

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Bakalářská práce

ZAVEDENÍ TÝMOVÉ SUPERVIZE V ORGANIZACI

Autor práce: Eliška Hájková

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Studijní program: Sociální práce (KS)

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorkou této kvalifikační práce a že jsem ji vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Datum:

Jméno a příjmení: Eliška Hájková

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

OBSAH.....	4
ÚVOD.....	6
1. Supervize v sociální práci.....	7
1.1. Vymezení termínu supervize.....	7
1.2. Cíle a funkce supervize.....	9
1.3. Supervize v prostředí sociální práce.....	10
1.4. Supervize v prostředí sociální práce v České republice.....	11
1.5. Formy supervize.....	12
2. Týmová supervize.....	14
2.1. Vymezení pojmu týmové supervize.....	14
2.2. Supervizní kontrakt.....	15
2.3. Charakteristika týmu.....	17
2.4. Osobnost a role supervizora při týmové supervizi.....	19
2.5. Týmová supervize po uzavření kontraktu.....	21
3. Proces zavádění týmové supervize.....	23
3.1. Prostředí organizace a organizační kultura.....	23
3.2. Důvody a předpoklady zavedení týmové supervize v organizaci.....	25
3.3. Vyjednávání o zavedení týmové supervize v organizaci.....	27
3.3.1. Výběr supervizora.....	28
3.3.2. Vyjednávání zakázky týmové supervize.....	29
3.4. Překážky zavedení týmové supervize v organizaci.....	31
3.5. Vlastní průběh týmové supervize v kontextu organizace.....	32
4. Zavedení týmové supervize v konkrétní organizaci – Domácí hospic Ledax.....	34
4.1. Představení Domácího hospice Ledax.....	34
4.2. Zavedení supervize do služby Domácí hospic Ledax.....	36
4.3. Reflexe procesu zavedení týmové supervize ve službě Domácí hospic Ledax.....	40
4.3.1. Důvody a předpoklady pro zavedení týmové supervize v Domácím hospici Ledax.....	40
4.3.2. Cíle týmové supervize v Domácím hospici Ledax.....	41
4.3.3. Výběr supervizora v Domácím hospici Ledax.....	42
4.3.4. Supervizní kontrakt v Domácím hospici Ledax.....	43
4.3.5. Vyjednávání zakázky supervize v Domácím hospici Ledax.....	44

Závěr	46
Seznam literatury	47

ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje tématu týmové supervize. Hlavním cílem práce je představení procesu zavádění týmové supervize v organizaci, čehož chci dosáhnout prostřednictvím popisu procesu a důležitých aspektů souvisejících se zavedením týmové supervize v organizaci, a dále prostřednictvím uvedení konkrétního příkladu zavedení týmové supervize v konkrétní organizaci.

Na téma supervize je v rámci práce pohlíženo v kontextu jejího významu v sociální práci, proto je jedním z kroků k dosažení cíle popis tématu supervize v sociální práci jako takové. V další části bude konkrétně pojednáno o týmové supervizi a procesu jejího zavedení v organizaci. Organizační kontext je v případě zavedení týmové supervize velmi důležitý, z tohoto důvodu se část práce věnuje i této oblasti. Při popisu tématu supervize, týmové supervize, organizace a procesu zavedení týmové supervize v organizaci vycházím z vybrané dostupné české i zahraniční literatury, zejména z Baštecké, Čermákové, Kinkora, Havrdové, Hajného, Hawkinse a Shoheta.

Představení procesu zavedení týmové supervize v organizaci je následně demonstrováno na konkrétním příkladu zavedení týmové supervize v konkrétní organizaci. Na příkladu služby Domácí hospic Ledax ve společnosti Ledax o.p.s. je teoretický základ popisující proces zavedení týmové supervize doplněn o praktickou ukázkou zavedení týmové supervize. Kromě popisu je představení procesu zavedení týmové supervize v této části doplněno o reflexi zavedení týmové supervize v konkrétní organizaci ve vztahu k jeho teoretickému vymezení na základě konkrétních kritérií.

Považuji supervizi za významný nástroj pro podporu pracovníků v pomáhajících profesích. Pracuji v organizaci, jejíž jednu službu jsem si vybrala pro uvedení konkrétního příkladu, proto padla má volba tématu právě na formu týmové supervize, jenž v organizaci probíhá. Další motivací k volbě tématu byl můj profesní zájem o proces zavedení supervize jako takové, zvláště z toho důvodu, že v souvislosti se supervizí se z mého pohledu řeší v praxi zejména její přínosy, méně pak proces jejího zavedení.

1. SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI

V první kapitole vnímám za podstatné věnovat se supervizi jako takové, ukotvit ji v oblasti sociální práce a zabývat se jejími cíli a jednotlivými formami.

1.1. Vymezení termínu supervize

Supervizi rámcově rozumíme systematickou reflexi profesního jednání. Pojetí, co vlastně supervize je, jaký by měl být její průběh a obsah, kdo by ji měl vykonávat a komu by měla být určena, se postupem času vyvíjelo. Supervizi se odborná literatura zabývá od počátku 20. století¹ a od té doby byly popsány její různé formy a podoby.

Pojem supervize byl odvozen od anglického slova *supervision*. Tento anglický výraz se původně vztahoval na každou aktivitu, v níž zkušenější osoba dohlížela na jinou osobu či skupinu při výkonu určitého úkolu nebo činnosti.²

Máme-li se podívat na to, co je supervize v dnešní době, můžeme se při tomto pohledu setkat i s dalšími podobně zaměřenými aktivitami jako je například poradenství, koučink, psychoterapie, mentorink či metodické vedení. Bez konkretizace jejich obsahu a zaměření může docházet k jejich vzájemnému zaměňování.

Hawkins a Shohet vycházejí při definici supervize z Hesse³, když uvádějí, že supervizi lze definovat jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, a to supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“.⁴

Venglářová shrnuje, že „supervize je proces, jehož účastníkem je tým, skupiny pracovníků či jednotlivců. Proces je zaměřen na reflexi profesní role, činností a aktivit spojených s pracovní pozicí.“⁵

¹ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011, s. 20.

² srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s. 17.

³ srov. HESS, A. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research and Practice*. New York: Wiley, 1980, s. 25.

⁴ HAWKINS, P., SHOHE, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2016, s. 59.

⁵ VENGLÁŘOVÁ, M. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013, s. 14.

Obsah supervize definujeme pro účely této práce jako odbornou podporu⁶, poradenský proces⁷ s charakterem dohledu⁸. Jde o systematickou reflexi profesního jednání, která může být zaměřena na různé problematické oblasti vztahující se k dané profesi – ať už je to práce s klientem, fungování pracovního kolektivu či jiná témata.

Odborná podpora ve formě supervize může být zaměřena na pracovníky jakožto jednotlivce či skupiny pracovníků a pracovní týmy⁹. Ten, na kterého je proces zaměřen, respektive je příjemcem supervize, je v literatuře označován jako supervizant či supervidovaný, v této práci bude dále používán pojem supervizant.

V závěru této části uvedeme další důležité charakteristické aspekty či atributy supervize, které mají svůj význam pro pochopení jejího užití v sociální práci, jež bude charakterizováno v dalších částech práce.

V první řadě se jedná o téma dialogického rozhovoru, který tvoří základ supervize. Havrdová a Hajný považují dialog, jehož předmětem je pracovní situace či vztah pracovníka k profesi, klientům či kolegům, a zároveň je smyslem tohoto dialogu překonání určité překážky kvalitního výkonu, za supervizi.¹⁰

Dále zde již byla zmíněna reflexe a práce s reflexí. Potřeba reflexe profesní činnosti povyšuje supervizi nad pouhým dohledem. Zároveň se s atributem reflexe v souvislosti se supervizí pojí cíl, se kterým se reflexe profesní aktivity provádí, a to s cílem poznat, pochopit a zlepšit.¹¹

Mezi další signifikantní charakteristiky supervize lze zařadit vzájemné učení mezi všemi účastníky supervize¹² a vzájemná důvěra.

⁶ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*, s. 12.

⁷ srov. Tamtéž, s. 20.

⁸ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 17.

⁹ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*, s. 12.

¹⁰ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 19.

¹¹ srov. Tamtéž, s. 21.

¹² srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*. Praha: Portál, 2016, s. 17.

1.2. Cíle a funkce supervize

Vymezení obecného cíle supervize jsem se již trochu dotkla v předchozí části, a to v souvislosti s atributem reflexe. Účel supervize je vždy spojený s profesním kontextem a kvalitou práce, kdy cílem supervize je, aby byl supervizant schopen vykonávat svou činnost co nejlépe.¹³ Tím dojde v obecné rovině k udržení či zlepšení kvality dané služby.

Podle Hawkinse a Shoheta je úkolem supervize rozvíjet dovednosti, porozumění a schopnosti supervizanta¹⁴, zároveň lze dále charakterizovat další funkce supervize, které se mohou dále kombinovat. Budu v tomto případě vycházet opět z Hawkinse a Shoheta, kteří navazují na Alfreda Kadushina a Brigit Proctorovou, když uvádějí tři významné funkce supervize.¹⁵

V textu výše při zmínce o rozvoji dovednosti, porozumění a schopnosti supervizanta byla popsána vzdělávací či také formativní funkce supervize, která je realizována prostřednictvím reflexe a rozboru práce supervizanta s jeho klientem nebo klienty. Supervize by měla podpořit supervizanta v cíleném rozvoji jeho způsobilosti v návaznosti na cíl či hodnoty dané služby či profese.¹⁶

Další rozměr podpory je součástí charakteristiky podpůrné funkce supervize, též nazývané pojmem restorativní, tedy obnovující nebo posilující, a to směrem ke zvládnutí pracovní, psychické i emoční zátěže supervizanta při práci s klientem. Úlohou supervize je v tomto případě pomoci supervizantovi udržet si pracovní motivaci, rozumět emoční zátěži vlastní práce a lépe ji zvládat, posílit jeho zplnomocnění pro výkon profese.

Řídící nebo také normativní funkce supervize pomáhá supervizantovi kontrolovat kvalitu dané služby, držet se zásad, standardů a organizačních postupů dané služby či profese, a to v souvislosti s danými legislativními a etickými požadavky.¹⁷

¹³ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 40.

¹⁴ srov. HAWKINS, P., SHOHE, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 59.

