nadále živě rozvíjet a přestože je často spojována právě výhradně s oblastí sociální práce, bude mít v dalších letech uplatnění i v ostatních pomáhajících profesích.

## Seznam literatury


ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*: nejnovější trendy a postupy: 10.vyd. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci.* 1.vyd. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. 62s. ISBN 978-80-7044-952-3.

BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici:* supervize, streetwork, financování. 1.vyd. Brno: Doplněk, 2003. 104s. ISBN 80-7239-148-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *Sociální konstrukce reality:* pojednávání o sociologii vědění. 1.vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999. 214s. ISBN 80-85959-46-1.

CARROL,M.; THOLSTRUPOVÁ.M. (ed.). *Integrativní přístupy k supervizi*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2004. 280s. ISBN 80-7254-582-5.

DOUBKOVÁ, A.; THELENOVÁ, K. *Odborná praxe a supervize.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. 118s. ISBN 978-80-7372-687-4.

DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. 80s. ISBN 978-80-7357-450-5.

EIS, Z. *Supervize*. Praha: Pallata, 1995. 89s. ISBN 80-901710-2-8.

FRIČ, P.; GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*: výsledky *mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkána University.* Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení.* 1.vyd. Praha: FHS UK, 2011. 102s. ISBN 978-80-87398-14-2.

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize.* Praha: Galén, 2008. 213s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce:* metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium, 1999. 167s. ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích.* 1.vyd. Praha: Portál, 2004. 202s. ISBN 80-7178-715-9.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: *Základní metody a aplikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOLOUŠOVÁ, D. a kol. *Jak psát diplomové a závěrečné práce.* 2. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1999. 110 s. ISBN 80-7067-841-0.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník.* 2.vyd. Praha: Portál, 2007. 285s. ISBN 978-80-7367-269-0.

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24s. ISBN 978-80-86991-06-1.

KADUSHIN,A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. 4.vyd. New York: Columbia University Press, 2002. 576s. ISBN 0-231-12094-X.

KLIMENTOVÁ, E. *Teorie a metody sociální práce I*.: Studijní texty pro distanční studium. 1.vyd. Olomouc: FF UP, 2001. 73s. ISBN 80-244-0318-8.

KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ. *Slovník cizích slov*. Praha: Encyklopedický dům, spol. s.r.o., 1996. 366s. ISBN 80-90-1647-8-1.

MAROON, I., MATOUŠEK, O., PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu:* Model pro supervizi. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2007. 141s. ISBN 978-80-246-1307-9.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. 384s. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. 309s. ISBN 80-7178-473-7.

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 332s. ISBN 80-247-1362-4.

NAVRÁTIL, P.; ŠIŠLÁKOVÁ,M. (eds.). *Praktické vzdělávání v sociální práci.* Brno: MUNI, Centrum praktických studií, 2007. 187s. ISBN 978-80-7399-343-6.

POSPÍŠIL, M. et al. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, c2009. 32s. ISBN 978-80-904150-3-4.

RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2006. 221. s. ISBN 80-7263-343-0.

SALDANA, J. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 1.vyd. London: SAGE, 2009. 303s. ISBN 978-1-44624-736-5.

Sbírka zákonů, číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcí vyhláška číslo 505/2006 Sb.

Sbírka zákonů, částka 19, číslo 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

Sbírka zákonů, částka 65, číslo 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně některých zákonů.

Sbírka zákonů, částka 181, číslo 526/2002 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

SVOBODOVÁ, P.; VALÁŠEK, M. *Úvod do supervize:* cyklický model. 1.vyd. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. 88s. ISBN 80-86620-00-X.

ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1.vyd. Praha:Portál, 2007. 377s. ISBN 978-80-7367-313-0.

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat.* 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 128s. ISBN 80-86429-36-9.

VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. 1.vyd. Praha: Portál, 2012. 159s. ISBN 978-80-262-0087-1.

WENGRAF,T. *Qualitative Research Interviewing*: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods. 1. Vyd. London: SAGE, 2001. 398s. ISBN 978-0-8039-7501-9.

## Seznam internetových zdrojů

ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. 2006. Co je supervize. [online] [citace: 2013-03-13]. Dostupné z WWW: http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/.

Involving Nongovernmental Organizations in World Bank-Supported Activities. In: THE GLOBAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER [online]. 1989 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z WWW: http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html.