¹⁵ srov. Tamtéž, s. 60.

¹⁶ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 103.

¹⁷ srov. Tamtéž, s. 103.

Z pohledu supervizanta lze definovat několik cílů supervize vycházejících z výše uvedených funkcí. Supervize pomáhá rozvíjet supervizantovi porozumění a dovednosti v dané profesi, dává mu prostor pro úvahu o obsahu práce a pracovních procesech. Supervizant může v rámci supervize získat další informace či odlišnou perspektivu týkající se dané profese, důležitou součástí je také získání zpětné vazby. Díky supervizi má supervizant možnost získat oporu a vlastní uznání sama sebe, nejen jak pracovníka, ale také jako člověka. Supervize přispívá supervizantovi k lepšímu plánování a využití jeho osobních i odborných zdrojů.¹⁸

1.3. Supervize v prostředí sociální práce

Pro další ukotvení tématu vnímám jako důležité vymezit téma supervize v oblasti sociální práce z hlediska historického vývoje.

Se systematictějším uchopením supervize se setkáváme v 19. století v anglickém prostředí, kdy pojem supervize z překladu anglického slova *supervision* označoval nadřízené funkce v ekonomické či administrativní oblasti, primárně zaměřené na kontrolu plnění úkolů, nicméně obsahující také podpůrnou složku v podobě poskytnutí podpory při řešení odborných otázek.

Zajímá nás supervize v prostředí sociální práce, což je jak společenskovední disciplína, tak oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociální problémů. V rámci sociální práce dochází k pomoci jednotlivcům, skupinám či komunitám dosáhnout způsobilosti k sociálnímu uplatnění, je jim napomáháno získat tuto způsobilost zpět, pokud byla nějakým způsobem snížena či pokud úplně chybí.¹⁹

Sociální práce a pomoc lze zařadit mezi tzv. pomáhající profese, které jsou tvořeny skupinou povolání, která jsou založená na profesní pomoci druhým lidem. Mezi pomáhající profese patří povolání a služby, jejichž základem je vztah mezi pomáhajícím

¹⁸ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 61.

¹⁹ srov. MATOUŠEK, O., KŘIŠŤAN, A., MUSIL, L., SMUTEK, M. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013, s. 506.

a tím, jemuž má být pomoheno, tedy například zdravotnické profese, pedagogické profese, profese zaměřené na sociální pomoc apod.²⁰

Jako první systematickou práci v podobě supervize v sociální práci popisuje literatura práci anglického pastora Samuela Barnetta v komunitním centru Toynbee Hall v Londýně koncem 19. století, konkrétně práci se studenty Oxfordské univerzity, kteří s Barnettem pomáhali řešit aktivity v problematických chudých částech Londýna.²¹ Barnettův přístup formoval budoucí podobu supervize v sociální práci, kdy obsahem bylo především předání zkušeností ze strany zkušenějšího směrem k méně zkušenému ve formě dialogu a podpory, jejíž součástí je pochopení a objasnění. V průběhu let lze pozorovat vývoj supervize od původně primárně kontrolního a vzdělávacího zaměření směrem k většímu akcentu podpory, vztahovosti a reflexe. Pojem reflexe vnáší do pomáhajících profesí americký filozof Donald Schön v 80. letech 20. století, kdy právě potřeba reflexe nejen pracovní činnosti jako takové, ale pracovní činnosti s vazbou na člověka, jeho vztahy a naplnění smyslu tvoří jádro potřeby supervize, která se tímto ještě více odlišuje od pouhého dohledu.²²

1.4. Supervize v prostředí sociální práce v České republice

V českých podmínkách se o supervizi hovoří od 60. let 20. století, kdy se supervize stala povinnou součástí psychoanalytického výcviku. Od 80. let se objevují v oblasti vězeňství, soudnictví a pomáhajících profesích organizované balintovské skupiny a od 90. let 20. století je možné se v oblasti supervize soustavně vzdělávat.

Rozvoj supervize v sociální práci v České republice nabral obrátek po roce 1989, zasloužili se o něj zejména psychoterapeuti. Mezi prvními organizacemi a službami, které začaly supervizi využívat, byly např. Diakonie Českobratrské církve evangelické, dobrovolnické programy nebo linky důvěry.²³

²⁰ srov. GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*. Praha: Triton, 2011, s. 21.

²¹ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 18.

²² srov. Tamtéž, s. 20.

²³ srov. KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In: MATOUŠEK, O., a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 352.

Co se týká sociálních služeb v České republice, pak zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. zavedení či využití supervize v sociálních službách nespecifikuje. Užití supervize v českých sociálních službách není tedy v současné chvíli povinné.

Nepřímé doporučení pro supervizi jako nástroj podpory pro zaměstnance v sociálních službách však nalezneme v rámci standardů kvality sociálních služeb, jejichž obsah je specifikován v Příloze č. 2 Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění platném k 1. 3. 2022. Na profesní rozvoj zaměstnanců služeb je zaměřen standard číslo 10, který se skládá z pěti kritérií, přičemž poslední, páté kritérium je formulováno takto: *Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*²⁴

Publikace Ministerstva sociálních věcí České republiky ve formě průvodce pro poskytovatele sociálních služeb s výše uvedeným kritériem explicitně popisuje tuto formu podpory jako supervizi.²⁵

1.5. Formy supervize

Pro vytvoření komplexního rámce supervize je potřeba si ještě objasnit různé formy supervize, které se stejně jako obsahové zaměření supervize a užití supervize v různých oblastech v průběhu let vyvíjely.

Havrdová rozlišuje několik forem supervize, a to podle různých faktorů. Z pohledu autority, která supervizi provádí, lze rozlišit supervizi interní nebo externí. Faktor supervizanta, jeho role, kompetence a vztahů určuje supervizi individuální, skupinovou nebo týmovou. Obsah supervize tvoří faktor zaměření, podle kterého lze rozlišit supervizi případovou, poradenskou nebo programovou. Na základě způsobu provádění supervize, tedy faktoru přístupu, můžeme charakterizovat administrativní, výukovou nebo podpůrnou formu supervize. A v neposlední řadě lze supervizi

²⁴ Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění platném k 1. 3. 2022.

²⁵Srov. ČERMÁKOVÁ, K., JOHNOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002, s. 80.

specifikovat na základě časového hlediska, a to na supervizi pravidelnou, příležitostnou nebo krizovou.²⁶

O přímé supervizi hovoříme v případě, že supervizor je přítomen při práci supervizanta, v opačném případě se jedná o supervizi zprostředkovanou.²⁷ Supervizor nebývá zpravidla přítomen ani u formy supervize, během které si pracovníci sdílejí a reflektují pracovní situace v souřadném pořadí, tato forma supervize je označována pojmem intervize.²⁸ Venglářová zmiňuje také způsob supervize označenou jako autovize či autosupervize či sebesupervize, jejímž účastníkem je sám pracovník, který se trvale zamýšlí nad svými pracovními postupy a reflektuje vlastní práci.²⁹

²⁶srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 47.

²⁷srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 103.

²⁸srov. Tamtéž, s. 103.

²⁹srov. VENGLÁŘOVÁ, M. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 39.

2. TÝMOVÁ SUPERVIZE

Druhá kapitola bakalářské práce je zaměřena na jednu z forem supervize, a to na supervizi týmovou. Vedle vymezení pojmu týmové supervize se budu v této části podrobněji zabývat supervizním kontraktem, rolí supervizora při týmové supervizi a charakteristikou týmu. V závěru této části bude nastíněn průběh supervize po uzavření supervizního kontraktu.

2.1. Vymezení pojmu týmové supervize

Týmovou supervizi rozumíme supervizi skupiny osob, které v rámci dané profese a daného týmu spolu pracují. Hlavním cílem týmové supervize je zpřehlednění procesu práce s klienty, rozvoj kvality vzájemné spolupráce i celé organizace.³⁰

Podstatné pro vymezení pojmu týmové supervize je uvědomění si rozdílu mezi týmovou supervizi a skupinovou supervizi. Skupinová supervize je určena pro skupinu osob, které sice mohou mít společný pracovní zájem, ale nejsou vůči sobě v pracovním vztahu.³¹

Týmová supervize může nabrat podobu buď interní či externí supervize. V případě interní supervize vykonává roli supervizora interní pracovník organizace. Externí forma předpokládá aktivitu supervizora v podobě nezávislého kvalifikovaného odborníka. Dle Baštecké, Čermákové a Kinkora je to právě externí týmová supervize, se kterou je obvykle spojována reflexe pracovní kultury a supervize je pojata více rozvojovým, než krizovým směrem, zatímco interní týmová supervize bývá zaměřena na upevnění profesní identity a role.³² Bettina Lohman zastává dokonce názor, že o čistě interní supervizi se dá hovořit pouze v případě skupinové supervize, nikoli týmové, a to z toho důvodu, že člen týmu nemůže vést týmovou supervizi, neboť je zároveň v tomto případě i supervizantem.³³

³⁰ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 93.

³¹ srov. Tamtéž, s. 75.

³² srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 100n.

³³ srov. LOHMANN, B. *Effiziente Supervision*. Hohengehren: Schneider Verlag, 2001, s. 47.

Baštecká, Čermáková a Kinkor rozlišují tři druhy externí týmové supervize. Týmová případová supervize je zaměřena na konkrétní práci s klientem s tím, že jsou během supervize reflektovány cíle této práce a také obsažené procesy a vztahy.³⁴ Primárně na vztahy a komunikaci je zacílena týmová vztahově komunikační supervize, která může být prospěšná jak ve fázi začínajícího týmu, tak při dlouhodobé spolupráci za účelem obnovy inspirace a podpory soudržnosti a souhry v týmu.³⁵ Posledním druhem externí týmové supervize je týmová supervize řízení, která je určena týmu osob působících ve vedení organizace. Supervize je v tomto případě zaměřena na reflexi řídicích procesů.³⁶

Obecné zaměření týmové supervize je očividné – jedná se o tým. Důležité je však uvědomění si zacílení supervize v případě supervize týmu a v případě supervize v týmu. Zatímco supervize týmu se věnuje aspektům spolupráce v týmu (kompetencím členů týmu, řízení, rozhodování apod.), vzájemným vztahům a vzájemné komunikaci členů týmu mezi sebou, supervize v týmu pracuje a reflektuje primárně kazuistiky z práce s klienty.³⁷

2.2. Supervizní kontrakt

Základy spolupráce pro supervizi jsou koncipovány ve smlouvě, tedy v supervizním kontraktu. Tato smlouva je uzavírána zpravidla na začátku supervizního procesu mezi účastníky supervize, což je v případě týmové supervize supervidovaný tým (supervizant), supervizor a zadavatel supervize. Tím, jaké aktivity předcházejí uzavření smlouvy a co následuje, se budu zabývat ve třetí části bakalářské práce. Na tomto místě pojednám o obvyklém obsahu supervizního kontraktu.