KINKOR, M. Příběhy supervize v NNO (část 2.). [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z WWW: http://new.neziskovky.cz/clanek/898/_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/102005-pribehy-supervize-v-nno-cast-2-/.

KINKOR, M. Příběhy supervize v NNO (část 3.). [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z WWW:http://new.neziskovky.cz/clanek/901/_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/112005-pribehy-supervize-v-nno-cast-3-/.

Olomouc. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit.2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9.

O nás. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit.2013-03-05]. Dostupné z: http://www.clovekvtisni.cz/cs/o-nas.

Projekt: K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách. Vytváření podmínek pro supervizi, supervizor a supervidovaný (supervizant). [online] [citace:

2013-03-13].Dostupné z WWW:
http://granty.vsers.cz/dokument/Supervize%20v%20socialnich%20sluzbach.pdf.

Přehled základních typů nestátních neziskových organizací v ČR. Neziskovky.cz.[online]. 2010 [cit.2013-03-10].
Dostupné z WWW: http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf.

Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový slovník pro poskytovatele. Praha: MPSV [online]. 2008 [cit. 2012-02-14].
Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012. Neziskovky.cz. [online]. 2012 [cit.2013-03-10].
Dostupné z WWW:
http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf.

Sociální integrace. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit.2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace.

Sociální práce. ČLOVĚK V TÍSNI [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/socialni-prace.

ŠIMEK, A. Historie supervize v ČR. In: Supervize: stránky pro supervizory a supervidované [online]. 2002 [cit. 2013-03-10].
Dostupné z WWW: http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/.

Volnočasové aktivity. ČLOVĚK V TÍSNI. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/volny-cas-6.

Vzdělání. ČLOVĚK V TÍSNI [online]. [cit. 2013-03-05].
Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/vzdelani.

Zaměstnání. ČLOVĚK V TÍSNI [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.clovekvtisni.cz/cs/socialni-prace/pobocka/9/zamestnani-4.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Třístranná supervizní dohoda. Zdroj: MICHKOVÁ, A. Supervize. 1.vyd. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. s. 35.
Obrázek č. 2: : Dvoustranná supervizní dohoda. Zdroj: Vlastní.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled koordinátorů
Tabulka č. 2: Přehled sociálních pracovníků

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Etické zásady Evropské Asociace supervize
Příloha č. 2: Etický kodex sociálních pracovníků České republiky

## Příloha č. 1

# Etické zásady Evropské Asociace supervize

### 1. Preambule

Evropská asociace supervize EAS zahrnuje jednotlivce a instituce pracující v oblastech supervize (supervizoři), výuky supervize (vyučující supervizoři) a výcviku supervizorů (instruktoři). V oblasti sociální psychologie EAS dodržuje platné obecné zásady profesionálních standardů.
Výše zmínění jednotlivci jsou v následujícím textu označováni jako členové. Supervidovaný značí osobu, které je poskytována supervize. Jako klient je označován klient supervidovaného. Kandidát je někdo, kdo se účastní výcvikového programu pro supervizory.

**Účel těchto etických zásad**

**Etické zásady členů EAS mají pomoci**:

1. Zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům ochranu před etickými a právními nároky;
2. Splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi;
3. Splnit požadavky kandidátů týkající se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídajícím požadavkům výcvikového programu;
4. Koncipovat způsoby, postupy a kriteria uskutečňování výcvikových programů.

Tyto zásady umožňují členům zkoumat a objasňovat etické aspekty jejich práce. Slouží také k informování veřejnosti o tom, co může v tomto ohledu od členů očekávat. Vždy

po pěti letech-v případě potřeby častěji-budou tyto zásady oficiálně zkontrolovány a upraveny tak, aby členům pomáhaly v etických otázkách během supervize a výcviku.

**Základní předpoklady**

Členové respektují důstojnost všech lidí. Nediskriminují na základě kulturního nebo etnického původu, fyziologického, psychologického, sociologického, ekonomického stavu nebo sexuálních preferencí.

Členové praktikují své povolání s plným vědomím práva země, ve které žijí.

Prvořadou povinností členů je chránit supervidovaného a jeho klienty. Členové proto mají supervidovanému poskytovat co nejlepší službu a nemají dělat nic, co by mohlo záměrně nebo z nedbalosti poškodit supervidovaného.

Členové se mají snažit o to, aby si supervidovaný začal uvědomovat důstojnost, autonomii a zodpovědnost lidské bytosti a mají podporovat jednání vyplývající z tohoto uvědomění.

Členové mají věnovat maximální možné úsilí tomu, aby zajistili optimální splnění zakázky supervidovaných.

**Užívání etických zásad**

V případě zřejmého nedodržení těchto zásad se členové nebo jiné zainteresované strany mohou obrátit na komisi pro etiku a otázky povolání (the Commission for Ethics and Occupational Questions) EAS. EAS může pozastavit členství člena nebo dočasně zrušit jeho kontrakt o pokročilém výcviku, jestliže se jeho chování neřídí základními principy formulovanými v těchto zásadách a jestliže není ochoten po jednání s kolegy nebo s profesní asociací toto chování změnit.

**2. Prospěch a práva supervidovaného a klienta**

2.01 Členové jsou povinni provázet a učit supervidované respektovat integritu a prosazovat prospěch svých klientů.
Členové od supervidovaných a kandidátů výcvikového programu očekávají, že budou informovat své klienty o tom, že je jim poskytována supervize a že pozorování a/nebo záznamy ze sezení mohou být ukázány supervizorovi.

2.02 Členové nemají ani neurčitě naznačovat klientům nebo supervidovaným, že mají vyšší vzdělání nebo akademickou kvalifikaci, než jaké skutečně mají.

2.03 Členové mají informovat klienty o jejich právech - včetně práva na ochranu osobnosti a práva klienta na to, aby informace, které poskytne při konzultaci, zůstaly důvěrné. Dále mají být klienti zpraveni o tom, že jejich právo na ochranu osobnosti a právo na zachování důvěrnosti informací nebude supervizí ovlivněno.

2.04 Člen nemá supervidovaného jakkoliv zneužívat, a zvláště ne k jakémukoli materiálnímu nebo osobnímu prospěchu. Sexuální vztahy mezi členy a supervidovanými jsou zakázány.

2.05 Ve shodě s dostupnými informacemi má člen mít se svým supervidovaným vztah, který je založený na kontraktu.
Obě strany by měly mít schopnost a úmysl řídit se obsahem tohoto kontraktu. Jestliže supervidovaný nebo člen není s to se řídit podmínkami kontraktu, musí člen ukončit vztah takovým způsobem, aby supervidovaný neutrpěl žádnou újmu.

2.06 Vstoupením do tohoto vztahu vytváří člen pro supervidovaného vhodné prostředí. To zahrnuje fyzickou bezpečnost během práce a informace o každém riskantním postupu a souhlas pokračovat.

2.07 Pracovní poznámky - včetně poznámek zaznamenaných během rozhovorů, výsledky testů, korespondence, elektronicky uložené dokumenty a zvukové a obrazové nahrávky jsou důvěrné, odborné informace. To zahrnuje odborné informace od třetích stran. Takový materiál může být použit pro výcvik, supervizi nebo výzkum pouze tehdy, jestliže klient (nebo zákonný zástupce v případě nezletilé osoby) udělil písemné svolení.

2.08 Profesionální vztah mezi členy a supervidovanými je definován kontraktem a končí s ukončením kontraktu. Avšak jisté profesionální závazky existují dokonce i po ukončení kontraktu. Týkají se následujícím bodů:

a. Zachovávání důvěrnosti informací
b. Nezneužívání předchozího vztahu
c. Poskytnutí potřebné následné péče v případě nutnosti

2.09 Při zkoumání lidí se supervizoři musí držet platných profesních a právních zásad a předpisů.

2.10 Jestliže dodržení smluvního vztahu ohrožují osobní nebo zdravotní problémy, potom členové musí buďto zodpovědným způsobem ukončit kontrakt, nebo zajistit, aby byly supervidovanému poskytnuty veškeré náležité informace, aby se mohl sám rozhodnout, zda pokračovat v kontraktu, nebo ne.

**3. Profesionální činnost supervizora**

Role supervizora zahrnuje následující povinnosti:

a. Monitorovat prospěch klienta
b. Zajišťovat dodržování příslušných právních, etických a profesionálními zásad a předpisů klinické a konzultantské praxe
c. Monitorovat dosažené klinické a konzultantské výsledky a odborný růst supervidovaného.

3.01 Členové nepřijímají žádné supervizní zakázky, jestliže pro ně nemají speciální výcvik.