Hawkins a Shohet doporučují, aby supervizní smlouva pojednávala o pěti klíčových oblastech supervize, kterými jsou praktické stránky, hranice, pracovní spojení, formát sezení a organizační a odborný kontext.³⁸

³⁴ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 106.

³⁵ srov. Tamtéž, s. 108.

³⁶ srov. Tamtéž, s. 110.

³⁷ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 93.

³⁸ srov. HAWKINS, P., SHOHEIT, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 63.

Baštecká, Čermáková a Kinkor dělí části supervizní kontraktu pro týmovou supervizi podobně, a to na smluvní rámec, organizační a odborný rámec, účel supervize včetně výsledků a cílů supervize, pracovní spojenectví a supervizní rámec.³⁹ Podívejme se na tyto části supervizního kontraktu detailněji.

Smluvní rámec je tvořen formálními a praktickým náležitostmi smlouvy. Mezi tyto formalities lze zahrnout smluvní strany a jejich identifikaci včetně kontaktních údajů, dále místo konání supervize, frekvenci a délku supervizních setkání. Supervize může probíhat v prostorách zadavatele, v prostorách supervizora nebo jinde na neutrální půdě. Četnost supervize je dobré přizpůsobit potřebám týmu, ale také možnostem organizace s tím, že zpravidla je doporučováno setkání jednou za měsíc až 6 týdnů. Délka jednoho setkání bývá také domluvena dle podmínek, v běžné praxi trvá jedno supervizní setkání 1,5 – 3 hodiny.⁴⁰ V rámci formálních náležitostí bývá ve smlouvě o supervizi specifikováno také období trvání supervizní spolupráce, možnosti odstoupení od smlouvy a platební podmínky, tedy forma a způsob, jakým bude supervizorovi uhrazena jeho činnost.

Organizační a odborný rámec supervize je dán stanoveným předmětem smlouvy. V této části je předmět smlouvy, tedy supervize, specifikován ve své formě a typu a ve vztahu k účastníkům supervize. Zároveň jsou zde popsány charakter a struktura organizace, ve které supervize probíhá, neboť nastavení supervize by je mělo respektovat. Součástí jsou také etické normy a kodexy, které účastníci supervizní smlouvy dodržují. Z organizačního hlediska je dále důležité vymezit míru dobrovolnosti či povinnosti supervize pro členy týmu a počet účastníků supervizního setkání. V případě týmové supervize hovoříme o skupině osob od dvou účastníků výše s tím, že obvyklý počet účastníků pro týmovou supervizi bývá 7 – 12 lidí.⁴¹

Specifikace cílů supervize v kontraktu může nabýt podoby konkrétních supervizních témat, která mohou být zpočátku spolupráce formulována obecněji s pozdějším konkrétnějším vymezením. Ideální je, když si smluvní strany identifikují také kritéria, na jejichž základě bude stanoveno naplnění cíle.

³⁹ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 206.

⁴⁰ srov. Tamtéž, s. 208.

⁴¹ srov. Tamtéž, s. 211.

Pracovním spojenectvím rozumíme způsob spolupráce a vymezení jejích pravidel a zodpovědností jednotlivých stran. Základem je vytvoření vhodných podmínek pro vytvoření a udržení důvěry mezi účastníky, mezi které patří například stanovení, jakým způsobem se bude zacházet s mlčenlivostí a informacemi v rámci supervize či do jaké míry se bude zapojovat do týmové supervize vedoucí týmu.

Supervizním rámcem je specifikován samotný supervizní proces včetně způsobu jeho dokumentování, hodnocení a ukončení. Běžně vznikají v rámci supervize typy dokumentů, jako je záznam ze supervize či supervizní zpráva shrnující výstupy ze supervize za předem specifikované období. Také hodnocení supervize by mělo mít své dohodnuté parametry (např. stanovený interval, předmět či výstup hodnocení).

Z výše uvedeného vyplývá, že je-li supervizní kontrakt sepsán na základě domluvy všech účastníků, mělo by se jednat o živý dokument, se kterým účastníci supervize čas od času pracují a revidují jej z pohledu aktuálně se vyvíjející se spolupráce. Baštecká, Čermáková a Kinkor shrnují doporučení pro praxi úspěšného kontraktování týmové supervize⁴²: smlouva o supervizi by měl být výstupem procesu společného vyjednávání a domlouvání všech zúčastněných, kterými jsou většinou tři až čtyři rovnocenné strany (zadavatel supervize, supervidovaný tým a jeho vedoucí a supervizor). Podobně se o supervizním kontraktu zmiňuje také Havrdová, která považuje supervizní kontrakt za pracovní nástroj, jehož obsah se mění s rozvojem spolupráce jednotlivých stran, a připouští jeho podobu i v několika na sebe navazujících dokumentech.⁴³

2.3. Charakteristika týmu

Jednou z rovnocenných stran supervize je supervizant, v případě týmové supervize se jedná o tým. Tým chápeme jako jednu z podob skupiny. Pojem pochází z angličtiny (*team*) a původně byl užíván ve sportovním prostředí u kolektivních sportů.⁴⁴ V dnešní době definujeme tým ve spojitosti s prostředím výkonu, s úkolem, dále s vedoucím týmu a vztahy v týmu. Baštecká, Čermáková a Kinkor užívají při popisu definice týmu příměr

⁴² srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 220.

⁴³ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 71.

⁴⁴ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 74.

lodi a jeho posádky, kdy kapitán lodi v podobě vedoucího týmu zodpovídá za strategii plavby, jejíž cíl je dán posláním organizace či společný úkol, které určují směr plavby. Náladu na palubě pak určují vztahy mezi členy posádky, tedy členy týmu.⁴⁵ Mezi největší přínosy práce v týmu bývají označovány spolupráce a synergie.

Pracovní výkon může být ovlivněn několika charakteristikami týmu, kterými je v první řadě velikost týmu, a dále jeho složení. Jak bylo uvedeno výše, jako doporučená velikost týmu pro týmovou supervizi je uváděno 7 – 12 osob a maximálním počtem 15.⁴⁶

Péče o funkční tým předpokládá zohlednění jeho potřeb pro zdárné fungování a rozvoj. Jedním z nástrojů podpory týmu může být právě týmová supervize a podpora vedoucího týmu. Vzájemnou souhru lze podpořit dobře nastaveným systémem předávání informací a posílit společnými teambuildingovými aktivitami.

Mezi další faktory, které ovlivňují rozmanitost týmu, patří pracovní, formální či týmové role jednotlivých členů. Dalším důležitým aspektem jsou pracovní zkušenosti jednotlivých členů týmu a vztahové uspořádání členů týmu. Dle zkušenosti či zralosti pracovníka může být pro týmovou supervizi zásadní, zda se jedná o pracovníka začínajícího, se středně dobou praxí nebo pracovníka zkušeného s dlouhou praxí v oboru, což se může projevit zejména v jistotě či nejistotě vystupování v průběhu supervizního procesu týmu. Pro vývoj supervizního procesu může být určující také vztahové uspořádání v týmu zejména z pohledu toho, jakou roli v týmu má jeho vedoucí či zda jsou v týmu vytvořené menší znesvářené skupinky.⁴⁷

Za účelem zavedení týmové supervize je tedy důležitá specifikace složení příslušného týmu, stanovení a dohoda na účastnících.

Pro dobrý tým je užitečné, když umí jeho členové mezi sebou komunikovat. Jako typické týmové komunikační prvky můžeme zařadit ocenění a podporu členů týmu, když se nedaří, posuzování, hodnocení, volnou mluvu a v neposlední řadě také mluvení za sebe, které pokud je součástí týmové komunikace, je výsledkem dobrého partnerství. Mluvení za sebe podporuje osobní zodpovědnost člena týmu, otevřenost, zvyšuje důvěru.

⁴⁵ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 75.

⁴⁶ srov. VENGLÁŘOVÁ, M. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 52.

⁴⁷ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 94-97.

Jde o komunikační prostředek vyjádřený vlastním prožitkem propojeným s popisem chování druhé osoby, zdůvodněním vlastního prožitku a případného návrhu alternativního chování.⁴⁸

2.4. Osobnost a role supervizora při týmové supervizi

Poslední, nicméně neméně důležitou stranou supervizního procesu, kterou je potřeba v této práci charakterizovat, je supervizor.

Jelikož je na supervizi pohlíženo jako na odbornou aktivitu, měl by být i supervizor odborníkem v této oblasti. Znamená to, že by měl mít absolvované potřebné odborné vzdělání a praxi v oblasti supervize. V českých podmínkách se jedná zpravidla o postgraduální studium či specializovaný výcvik. V České republice poskytuje vzdělávání v supervizi několik institutů, jejich zaměření se liší. Hlavním vstupním předpokladem pro absolvování supervizního výcviku je absolvované vysokoškolské vzdělání, dlouholetá zkušenost s prací v pomáhajících profesích a zkušenost s příjmem supervize. Náplň vzdělání supervizora je určena kritérii Evropské asociace pro supervizi a koučování (EASC) nebo Asociace národních organizací pro supervizi v Evropě (ANSE).⁴⁹

Z pohledu osobnostních charakteristik supervizora se tyto z velké části prolínají s osobnostními předpoklady dobrého pracovníka v pomáhajících profesích. Dobrý supervizor by měl disponovat následujícími základními vlastnostmi: empatií, porozuměním, bezpodmínečným kladným přijetím supervizanta, kongruencí, upřímností, vřelostí, zájmem, flexibilitou, pozorností, zvědavostí a otevřeností.⁵⁰

Hawkins a Shohet rozvádějí další významné kvality dobrého supervizora, které jsou pro supervizní proces naprosto zásadní. Supervizor by měl být schopen nahlížet na situace z různých úhlů pohledu. Měl by mít dobře zmapovanou oblast, v níž provádí supervizi. Kromě toho, že by měl znát sám sebe a měl by být schopen usměrňovat a zvládat svou úzkost, měl by být schopen usměrňovat i úzkost supervizantů. Mezi další

⁴⁸ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 76.

⁴⁹ srov. Tamtéž, s. 113.

⁵⁰ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 51-52.

důležité schopnosti supervizora patří dále otevřenost směrem k novým podnětům, skromnost, trpělivost, humor, měl by umět vnímat a pracovat s dynamikou mezi supervizanty. Důležitý je také fakt, aby supervizor uměl rozpoznat hranice mezi supervizí, terapií a poradenstvím.⁵¹

Pro průběh supervize může být svým způsobem také podstatné, zda je supervizor muž či žena, jakého je supervizor věku a jaký supervizní styl používá.⁵²

Očekávání od supervizora lze popsat jako požadavky na roli supervizora. Ještě než budou specifikovány požadavky na roli supervizora v týmové supervizi, je užitečné podívat se na očekávání od role supervizora v supervizním procesu obecně, které úzce souvisí s očekáváním od supervize jako takové. Supervizor ve své roli zahrnuje několik funkcí, a to jak roli poradce poskytujícího podporu, učitele pomáhajícímu supervizantům učit a rozvíjet se, manažera odpovědného za činnost supervizanta v práci s jeho klienty i manažera odpovědného vůči organizaci, která jej za jeho výkon honoruje.⁵³

V případě týmové supervize lze roli supervizora dále upřesňovat vzhledem k požadavkům a specifikům týmové supervize. Baštecká, Čermáková a Kinkor popisují následující požadavky na supervizora týmu, které se dají rozdělit do tří hlavních oblastí. První z nich je schopnost důkladné přípravy ze strany supervizora, a to v jakékoli fázi supervizního procesu. Druhou oblastí je teoretický základ. Týmový supervizor by měl disponovat dostatečnými znalostmi různých supervizních modelů a měl by být schopen je dle patřičné situace užívat. Tato dovednost velice úzce souvisí se třetí oblastí formující roli týmového supervizora, a tou je supervizorova komunikace. Supervizor by měl být v týmové supervizi schopen rozlišovat a užívat své řídicí dovednosti, může supervizní proces aktivně vést či jej přizpůsobit spíše do stylu spolupracující supervize, během které převládají prvky naslouchání a provádění. Dobrý týmový supervizor umí tyto různé styly vyvažovat. Důležitá je také schopnost supervizora důvěryhodně komunikovat, zejména co se týká vyjádření preferencí a cílů.⁵⁴

⁵¹ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 52.

⁵² srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 116.

⁵³ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 54.

⁵⁴ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 118-119.

2.5. Týmová supervize po uzavření kontraktu

Je zřejmé, že supervize probíhá v čase, jedná se o proces, u něhož lze specifikovat jeho dílčí části. Mezi hlavní supervizní procesy patří fáze kontraktování, fáze samotného supervidování a fáze hodnocení⁵⁵, přičemž dva poslední zmíněné nemusejí probíhat chronologicky po sobě.

První setkání supervizora s týmem nemusí nutně znamenat samotné zahájení vlastní supervizní práce, může být považováno za součást procesu kontraktování.⁵⁶ A to z toho důvodu, že kromě vzájemného seznámení supervizora a členů týmu bývají diskutována témata dosavadní dohody o průběhu a zaměření supervize a tato témata mohou doznat po komunikaci s týmem změn.

Vlastní týmová supervizní práce v užším slova smyslu probíhá v rámci dalších supervizních setkání týmu se supervizorem. Průběh supervizního setkání může mít ustálenou strukturu, Baštecká, Čermáková a Kinkor používají pojem oblouk supervizního sezení.⁵⁷ V první části setkání bývá specifikována zakázka supervizního sezení. Pod tímto pojmem rozumíme stanovení cíle konkrétního supervizního sezení a způsobů, jak bude cíle dosaženo. Je navozena spolupracující atmosféra a dohodnuto, co se bude dělat, což obnáší také volbu konkrétního tématu k řešení. V hlavní části supervizního sezení pracují účastníci setkání na dosažení cíle supervizního sezení, v závěru sezení je pak důležité situaci zhodnotit a zreflektovat. Na základě domluvy v supervizním kontraktu může v poslední části probíhat také vyhotovení záznamu ze supervize. Supervizor používá v průběhu supervizního setkání dle situace různé techniky supervizní práce v týmu.

Supervizi vnímáme jako proces, nejedná se o jednorázovou konzultaci. Supervizní proces je formován vztahem mezi supervizorem a supervizanty, pro nějž je zásadní vytvoření důvěry, která je dále podmínkou pro reflexi a otevření citlivějších témat. Aby

⁵⁵ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 20.

⁵⁶ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 101.

⁵⁷ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 225.

bylo možné hodnotit supervizi z tohoto pohledu jako úspěšnou, doporučuje Havrdová v rámci supervizního procesu alespoň patnáct supervizních setkání.⁵⁸

Hodnocení tvoří důležitou součást supervizního procesu, a to jak v případě jednotlivých supervizních setkání, tak v případě hodnocení supervizního procesu jako takového, zejména ve vztahu ke stanoveným cílům. Hodnocení lze také brát jako nástroj pro další rozvoj a motivaci ke změně v týmu i organizaci. Hodnocení v závěru supervizního procesu umožňuje jeho transparentní ukončení.

Existuje několik způsobů, jak může být supervize ukončena. Z těch nejčastějších variant jmenujme uplynutí sjednané doby pro supervizi či naplnění cíle supervize.⁵⁹

⁵⁸ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 57.

⁵⁹ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 276.

3. PROCES ZAVÁDĚNÍ TÝMOVÉ SUPERVIZE

Zavádění supervize v organizaci není považováno za jednoduchý proces. Proces zavádění týmové supervize v organizaci je odvislý od několika faktorů, z těch nejpodstatnějších je kontext konkrétní organizace. V této části se budu zabývat prostředím organizace, samotným procesem zavedení týmové supervize v organizaci a důvody, které k tomu organizaci vedou. Za důležité považuji také osvětlit si možné překážky bránící zavedení týmové supervize.

3.1. *Prostředí organizace a organizační kultura*

Práce je zaměřena na zavedení týmové supervize v organizaci, je tedy důležité podívat se na prostředí organizace, která je jedním z účastníků supervizního procesu. Do tohoto procesu se organizace dostává primárně právě tím, že tým, ve kterém a se kterým bude probíhat supervize, je součástí organizace. Lze také říci, že organizace vytváří pro průběh supervize specifický kontext⁶⁰. Vnímání organizačního kontextu pro supervizi se časem vyvíjelo v tom smyslu, že průběh supervize je ovlivněn nejen pracovním vztahem supervizanta ke klientovi služby, ale také prostředím organizace, pracovními podmínkami a vztahy s kolegy a nadřízenými.⁶¹ Organizace, resp. zástupci vedení organizace či dané služby, bývá také často zadavatelem supervize.

V rámci prostředí organizace lze charakterizovat vybrané důležité aspekty, jejichž existence a ještě lépe jejich porozumění jsou pro účastníky supervize velice důležité, přičemž nutno podotknout, že porozumění prostředí dané organizace není primárním cílem supervize.

V první řadě se jedná o poslání organizace, někdy se můžeme setkat v tomto smyslu také s pojmem vize organizace. Porozumění poslání organizace otevírá odpověď na otázky smyslu existence organizace, proč vlastně organizace funguje a k čemu směřuje. Další důležitou součástí organizace by měla být definice hodnot, které organizace uznává a v lepším případě i žije. Jejich konkrétní pojmenování, aniž by tyto

⁶⁰ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*, s. 21.

⁶¹ srov. BUCHINGER, K. *Supervision in Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, 1997, s. 26.

hodnoty ztratily na obsahu, pomáhá ujasňovat identitu organizace. Vyjádření konkrétních hodnot a jejich praktické uplatňování vytvářejí organizační kulturu dané organizace⁶².

Organizační kultura v sobě zahrnuje celkový obrázek organizace a můžeme ji v různých podobách nalézt v každé organizaci, i v té, která vědomě žádné hodnoty specifikované nemá. Na základě organizační kultury je utvářena image organizace, její pověst. Má-li organizace definované hodnoty, jejichž uplatňování má organizaci napomáhat naplňovat její poslání, lze v organizaci nalézt a definovat také určité principy, které jí slouží k naplňování cesty k těmto hodnotám.⁶³ Nedílnou a důležitou součástí prostředí organizace a organizační kultury je způsob interní i externí komunikace jako takové, dále jakým způsobem se organizace staví k rozvoji různých oblastí, jakým způsobem probíhají v organizaci reakce na změny a celkově způsob řízení změn.

Dalším důležitým aspektem v souvislosti s prostředím organizace je organizační struktura, v jejímž rámci jsou jasně stanovené pozice, role a s nimi spojené zodpovědnosti. S tím souvisejí také různé procesy, které v organizaci probíhají – ať už směrem ven ke klientům nebo uvnitř v rámci organizace. Je podstatné, zda jsou tyto procesy transparentní a jsou u nich jasně stanoveny zodpovědné osoby.

Hovořím-li o organizaci a jejím prostředí a porozumění výše uvedených aspektů, mám na mysli v případě pomáhajících profesí, ve kterých probíhá supervize, buď organizaci jako takovou nebo konkrétní součást (například oddělení, službu apod.). Poskytuje-li organizace více služeb, je třeba zohlednit, zda je potřeba zvážit některé výše uvedené aspekty pro danou konkrétní službu zvlášť (např. organizační strukturu či procesy v dané službě). Čím více služeb je v organizaci poskytováno, tím složitější lze na jedné straně předpokládat jednotnou identifikaci organizace jako takové (včetně jejích hodnot a jednotné organizační kultury) a tím složitější organizační a procesní strukturu na straně druhé.

Vraťme se ještě na chvíli k tématu kultury organizace, a to v souvislosti se supervizí. Dle Hawkinse a Shoheta prospívá supervize nejvíce organizaci, která podporuje kulturu učení a rozvoje napříč všemi svými strukturami.⁶⁴ A to z toho důvodu, že taková

⁶² srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 35.

⁶³ srov. Tamtéž, s. 35.