3.02 Supervizoři absolvují další výcvik a pokročilý výcvik , například kursy, semináře a odborné konference; a to průběžně a pravidelně. Tento výcvik má být ve všech oblastech, ve kterých pracují.

3.03 Supervizoři supervidovaného podporují v tom, aby si uvědomoval etická a odborná témata, stejně jako právní odpovědnost své práce.

3.04 Supervizoři supervidované důsledně vedou k dodržování právních ustanovení týkajících se výkonu jejich profese.

3.05 V krizových situacích má supervidovaný možnost kontaktovat svého supervizora nebo jiného kolegu.

3.06 Monitorování supervizní činnosti pomocí diktafonu, magnetofonu nebo videorekordéru - kromě zpracovávání ústních a písemných zpráv - je standardní a pravidelnou součástí supervizního procesu.

3.07 Supervizoři mají zajišťovat, aby frekvence a trvání kontaktu se supervidovanými odpovídala zakázce.

3.08 Supervizoři mají supervidovaným poskytovat průběžnou zpětnou vazbu důležitou pro řádné splnění jejich zakázek. Má být prováděna způsobem odpovídajícím kontraktu a úrovni výcviku. Může být oficiální nebo neformální; ústní nebo písemná.

3.09 Supervizoři, kteří supervidovaným radí ve více než jedné roli (například jako lektoři, kliničtí supervizoři, supervizoři pracující s týmem) mají v maximální možné míře omezit konfliktní oblasti. V zásadě mají být tyto role rozděleny mezi různé supervizory. Jestliže to není možné, má být supervidovaný důkladně informován o tom, jaká očekávání a jaké povinnosti provázejí každou roli. Odlišné role mají být odděleny v prostoru a čase.

3.10 Supervizoři nemají mít žádný sexuální kontakt se supervidovanými. Supervizoři se vyhnou společenskému styku se supervidovanými, pokud by mohl ohrozit vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Jestliže je z jakéhokoli důvodu omezena objektivita

supervizora nebo jeho schopnost profesionálně hodnotit, bude supervizní vztah ukončen.

3.11 Supervizoři nemají poskytovat jakýkoli druh psychoterapie jako náhradu nebo doplněk supervize. Osobní záležitosti se budou během supervize probírat jen z hlediska jejich vlivu na klienty nebo z jiných odborných důvodů.

3.12 Při průběžném posuzování a vyhodnocování supervidovaného si supervizor uvědomuje jeho osobní nebo
profesionální omezení. Supervizoři mohou doporučit psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže se
ukáže, že supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání v efektivní
práci. Samotní supervizoři nesmějí tuto terapii/poradenskou službu poskytovat.

**4. Výcvik**

4.01 Lektoři mají zajistit, aby poskytované výcvikové programy (training programmes) a vzdělávání (learning experiences) byly v souladu se současně platnými směrnicemi EAS a ostatních uznaných asociací.

4.02 Lektoři a vyučující supervizoři mají nabízet kursy a vyučování supervizi jen v oblastech, ve kterých mají požadovanou kvalifikaci a zkušenost.

4.03 Aby dosáhli nejvyšší kvality v oblasti výcviku a supervize, lektoři a vyučující supervizoři se mají aktivně účastnit diskusí s kolegy, kteří mají podobný výcvik a zkušenosti.

4.04 Lektoři mají kandidátům poskytnout podrobné informace o výcvikovém programu poskytovaném jejich institucí, pokud jde o požadavky, očekávání, role a pravidla. Očekávají od svých kandidátů přiměřenou úroveň participace na přípravě pravidel svých institutů, programů, kursů a individuálních podmínek pro supervizi. Mají přijmout jen ty kandidáty, kteří splňují nezbytné předpoklady stanovené EAS pro přijetí do výcvikového programu.

4.05 Lektoři a vyučující supervizoři poskytují kandidátům vzdělávání, které integruje teoretické znalosti s praktickou aplikací. Informují supervidované o cílech, postupech a teoretické orientaci metody, kterou zvolili. Kandidáti mají možnost použít, co se naučili, a porozumět teorii, ze které daná praxe vychází. Vyučované teoretické modely a metody reflektují současnou praxi, výzkum a prameny.

4.06 Lektoři a vyučující supervizoři podporují a povzbuzují kandidáty, aby definovali svoji vlastní teoretickou orientaci, stanovili si své vlastní učební cíle a monitorovali svůj pokrok v dosahování svých cílů.

4.07 Lektoři posuzují zkušenosti a schopnosti supervidovaných, aby stanovili standard profesionálních kompetencí. Omezují činnosti supervidovaných v závislosti na aktuální úrovni schopností a zkušeností.

4.08 Supervizoři doporučí psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání v efektivní práci. Samotní supervizoři nesmějí
tuto terapii/poradenskou službu poskytovat.

4.09 Lektor nemá doporučit kandidáta ke zkoušce, jestliže se domnívá, že kandidát je předpojatý způsobem, který bude mít vliv na jeho odbornou způsobilost. V takových případech lektor pomáhá kandidátovi pochopit podstatu jeho předsudku a pokud možno jej překonat.

4.10 Pokud se ukáže, že kandidát nemůže poskytovat žádnou kvalifikovanou profesionální službu, bude vyloučen z výcvikového programu. Takoví kandidáti obdrží jasné a odborné písemné vysvětlení.

4.11 Jestliže výcvikový program zahrnuje seberozvíjející zkušenosti nebo porady, při kterých vyjdou na světlo důvěrné osobní podrobnosti, budou přijata opatření zabraňující tomu, aby se lektoři a supervizoři dostali do konfliktního postavení v případě, že mají ve výcvikovém programu ještě jiné role.

4.12 V případě konfliktů mezi požadavky klienta, kandidáta a výcvikového programu nebo organizace zajišťující program mají lektoři dodržovat následující pořadí priorit. Vnitrostátní zákony a předpisy jednotlivých zemí jsou vždy prvním východiskem, protože se obvykle zabývají ochranou klienta. Jestliže právní ustanovení a etické zásady nejsou k dispozici nebo nejsou jasná, bude se posuzování lektora řídit následujícím seznamem:

a. Příslušná právní ustanovení a etické zásady (například povinnost vydávat varování, zákony týkající se zneužívání dětí atd.)
b. Prospěch klienta
c. Prospěch supervidovaného (nebo kandidáta)
d. Prospěch supervizora (nebo vyučujícího supervizora nebo lektora)
e. Požadavky výcvikového programu a/nebo místa, kde se program koná, technicko-administrativní požadavky

**5. Profesionální praxe**

5.01 Během celé své profesionální kariéry se i samotní členové mají podrobovat supervizi, bez ohledu na úroveň výcviku, složené zkoušky nebo na členství v profesní organizaci. Mají stále držet krok s rozvojem svého oboru tak, že se účastní konferencí a seminářů a budou se průběžně informovat o problémech diskutovaných v profesních asociacích.

5.02 Členové se mají na veřejnosti zdržet hanlivých poznámek nebo narážek na postavení, kvalifikaci nebo charakter jiných členů. Na druhé straně otevřená osobní a odborná kritika je vítána.

5.03 Členové mohou vystoupit proti kolegovi, když mají důvod se domnívat, že se nechová ve shodě s etickými zásadami. Jestliže problém nelze vyřešit, mají informovat svoji profesní asociaci.

## Příloha č. 2

### ETICKÝ KODEX SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ ČESKÉ REPUBLIKY

1. **Etické zásady**

Sociální práce je založena na hodnotách demokracie, lidských práv a sociální spravedlnosti. Sociální pracovníci proto dbají na dodržování lidských práv u skupin a jednotlivců tak, jak jsou vyjádřeny v dokumentech relevantních pro praxi sociálního pracovníka, a to především ve Všeobecné deklaraci lidských práv, Chartě lidských práv Spojených národů a v Úmluvě o právech dítěte a dalších mezinárodních deklaracích a úmluvách. Dále se řídí Ústavou, Listinou základních práv a svobod a dalšími zákony tohoto státu, které se od těchto dokumentů odvíjejí.

1. 2. Sociální pracovník respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, pohlaví, rodinný stav, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti.

1. 3. Sociální pracovník respektuje právo každého jedince na seberealizaci v takové míře, aby současně nedocházelo k omezení stejného práva druhých osob.

1. 4. Sociální pracovník pomáhá jednotlivcům, skupinám, komunitám a sdružení občanů svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi při jejich rozvoji a při řešení konfliktů jednotlivců se společností a jejich následků.

1.5. Sociální pracovník dává přednost profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy. Služby poskytuje na nejvyšší odborné úrovni.