⁶⁴ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 173.

organizace dokáže nejlépe naplnit potřeby svých klientů, protože naplňuje potřeby vlastních zaměstnanců. V ideálním případě pod tím rozumíme takovou kulturu organizace, v jejímž rámci jsou příjemci supervize také členové managementu a jsou tak příkladem svým kolegyňím a kolegům. Problémy a krize jsou vnímány jako výzvy k rozvoji a zlepšení. V učící se organizaci není nebezpečné podstupovat rizika, protože je na rizika nahlíženo jako na faktory, ze kterých se lze poučit. V učící se organizaci se dbá na reflexi konkrétních zkušeností a postupů, dochází zde k trvalému a otevřenému předávání zpětné vazby. Učení a hodnocení jsou vnímány jako nástroje nejen pro rozvoj zaměstnanců, ale také celé organizace, a supervize vytváří v takové organizaci příležitosti pro nové učení.⁶⁵

3.2. Důvody a předpoklady zavedení týmové supervize v organizaci

Za hlavní důvody obecného charakteru pro zavedení týmové supervize považují zajištění podpory optimálního fungování týmu a podporu zavedení změny v organizační kultuře v podobě podpory hodnot jako je partnerství, otevřenost a reflexe.⁶⁶

Každá organizace je jiná a má jiné potřeby. Proto se ve svém důsledku a konkretizaci zpravidla liší také motivace organizace pro zavedení supervize, v našem případě supervize týmové. Zásadní samozřejmě je, aby nějaké důvody pro zavedení supervize existovaly a aby si je zadavatel supervize uvědomil. Specifikace důvodů a předpokladů zavedení supervize v organizaci lze zařadit do přípravné fáze na samotnou supervizi.

Než se budeme zabývat nejčastějšími podněty pro rozhodnutí v organizaci, aby zde byla zahájena supervizní praxe, je dobré si ujasnit, koho považujeme za zadavatele supervize a kde, resp. u koho v organizaci důvody pro zavedení supervize hledat. V literatuře se setkáváme v rámci hierarchie zakázek s komisionářským modelem Ernsta Salamona, podle kterého je primárním zadavatelem zakázky, v našem případě supervize, ten, kdo za službu platí. Sekundárním zadavatelem zakázky jsou pak pracovníci

⁶⁵ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 174.

⁶⁶ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 72.

organizace.⁶⁷ Podobně situaci popisuje také Buchinger, který uvádí, že je důležité rozlišovat mezi zadavatelem, který supervizi objednává, povoluje a platí, a systémem klienta, na něhož je zaměřena supervizní práce. Se supervizorem v tomto případě mohou být uzavřeny dva pracovní kontrakty. První supervizní kontrakt je v tomto případě uzavřen se zadavatelem a určuje formální náležitosti supervizní práce. Druhý pracovní supervizní kontrakt je pak dohodnutý s přímým příjemcem supervize, tedy týmem, a jsou v něm specifikovány zejména pracovní témata pro supervizi.⁶⁸ Důvody pro zavedení supervize je tedy potřeba hledat napříč celou organizací, nejen u vedení organizace.

V ideálním případě přistupuje organizace k zavedení supervize zodpovědně, což znamená, že celý proces důkladně promýšlí, plánuje a monitoruje. Toto považují za hlavní předpoklady úspěšného zavedení supervize v organizaci.⁶⁹ Dalším důležitým aspektem, který by měl být v organizaci přítomen, jsou dobré podmínky pro podporu vyváření dialogu. V neposlední řadě je důležitá připravenost organizace ke změně, v ideálním případě v podobě učící se organizace podporující rozvoj, jak bylo pojednáno výše.

Pro hledání důvodů k zavedení supervize je nezbytné klást otázky, s jejichž pomocí lze nalézt odpovědi vedoucí k motivaci a důvodům pro zavedení supervize v organizaci. Ať už se jedná o otázky na úrovni managementu, vedení týmu či samotných pracovníků, měly by tyto otázky směřovat primárně ke zjištění účelu plánované supervize, tedy o čem by supervize měla být, na co by měla být zaměřena a jaké by měla mít přínosy. Hawkins a Shohet pojmenovávají tento krok jako rozvinutí strategie supervize, které tvoří nedílnou součást procesu zavedení supervize do organizace. V této souvislosti je také důležité zamyslet se nad tím, jakou prioritu by měla supervize mít vzhledem k jiným úkolům.⁷⁰

Na hledání účelu supervize, tedy na co by měla být supervize v organizaci zaměřena a proč ji zavádíme, lze nahlížet několika cestami, které vedou k nadřazenému cíli – zlepšit kvalitu služby, kterou organizace či tým poskytuje. Důvody pro zavedení supervize je tak možné hledat podle toho, zda má být supervize zaměřená na organizaci

⁶⁷ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*, s. 53.

⁶⁸ srov. BUCHINGER, K. *Supervision in Organisationen*, s. 34.

⁶⁹ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 186.

⁷⁰ srov. Tamtéž, s. 184.

jako takovou, na její kulturu, systém řízení či pracovní kontexty. Dalším hlavním účelem supervize, a tedy hlavním důvodem pro její zavedení v organizaci, může být také potřeba udržení úrovně motivace pracovníků v konkrétním týmu, naplnění potřeb ve vztahu k jejich práci mezi sebou i s klienty. Stejně tak si může zadavatel klást při hledání důvodů pro zavedení supervize otázky zaměřené na hledání co nejlepších pracovních postupů a metodik při řešení konkrétních případů.⁷¹

Dělení účelu supervize podle zaměření na organizaci, pracovníky či případy nepovažuji za kategorické v tom smyslu, že je nutné vybírat a striktně oddělovat. Nabízí nicméně vodítko pro identifikaci konkrétních důvodů pro zavedení supervize v organizaci.

Další podstatné důvody pro rozvoj změny v organizaci, ke které by mohla přispět týmová supervize, mohou vycházet také ze stávající zkušenosti organizace a jejích pracovníků se supervizí. Vnímám jako podstatné, jestli organizace zavádí supervizi jako nový proces, nebo jestli už má se supervizí v kterékoli své podobě a formě zkušenosti. Ve druhém případě je jistě vhodné zohlednit reflexi stávající zkušenosti, ať už se jedná o zkušenost dobrou či špatnou, a vyvodit z tohoto hodnocení další podněty pro zavedení týmové supervize.⁷²

3.3. Vyjednávání o zavedení týmové supervize v organizaci

Vyjednáváním o zavedení týmové supervize v organizaci mám na mysli konkrétní aktivity, které předcházejí uzavření supervizního kontraktu. Do vyjednávání o zavedení týmové supervize v organizaci patří výběr supervizora a domlouvání zakázky týmové supervize, která vyústí v podobu supervizního kontraktu. Nacházíme se stále v přípravné fázi na samotnou supervizní práci, za jejíž součást lze považovat také výše specifikované ujasnění důvodů a předpokladů, které vedou k zavedení týmové supervize v organizaci.

Aby mohl zadavatel – ať už se jedná o management organizace, konkrétního týmu nebo samotní pracovníci – začít zvažovat o zavedení supervize, měl by mít o supervizi

⁷¹ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 56.

⁷² srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 202.

povědomí a patřičné znalosti. Ty lze získat různými způsoby, ideálně na základě vlastní zkušenosti z vlastní supervize. Důležité je, aby zadavatel supervize, v tomto případě mám na mysli přímo management organizace či týmu, přistupoval k vyjednávání o zavedení týmové supervize v organizaci s přesvědčením, že supervize má smysl a bude mít pro organizaci a příslušný tým přínos.⁷³ Jen tak se může management organizace a týmu stát nositelem podpory rozvoje a učení prostřednictvím zavedení supervize a může tak podpořit zájem o praxi týmové supervize.⁷⁴

Tento předpoklad potvrzuje také Scala, podle něhož zvyšuje supervizor možnosti vykonávat dobře svou supervizní práci v podmínkách informovaného a kompetentního zadavatele supervize. Jako cestu pro zvýšení informovanosti o možnostech supervize uvádí vybudování informační základny o supervizi na více úrovních organizace. V praxi to může znamenat, že se koordinací organizace supervizního procesu stanoví kompetentní oddělení v organizaci (často to bývá personální oddělení nebo oddělení zodpovídající za koordinaci vzdělávání v organizaci), které zároveň zajistí přenos informací o supervizi na další úrovně v organizaci.⁷⁵

3.3.1. Výběr supervizora

Supervizor je profesionál s potřebnou kvalifikací, o jeho potřebných osobnostních a dovednostních předpokladech bylo v této práci již pojednáno. Nyní je na místě specifikovat vstup tohoto účastníka supervizního procesu do fáze zavádění týmové supervize v organizaci.

Načasování výběru supervizora může být různé a většinou odráží konkrétní situaci příprav na supervizi v dané organizaci. Úvahy o výběru supervizora zpravidla nastávají v průběhu specifikace cílů a účelu supervize, neboť se tyto promítají do požadavků na kvalifikaci a zkušenosti daného supervizora. V případě týmové supervize je logický požadavek, aby měl supervizor s touto formou supervize zkušenosti.⁷⁶

⁷³ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 198.

⁷⁴ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 180.

⁷⁵ srov. SCALA, K., GROSSMANN, R. *Supervision in Organisationen*. Weinheim und München: Juventa Verlag, 1997, s. 218.

⁷⁶ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 71.

Zásah a vhléd supervizora může být potřebný nicméně již v samotném zahájení procesu zavedení supervize, a to zejména v tom případě, když organizace se supervizi nemá žádné zkušenosti. V tomto případě může být vhodné přizvat supervizora již do procesu formulace cílů a potřebnosti zavedení týmové supervize v organizaci.⁷⁷ Uvedení potřebných účastníků supervizního, resp. kontrakčního procesu, do obrazu co se týká osvětlení obsahu supervize, jejích funkcí a podoby, může probíhat za účasti supervizora také ve formě supervizního semináře.⁷⁸

Způsob výběru supervizora může nabýt různých podob. Zadavatel (management či pracovníci týmu) může oslovit vybraného supervizora napřímo na základě referencí či zkušeností jiné organizace. Je také možné zrealizovat výběrové řízení, ve kterém management organizace osloví s vydefinovanými konkrétními požadavky více supervizorů a rozhoduje se pak podle zájmu a nabídek. Baštecká, Čermáková a Kinkor popisují také možnost, kdy supervizor kontaktuje a nabídne organizaci týmovou supervizi sám.⁷⁹ Zde se opět nabízí otázka kontextu dané situace, ve které se organizace či tým nacházejí a v jakém vztahu k organizaci je v tomto případě potenciální budoucí supervizor. V každém případě zvažujeme pro týmovou supervizi externího supervizora, nikoli interního.