## 2. Pravidla etického chování sociálního pracovníka

### 2. 1. Ve vztahu ke klientovi

2. 1. 1. Sociální pracovník podporuje své klienty k vědomí vlastní odpovědnosti.

2. 1. 2. Sociální pracovník jedná tak, aby chránil důstojnost a lidská práva svých klientů.

2. 1. 3. Sociální pracovník pomáhá se stejným úsilím a bez jakékoliv formy diskriminace všem klientům. Sociální pracovník jedná s každým člověkem jako s celostní bytostí. Zajímá se o celého člověka v rámci rodiny, komunity a společenského a přirozeného prostředí a usiluje o rozpoznání všech aspektů života člověka. Sociální pracovník se zaměřuje na silné stránky jednotlivců, skupin a komunit a tak podporuje jejich zmocnění.

2. 1. 4. Chrání klientovo právo na soukromí a důvěrnost jeho sdělení. Data a informace požaduje s ohledem na potřebnost při zajištění služeb, které mají být klientovi poskytnuty a informuje ho o jejich potřebnosti a použití. Žádnou informaci o klientovi neposkytne bez jeho souhlasu. Výjimkou jsou osoby, které nemají způsobilost k právním úkonům v plném rozsahu (zejména nezletilé děti) nebo tehdy, kdy jsou ohroženy další osoby. V případech, kde je to v souladu s platnými právními předpisy, umožňuje účastníkům řízení nahlížet do spisů, které se řízení týkají.

2. 1. 5. Sociální pracovník podporuje klienty při využívání všech služeb a dávek sociálního zabezpečení, na které mají nárok, a to nejen od instituce, ve které jsou zaměstnáni, ale i ostatních příslušných zdrojů. Poučí klienty o povinnostech, které vyplývají z takto poskytnutých služeb a dávek. Podporuje klienta při řešení problémů týkajících se dalších sfér jeho života.

2. 1. 6. Sociální pracovník podporuje klienty při hledání možností jejich zapojení do procesu řešení jejich problémů.

2.1.7. Sociální pracovník je si vědom svých odborných a profesních omezení. Pokud s klientem nemůže sám pracovat, předá mu informace o dalších formách pomoci. Sociální pracovník jedná s osobami, které používají jejich služby (klienty) s účastí, empatií a péčí.

**2. 2. Ve vztahu ke svému zaměstnavateli**

2. 2. 1. Sociální pracovník odpovědně plní své povinnosti vyplývající ze závazku ke svému zaměstnavateli.

2. 2. 2. V zaměstnavatelské organizaci spolupůsobí při vytváření takových podmínek, které umožní sociálním pracovníkům v ní zaměstnaným přijmout a uplatňovat závazky vyplývající z tohoto kodexu.

2. 2. 3. Snaží se ovlivňovat sociální politiku, pracovní postupy a jejich praktické uplatňování ve své zaměstnavatelské organizaci s ohledem na co nejvyšší úroveň služeb poskytovaných klientům.

**2. 3. Ve vztahu ke kolegům**

2. 3. 1. Sociální pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků. Vyhledává a rozšiřuje spolupráci s nimi a tím zvyšuje kvalitu poskytovaných sociálních služeb.
2. 3. 2. Respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů a ostatních odborných a dobrovolných pracovníků. Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě vhodným způsobem.

2.3.3. Sociální pracovník iniciuje a zapojuje se do diskusí týkajících se etiky se svými kolegy a zaměstnavateli a je zodpovědný za to, že jeho rozhodnutí budou eticky podložená.

**2. 4. Ve vztahu ke svému povolání a odbornosti**

2. 4. 1. Sociální pracovník dbá na udržení a zvyšování prestiže svého povolání.

2. 4. 2. Neustále se snaží o udržení a zvýšení odborné úrovně sociální práce a uplatňování nových přístupů a metod.

2. 4. 3. Působí na to, aby odbornou sociální práci prováděl vždy kvalifikovaný pracovník s odpovídajícím vzděláním.

2. 4. 4. Je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání a výcvik, což je základ pro udržení stanovené úrovně odborné práce a schopnosti řešit etické problémy.

2. 4. 5. Pro svůj odborný růst využívá znalosti a dovednosti svých kolegů a jiných odborníků, naopak své znalosti a dovednosti rozšiřuje v celé oblasti sociální práce.

2. 4. 6. Sociální pracovník spolupracuje se školami sociální práce, aby podpořil studenty sociální práce při získávání kvalitního praktického výcviku a aktuální praktické znalosti.