Výběr vhodného supervizora pro danou organizaci a konkrétní tým je pro další postup zavádění supervize v organizaci a pro samotnou týmovou supervizní práci naprosto zásadní, proto je dobré tento krok nepodceňovat a věnovat mu řádný čas a přípravu.

3.3.2. Vyjednávání zakázky týmové supervize

Za domlouvání zakázky týmové supervize považují aktivity v procesu zavádění supervize v organizaci po výběru supervizora, v užším slova smyslu pak kroky vedoucí ke specifikaci obsahu supervizního kontraktu. Domluva probíhá prostřednictvím osobních setkání ideálně za účasti zadavatele supervize, a to jak z řad managementu

⁷⁷ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 203.

⁷⁸ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 204.

⁷⁹ srov. Tamtéž, s. 200.

organizace, tak z vedení týmu, a supervizora. V určité fázi může být vhodné zapojit také supervizanty, tedy tým.

V první fázi probíhá představení jednotlivých stran, obě strany mohou pohovořit o svých dosavadních zkušenostech s týmovou supervizí. Za důležité považují v této fázi ujasnit si vzájemné hodnotové nastavení, tedy jaký je hodnotový kontext v organizaci a supervizora, cíle a vzájemná očekávání. Dobře nastavená komunikační platforma mezi výše zmíněnými účastníky domluvy zakázky supervize je základním předpokladem pro úspěšné navázání spolupracujícího vztahu a vzájemné dorozumění se. Dojde-li v této fázi k identifikaci vzájemné neslučitelnosti, není doporučeno v procesu pokračovat a uzavírat supervizní kontrakt.⁸⁰

Obsah supervizního kontraktu, který je v podstatě cílem přípravné fáze supervizního procesu a branou k vlastní supervizní práci, je popsán výše v této práci. Součástí fáze dojednávání zakázky zavedení týmové supervize v organizaci je domluva mezi účastníky supervizního procesu na jednotlivých praktických krocích vedoucí k zahájení vlastní supervize. Jedná se o praktické náležitosti jako je místo a čas týmové supervize nebo platba za supervizi. Může se jednat také o domluvu k případnému zkušebnímu období, což znamená, že se uskuteční jedno až tři supervizní setkání s vybraným týmem, které je následně vyhodnoceno a na jehož základě je dále zakázka týmové supervize konkretizována. Vyjednávání zakázky týmové supervize zahrnuje také domluvu na tématu zacházení s informacemi ze supervize.

Výstupem fáze vyjednávání zakázky zavedení týmové supervize je ideálně písemný kontrakt o supervizi. Předpokladem pro úspěšný proces zavedení supervize v organizaci je vzájemná dohoda na zacílení supervize⁸¹. Předpoklad pro přijetí zodpovědnosti všech stran za supervizní proces pak představuje domluvu na společném pojmenování účelu supervize.

⁸⁰ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 202.

⁸¹ srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 68.

3.4. Překážky zavedení týmové supervize v organizaci

Překážkami zavedení týmové supervize v organizaci jsou myšleny potenciální bariéry či limity, které mohou zavedení týmové supervize v organizaci, či samotnou supervizní práci ztížit, a někdy i znemožnit. Vnímám jako účelné je v této práci zmínit zejména z toho důvodu, že popsaná stádia zavádění týmové supervize v organizaci jsou obrazem ideálního stavu (včetně představy ideální učící se organizace), který ne vždy odpovídá realitě, což je ale naprosto přirozený stav věcí.⁸² Vyvarováním se či překonáním uvedených překážek, je-li to možné, by mohlo být teoreticky možné proces zavádění týmové supervize opět napravit a uvést do patřičných kolejí.

První skupinu překážek nazvu interními překážkami. Jedná se o limity na straně organizace, managementu či týmu samotného, mezi které můžeme zařadit:

- Nezájem vedení organizace o zavedení supervize v organizaci vyplývající z různých důvodů (např. finanční důvody, nedůvěra vedení v supervizi, pocit ohrožení, komplikace v organizaci práce ve smyslu nemožnosti vyčlenění času pro supervizi, příliš velký počet týmů v organizaci apod.)⁸³.
- Neochota vedení organizace zapojit se do procesu zavedení supervize v organizaci, tato neochota může vést k nedostatečné podpoře vedení týmů k zavedení supervize a následné demotivaci ke změnám i k supervizi jako takové.
- Příliš komplikovaná hierarchická organizační struktura organizace s nejasně definovanými kompetencemi ztěžující rozhodovací procesy.
- Odpor vůči změnám v organizaci či týmu. V případě zavádění supervize v organizaci doporučuje Hawkins a Shohet aplikaci analýzy silového pole situace⁸⁴, tedy rozbor situace z pohledu podpůrných faktorů pro změnu, resp. zavedení supervize, a omezujících faktorů změny a následným rozbořením v týmu.
- Volba nevhodné formy zavádění supervize, např. neuváženým a bezhlavým zaváděním supervize „ze shora“ formou nařízením či vyhlášky⁸⁵.

⁸² srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 177.

⁸³ srov. VASKA, L., BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., VRŤOVÁ, J. *Modely supervízie organizácie - výskumné reflexie*. Banská Bystrica: BELANIUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici., 2020, s. 107.

⁸⁴ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 183.

⁸⁵ srov. VENGLÁŘOVÁ, M. *Supervize v ošetrovatelské praxi*, s. 12.

- Nedostatečná motivace potenciálních supervizantů k supervizi, která může mít kořeny ve spoustě okolností specifických pro danou organizaci či tým (např. celková demotivace, vyhoření, strach a nejistota apod.).

Druhou skupinu překážek a bariér nazývám překážkami ohrožující bezpečnou supervizi a považuji za ně tzv. skryté zakázky supervize. Příčinu skrytých zakázek vnímám v nedostatečně otevřené komunikaci v průběhu vyjednávání zakázky zavedení týmové supervize mezi zadavatelem, supervizorem a supervizantem. Jedná se o úmysly a cíle, které mohou jednotlivé strany od supervize požadovat, ale tyto úmysly nejsou explicitně komunikovány. Tyto skryté zakázky mohou mít různé důvody, vycházejí například z napjatých vztahů v organizaci. Supervizní proces může být těmito skrytými zakázkami významně ohrožen, a to zejména z důvodu narušení důvěry, a tím i bezpečné a spolupracující atmosféry, která je pro úspěch supervize podmínkou.

3.5. Vlastní průběh týmové supervize v kontextu organizace

Průběh vlastní supervizní práce po specifikaci supervizního kontraktu byl v této práci popsán výše. V průběhu supervizní práce probíhají dle nastavené spolupráce supervizní setkání supervizora s týmem, v jejichž rámci jsou dle nastaveného postupu identifikována témata k řešení. Pro vlastní průběh týmové supervize je v kontextu procesu zavádění týmové supervize v organizaci důležitá řada faktorů. Specificky s ohledem na týmovou supervizi probíhající v organizaci je důležité zmínit flexibilitu a přizpůsobivost supervizora vzhledem ke kultuře dané organizace, tedy jak úspěšně zvládne supervizor akulturaci do kultury organizace. A zároveň naopak, jak úspěšně zvládnou supervizanti v kontextu kultury dané organizace akulturaci do kultury supervize.⁸⁶

Pro úspěšné zavedení a zachování kontinuity supervizního procesu je také důležitý parametr, do jaké míry organizace pracuje s novými poznatky, které se v průběhu supervize objeví.⁸⁷ To vyžaduje kromě vlastní supervizní práce také proces průběžného hodnocení a reflexe supervizního procesu.

⁸⁶ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*, s. 52.

⁸⁷ srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 185.

K tématu vlastního průběhu supervizní praxe patří také užívané metody v průběhu supervizních setkání. Hlavní užívanou metodou v supervizi je rozhovor, supervizní techniky lze shrnout pod pojmem supervizní intervence⁸⁸. Pod supervizními intervencemi rozumíme postupy, které supervizor používá, aby dosáhl určitého cíle. Jedná se zejména o otázky, komentáře a další specifické verbální či neverbální techniky.

Jak bylo zmíněno, supervizní proces může být ukončen několika způsoby. Má-li se jednat o dobrý konec, měl by být mezi účastníky supervize od počátku naplánován, což znamená specifikaci podmínek, při jejichž naplnění dojde k zakončení supervizního procesu, případně k ukončení spolupráce s externím supervizorem.

⁸⁸ srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 241.

4. ZAVEDENÍ TÝMOVÉ SUPERVIZE V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI – DOMÁCÍ HOSPIC LEDAX

Tato část práce je příkladem zavádění týmové supervize v konkrétní organizaci. Pro reflexi teorie k tématu zavedení týmové supervize v organizaci jsem si vybrala terénní službu s názvem Domácí hospic Ledax, která je součástí společnosti Ledax o.p.s. Po představení této služby a uvedení kontextu v rámci organizace bude popsán detailně proces zavedení týmové supervize v této organizaci, resp. službě. Následně bude tento proces reflektován ve vztahu k teoretickým předpokladům popsaným v předchozích částech této bakalářské práce na základě vybraných kritérií. Informace o organizaci Ledax o.p.s. a službě Domácí hospic Ledax jsem pro účely této práce získala na základě vlastní rešerše a rozhovorů s pracovníky organizace.

4.1. Představení Domácího hospice Ledax

Služba Domácí hospic Ledax je poskytována na území okresu České Budějovice a Kaplicku společností Ledax o.p.s.

Organizace Ledax o.p.s. (dále jen Ledax) vznikla v roce 2007, jejím posláním je provázet na cestě důstojným a aktivním životem ty, kteří v důsledku svého věku, onemocnění či zdravotního stavu a postižení potřebují a uvítají pomoc či podporu druhého člověka. Ledax je poskytovatelem několika druhů registrovaných terénních sociálních a zdravotních služeb na jihovýchodním území Jihočeského kraje (na Českobudějovicku, Třeboňsku, Vltavotýnsku, Trhosvinensku, Jindřichohradecku, Dačicku, Kaplicku a Českokrumlovsku). Dle zákona č. 106/2006 Sb., o sociálních službách poskytuje Ledax o.p.s. terénní sociální služby pečovatelskou službu, osobní asistenci a odlehčovací služby. Dále jsou v rámci společnosti nabízeny služby dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, a to domácí péče ve vlastním sociálním prostředí pacienta (odbornosti 925 a 926, tedy domácí zdravotní péče a domácí hospic). Kromě výše uvedených služeb lze nalézt v portoliu organizace ještě poradenské služby pro neformální pečující na území Místní akční skupiny Pomalší v rámci projektu kofinancovaného z Evropského sociálního fondu s názvem Pomáháme pečujícím, nebo organizaci volnočasových aktivit pro seniory v Českých Budějovicích. Napříč službami pečuje Ledax o cca 1 800 klientů.

Domáci hospic Ledax je služba poskytovaná v domácím prostředí nevléčitelně nemocným lidem a jejich blízkým 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu. Domáci hospicová péče zahrnuje péči ošetrovatelskou, lékařskou, sociální, psychologickou i duchovní, a to formou pravidelných a pohotovostních návštěv. Sociální složka služby je zajištěna terénní odlehčovací službou. Součástí služby Domáciho hospice Ledax je i pronájem zdravotnických pomůcek. Službu domácí hospicové péče poskytuje Ledax od konce roku 2016.

Cílem Domáciho hospice Ledax je umožnit prožít důstojně poslední etapu života v domácím prostředí a rodinném kruhu, minimalizovat bolest a další nepříjemné symptomy nemoci a odstranit nebo zmírnit strach nemocného a pečujících. Podmínkou pro přijetí do Domáciho hospice Ledax je pokročilé stádium nevléčitelného onemocnění, ukončení kauzální léčby a zajištění nepřetržité celodenní péče o klienta v domácnosti pečující osobou. Péče může být indikována propouštějícím lékařem z nemocnice, obvodním lékařem, ale lze ji poskytovat i bez indikace lékaře, kdy o péči zažádá klient či jeho rodina. Domáci hospic Ledax má zázemí v Lipenské ulici 10 a v Riegrově ulici 51 v Českých Budějovicích.

Domáci hospicovou péči v Domácím hospici Ledax zajišťuje multidisciplinární tým – zdravotní sestry v čele s vrchní sestrou, lékaři v čele s vedoucí lékařkou, sociální pracovníce, pečovatelky, pracovník pronájmu zdravotnických pomůcek, v případě potřeby psycholožka. Aktuální tým přímé péče čítá se všem spolupracujícími interními i externími spolupracovníci a spolupracovníky 15 – 20 osob. Hospic je přímo řízen ředitelkou terénních zdravotních služeb Ledaxu. Do širšího týmu Domáciho hospice Ledax patří pracovníci zajišťující podpůrné služby pro hospicový tým a celkový provoz služby, jako je personalistika, ekonomika a účetnictví, správa vozového parku, fundraising, marketing a další. Tým hospice se do této podoby rozrůstal velmi pozvolna a postupně.

Za dobu působení v posledních 5 letech doprovodil k 31. 12. 2021 Domáci hospic Ledax 353 klientů. V roce 2021 prošlo Domácím hospicem Ledax 148 klientů, průměrná délka péče činila necelých 38 dnů, když nejkratší doba péče o klienta netrvala ani jeden den, nejdelší pak celý rok. Průměrný věk klientů Domáciho hospice Ledax činil v roce

2021 necelých 72 let, nejmladší klientce bylo 11 let, jednalo se o první dětskou klientku hospice vůbec.

Služba Domácího hospice Ledax je postavena na vícezdrojovém financování. Hlavní zdroje financí tvoří příjmy z veřejného zdravotního pojištění, dotace Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, příspěvky z nadací, fondů a dalších dotačních projektů. V neposlední řadě se Domácí hospic Ledax snaží o zajištění zdrojů od dárců na základě fundraisingových aktivit, neboť výše uvedené zdroje na provoz komplexní služby nestačí. Klient Domácího hospice Ledax hradí službu pouze v případě, že jeho zdravotní stav neodpovídá zařazení do režimu úhrady z veřejného zdravotního pojištění. V případě zařazení klienta do režimu zdravotní pojišťovny nehradí klient ani půjčovné za zdravotní pomůcku. Využívá-li klient hospice terénní odlehčovací službu, hradí tuto službu dle platného ceníku na základě smlouvy o poskytování sociální služby.

4.2. Zavedení supervize do služby Domácí hospic Ledax

Za účelem získání informací k tématu zavedení supervize ve službě Domácí hospic Ledax jsem provedla vlastní rešerši v rámci společnosti a absolvovala čtyři detailní rozhovory, z toho tři s pracovníci organizace Ledax (ředitelkou služby Domácí hospic Ledax, vrchní sestrou Domácího hospice Ledax a ředitelkou personálního oddělení společnosti) a jeden rozhovor s externí supervizorkou.

Pro uvedení širšího, zejména organizačního kontextu považuji za důležité zmínit stručně, jak probíhal proces zavedení supervize do sociálních služeb, které Ledax poskytuje, neboť tento proces zavedení supervize ve službě Domácí hospic Ledax předcházela. A to z toho důvodu, že poskytování služby Domácí hospic Ledax bylo zahájeno dříve, než poskytování terénních sociálních služeb.

Téma supervize začalo řešit vedení společnosti Ledax v roce 2011, a to na základě požadavku vedoucích středisek pečovatelské služby. Jako hlavní důvod pro řešení tématu supervize byl uveden náročnost profese sociálních pracovníků v terénu a potřeba řešit konkrétní případy. Proces zavedení supervize do pečovatelské služby Ledax koordinovala v té době garantka kvality sociálních služeb. Výběr supervizora koordinovalo personální oddělení společnosti a proběhl na základě přímého oslovení, s vybranou supervizorkou

byla uzavřena smlouva. Základními kritérii pro výběr supervizorky byly tehdy reference a doporučení třetích stran a zkušenosti supervizora s prací v daném typu služby. Supervize byla v pečovatelské službě zavedena ve formě týmové, časem byla nabízena pracovním také individuální supervize. Týmová supervize probíhá v terénních sociálních službách Ledaxu alespoň jednou ročně a účastní se jí vedoucí středisek a sociální pracovníci a pracovníci. Jako hlavní cíle supervize ve službách Ledax jsou vnímány tyto – zlepšení vztahů na pracovišti a profesní rozvoj pracovníků, dále zmínila ředitelka personálního oddělení také důležitost supervize jako prevenci syndromu vyhoření pracovníků. V průběhu let došlo k personálním změnám na pozici supervizora, zároveň bylo téma koordinace organizace supervize ve službách Ledax přesunuto do personálního oddělení společnosti.

V Domácím hospici Ledax byla komunikace k tématu supervize zahájena koncem roku 2019, první týmová supervize byla zrealizována na jaře 2020. Tým přímé péče se v té době formoval a skládal se převážně ze zdravotních sester a lékařky. Nabídka na možnost zavést supervizi (bez konkretizace formy) přišla do týmu Domácího hospice Ledax ze strany vedení služby a personálního oddělení, konkrétně bylo o této nabídce hovořeno s vrchní sestrou, která nabídku pro svůj tým velmi uvítala. Vedení služby i tým jako takový měl své důvody pro přijetí supervize ve službě. Důvodem pro učinění nabídky supervize pro Domácí hospic Ledax ze strany vedení byla dobrá zkušenost se supervizí z ostatních služeb Ledaxu, a dále uvědomění si náročnosti služby pro pracovníky, která se svou charakteristikou od ostatních terénních služeb velmi liší. Dalším důvodem pro supervizi byla situace, kdy se tým přímé péče Domácího hospice Ledax utvářel, a byla identifikována potřeba pomoci tým stabilizovat. Tento důvod sdílela také vrchní sestra, přičemž obě strany spatřovaly v supervizi vhodný nástroj podpory formování týmu. Fakt, že potřeba supervize vznikla na straně týmu, potvrzuje také supervizorka.

Výběr supervizorky pro supervizi v Domácím hospici Ledax proběhl v rámci výše uvedeného organizačního kontextu, pro supervizi byla ze strany personálního oddělení nabídnuta supervizorka, se kterou Ledax spolupracuje delší dobu i v ostatních službách. Jedná se o kvalifikovaného člověka s patřičným vzděláním a letitými zkušenostmi se supervizí v pomáhajících profesích. Před samotným konáním první supervize proběhla komunikace mezi pracovníci personálního oddělení a vrchní sestrou k představení

supervizorky a potvrzení vhodnosti pro týmovou supervizi v hospici. Supervizi v Domácím hospici Ledax vede od počátku jedna a ta samá supervizorka.

Je třeba podotknout, že organizace nemá se supervizorkou uzavřen písemný supervizní kontrakt. Z rozhovorů s pracovníci organizace i se supervizorkou nicméně vyplynulo, že náležitosti pracovního supervizního kontraktu vykomunikovány jsou, jen nejsou písemně ukotveny. Praxe probíhá tak, že organizace si supervizorku objednává na konkrétní supervizní setkání formou objednávky, po proběhlém supervizním setkání supervizorka fakturuje. Organizační záležitosti supervizního kontraktu jako je četnost, forma a cena supervize komunikuje supervizorka s pracovníci personálního oddělení, pracovní náležitosti, především pak témata k řešení na supervizním setkání, pak přímo s týmem. Nejsou dohodnuty žádné písemné výstupy ze supervizních setkání a platí, že za účelem zachování důvěry nesděluje supervizorka žádné podrobnosti o proběhlém setkání směrem k vedení služby či organizace, což ve svých rozhovorech potvrdily všechny dotazované pracovníce. Podmínky zavedení supervize byly domlouvány bez konkrétní specifikace formy supervize, podle charakteristiky se jedná o supervizi týmovou s tím, že v případě potřeby mají možnost členky týmu absolvovat supervizi individuální. Formu týmové supervize potvrzuje také supervizorka.

Po organizační stránce koordinovala proces zavedení supervize do týmu Domácí hospic Ledax pracovníce personálního oddělení společnosti. Konkrétně to znamená, že tato pracovníce komunikovala a komunikuje s externí supervizorkou, řeší se všemi zapojenými stranami vhodné termíny a prostory.