**2. 5. Ve vztahu ke společnosti**

2. 5. 1. Sociální pracovník má právo i povinnost upozorňovat širokou veřejnost a příslušné orgány na případy porušování zákonů a oprávněných zájmů občanů.

2. 5. 2. Zasazuje se o zlepšení sociálních podmínek a zvyšování sociální spravedlnosti tím, že podněcuje změny v zákonech, v politice státu i v politice mezinárodní.

2. 5. 3. Upozorňuje na možnost spravedlivějšího rozdílení společenských zdrojů a potřebu zajistit přístup k těmto zdrojům těm, kteří to potřebují.

2. 5. 4. Působí na rozšíření možností a příležitostí ke zlepšení kvality života pro všechny osoby, a to se zvláštním zřetelem ke znevýhodněným a postiženým jedincům a skupinám.

2. 5. 5. Sociální pracovník působí na zlepšení podmínek, které zvyšují vážnost a úctu ke kulturám, které vytvořilo lidstvo.

**2. 5. 6. Sociální pracovník požaduje uznání toho, že je zodpovědný za své jednání vůči osobám, se kterými pracuje, vůči kolegům, zaměstnavatelům, profesní organizaci a vzhledem k zákonným ustanovením, a že tyto odpovědnosti mohou být ve vzájemném konfliktu.**

**Etické problémové okruhy**

Tyto problémové okruhy by měly být rozpracovány v rozšířeném kodexu, který by byl zaměřen na specifika sociální práce v různých oblastech.

Sociální práce s jednotlivcem, rodinami, skupinami, komunitami a organizacemi vytváří pro sociálního pracovníka situace, ve kterých musí nejen eticky hodnotit, vybírat možnosti, ale i eticky rozhodovat. Sociální pracovník eticky uvažuje při sociálním šetření, sběru informací, jednáních a při své profesionální činnosti o použití metod sociální práce, o sociálně technických opatřeních a administrativně správních postupech z hlediska účelu, účinnosti a důsledků na klientův život.

**A. Základní etické problémy** jsou
- kdy vstupovat či zasahovat do života občana a jeho rodiny, skupiny či obce (např. z hlediska prevence či sociální terapie společensky nežádoucí situace),
- kterým sociálním případům dát přednost a věnovat čas na dlouhodobé sociálně výchovné působení,
- kolik pomoci a péče poskytnout, aby stimulovaly klienta ke změně postojů a k odpovědnému jednání a nevedly k jejich zneužití,
- kdy přestat se sociální terapií a poskytováním služeb a dávek sociální pomoci

**B. Další problémové okruhy**,
které se občas vyskytují a vyžadují etické hodnocení a rozhodování vyplývají z následujících situací, kdy loajalita sociálního pracovníka s klientem se dostane do střetu zájmů
-při konfliktu zájmu samotného sociálního pracovníka se zájmem klienta,
-při konfliktu klienta a jiného občana,
-při konfliktu mezi institucí či organizací a skupinou klientů,
-při konfliktu zájmu klientů a ostatní společností,

-při konfliktu mezi zaměstnavatelem a jeho sociálními pracovníky.

**C. Sociální pracovník má ve své náplni roli pracovníka,**
který klientům pomáhá a současně má klienty kontrolovat. Vztahy mezi těmito protichůdnými aspekty sociální práce vyžadují, aby si sociální pracovníci vyjasnili etické důsledky kontrolní role, a do jaké míry je tato role přijatelná z hlediska základních hodnot sociální práce.

**Postupy při řešení etických problémů**

1. Závažné etické problémy budou probírány a řešeny ve skupinách pracovníků v rámci Společnosti sociálních pracovníků ČR (dále jen Společnost). Sociální pracovník má mít možnost: diskutovat, zvažovat a analyzovat tyto problémy ve spolupráci s kolegy a dalšími odborníky, event. i za účasti stran, kterých se týkají.

2. Společnost může doplnit a přizpůsobit etické zásady pro ty oblasti terénní sociální práce, kde jsou etické problémy komplikované a závažné.

3. Na základě tohoto kodexu je úkolem Společnosti pomáhat jednotlivým sociálním pracovníkům analyzovat a pomáhat řešit jednotlivé problémy.

Etický kodex byl schválen plénem Společnosti sociálních pracovníků 19. 5. 2006 a nabývá účinnosti od 20. 5. 2006.