Supervize byla do týmu Domácího hospice Ledax zavedena pro tým přímé péče, a to konkrétně pro základní tým pracovníků přímé péče napříč odbornostmi, které jsou v organizaci zaměstnány na pracovní poměr. Supervizorka požaduje, aby se týmové supervize účastnil celý tým, tedy nejen pracovníce přímé péče, ale i jejich přímí nadřízení. Na složení týmu panuje shoda, jedná se o základní tým přímé péče, který je spolu v každodenním kontaktu, setkává se na pracovišti a řeší provoz služby. V případě Domácího hospice Ledax se supervize zatím neúčastnila ředitelka služby, a to na základě vlastního přání. Považuji za důležité podotknout, že ředitelka služby řídí v Ledaxu také jiný typ terénních zdravotních služeb.

Cíle zavedení supervize v Domácím hospici Ledax jsou vnímány z různých stran různě, shoda panuje na stmelení formujícího se kolektivu a umožnění bezpečné a otevřené komunikace v týmu Domácího hospice Ledax. Ředitelka služby vnímá jako cíl také stabilizaci týmu a podporu týmu ve smyslu poskytnutí prostoru pro otevřenou komunikaci. Supervizorka vidí jako cíl supervize v tomto konkrétním týmu v podpoře zaměstnance, podpoře kvality práce týmu, z čehož pak profituje zejména klient, protože podporou týmu dochází ke zkvalitnění služby. Zástupkyně personálního oddělení zmínila v cílech týmové supervize v hospici také prevenci syndromu vyhoření.

První týmová supervize v týmu Domácího hospice Ledax se konala v dubnu 2020, další pak v září 2021. Zadání pro zorganizování druhé týmové supervize vzešlo ze strany týmu, hlavním důvodem byla aktuální náročná situace vzhledem k přijetí první dětské pacientky hospice. Druhé týmové supervize se již účastnil tým v početnějším složení, než tomu bylo v případě první týmové supervize, rozšíření týmu přímé péče došlo jak na straně zdravotních sester, tak na straně sociální pracovnice a pečovatelek. Všechny pracovnice organizace v rozhovorech potvrdily, že stávající frekvence konání týmové supervize není optimální a uvítaly by častější setkání, ideálně jednou za čtvrtletí. Zároveň je nutné podotknout, že svůj vliv na četnost supervize v týmu Domácího hospice Ledax měla i koronavirová pandemie, která výkon pomáhajících profesí co do organizačního zajištění velmi zkomplikovala.

Po uskutečnění supervizního setkání si pracovnice personálního oddělení žádá zpětnou vazbu ze strany týmu Domácího hospice Ledax k proběhlé supervizi, a to z pohledu organizačního zajištění a obecně přínosu pro tým, nikoli z pohledu detailního zkoumání obsahu supervize. Po supervizním setkání probíhá hodnocení supervize týmu také s ředitelkou služby, která se supervize neúčastní. Hodnocení supervizního setkání probíhá formou rozhovoru s vrchní sestrou, který se týká zpětné vazby k přínosům supervize pro tým služby. V rámci hodnotícího procesu nejsou řešena zvolená témata, ani probírány situace ze samotného supervizního sezení. Hodnocení supervize probíhá také v samotném týmu přímé péče poté, co supervizní setkání proběhne. Všechna výše uvedená hodnocení probíhají ústně formou krátkého rozhovoru a mají za cíl ujistit se v zájmu o pokračování supervizního procesu. Personální oddělení zjišťuje v rámci zpětné vazby spokojenost týmu s organizačním zajištěním supervizní

schůzky. Ze strany supervizorky nejsou organizací vyžadovány žádné písemné zprávy k proběhlé supervizi.

Supervizní proces ve službě Domáci hospic Ledax není ukončen. Zástupci služby mají možnost zadat přes vedení služby zorganizování jak týmového supervizního setkání, tak individuální supervize pro vybraného člena týmu. Dvě individuální supervize vyžádané ze strany dotčených členek týmu proběhly v březnu 2022.

4.3. Reflexe procesu zavedení týmové supervize ve službě Domáci hospic Ledax

Proces zavedení týmové supervize v Ledaxu do týmu služby Domáci hospic Ledax budu nyní reflektovat z pohledu následujících pěti kritérií vyplývajících z teoretického popisu procesu zavedení v předchozích částech této práce: důvody a předpoklady pro zavedení týmové supervize v organizaci, cíle supervize, supervizor a jeho výběr, supervizní kontrakt a vyjednávání zakázky supervize. U každého kritéria bude konkrétně uvedeno, zda praxe zavedení týmové supervize v Domácím hospici Ledax odpovídá popsanému teoretickému vymezení v předchozích částech práce.

4.3.1. Důvody a předpoklady pro zavedení týmové supervize v Domácím hospici Ledax

Při reflexi důvodů a předpokladů pro zavedení týmové supervize v organizaci se na konkrétním případě Domácího hospice Ledax potvrzuje důležitost vnímání celkového organizačního kontextu a organizační kultury. Týmová supervize byla do Domácího hospice Ledax zavedena v kontextu předchozí kladné zkušenosti z jiných terénních služeb Ledaxu, jejichž poskytování bylo zahájeno časově dříve než v domácím hospici. Do formujícího se týmu přímé péče služby byla možnost supervize nabídnuta ze strany vedení společnosti, kde se tato nabídka potkala s poptávkou ze strany týmu. Relevantní důvody pro zavedení lze nicméně identifikovat na všech stranách, a to nejen na straně vedení společnosti, resp. služby, ale také na straně týmu, resp. v té době vedoucí týmu přímé péče.

Vzhledem k výše uvedeným okolnostem zavedení týmové supervize v týmu Domácího hospice Ledax je možné hovořit z mého pohledu o možná žádoucím posílení povědomí o charakteru supervize jako takové a o jejích možnostech v přípravné fázi u všech aktérů zapojených do procesu zavádění supervize v týmu. Absence větší informovanosti o supervizi před jejím zavedením posiluje také fakt, že se dotazované pracovnice organizace lišily ve svých odpovědích na otázku zavedené formy supervize, panovala nejistota ohledně rozdílu mezi skupinovou a týmovou supervizí. Z popisu průběhu supervize je nicméně zřejmé, že v Domácím hospici Ledax byla zavedena forma týmové supervize. To potvrzuje také supervizorka, která formu supervize probíhající v týmu Domácího hospice Ledax jasně pojmenovala jako týmovou a podle charakteru této formy také vede a řídí celý proces jednotlivých supervizních sezení. Nejistotu ohledně formy supervize na straně pracovníků proto nevnímám jako zásadní překážku pro úspěšný průběh supervizního procesu, nicméně tato skutečnost opět přispívá k již vyřčenému žádoucímu posílení povědomí o možnostech a formách supervize před jejím zavedením na straně organizace. Z hlediska druhů týmové supervize dle Baštecké, Čermákové a Kinkora se jedná o týmově vztahově komunikační supervizi.

V kontextu teoretického vymezení procesu zavádění týmové supervize lze označit důvody a předpoklady zavedení týmové supervize v Domácím hospici Ledax za přítomné a relevantní. Lze polemizovat o tom, zda proces zavádění supervize byl v tomto případě důkladně promyšlen a naplánován, jak doporučují Hawkins a Shohet, nicméně ve vztahu k popsanému organizačnímu kontextu se jednalo o postup zcela pochopitelný.

4.3.2. Cíle týmové supervize v Domácím hospici Ledax

Specifikace účelu supervize ve službě Domácí hospic Ledax nás přivádí k cílům týmové supervize v Domácím hospici Ledax, které si každá z dotazovaných pracovníků jasně uvědomuje. Formulačně se cíle týmové supervize u jednotlivých pracovníků i supervizorky liší, vnímám však zaměření účelu a cílů supervize v tomto týmu obsahově sjednocené a do sebe zapadající.

Zavedení týmové supervize do týmu Domácího hospice Ledax hodnotí všechny dotazované pracovnice jako přínosné, a to z několika důvodů.

Vrchní sestra oceňuje týmovou supervizi jako prostředek pro zlepšení komunikace mezi členy týmu ve smyslu otevřenosti. Před zavedením supervize v Domácím hospici Ledax měly některé členky týmu negativní zkušenost se supervizí z předchozích zaměstnání v pomáhajících profesích, zejména kvůli otevřeně nekomunikovaným skrytým zakázkám. Byť skýtá týmová supervize příležitost pro otevřené projednání určitých pracovních témat, lze spatřovat jako jednu z překážek supervize introvertní charakter některých členů týmů, což lze řešit nabídkou individuální supervize v případě zájmu, ideálně bezprostředně po konání týmového supervizního setkání (do 14 dnů).

Ředitelka služby Domácí hospice Ledax vnímá přínos zavedení týmové supervize především v užítku pro tým. Fakt, že tým přímé péče hospice týmovou supervizi chce a vidí v ní přínos a pozitivní efekt pro fungování týmu a komunikaci v týmu, znamená pro ředitelku služby největší benefit zavedení. Týmová supervize také přispívá k lepšímu vyrovnání se s náročnou pracovní zátěží, kterou práce v domácím hospici přináší.

Také supervizorka vidí v zavedení týmové supervize v tomto konkrétním týmu z hlediska nastavených cílů supervize jako přínosné, akcentuje v tomto případě podpůrnou funkci supervize. Odborná podpora týmu ve formě supervize vede podle supervizorky k celkovému zkvalitnění služby, neboť z ní má přínos kromě týmu také klient služby.

Z hlediska vymezení účelu a cílů supervize lze v případě Domácího hospice Ledax konstatovat, že jejich stanovení a obsahové vymezení odpovídá doporučením vyplývajícím z teoretické části práce. Zejména lze zmínit, že cíle týmové supervize v Domácím hospici Ledax směřují ve své podstatě ke zlepšení kvality služby, jsou spojeny s profesním kontextem a pomáhají supervizantům vykonávat svou práci co nejlépe, jak popisují Havrdová a Hajný. Stejně tak je zde jasná snaha o rozvoj kvality vzájemné spolupráce.

4.3.3. Výběr supervizora v Domácím hospici Ledax

Na výběr supervizora je opět potřeba nahlížet z pohledu organizačního kontextu, kdy výběr externí supervizorky neprobíhal specificky pro danou službu Domácí hospice Ledax, výběr proběhl časově dříve v kontextu výběru supervizora pro jiný typ terénní

služby. Důležitý je fakt, že vhodnost stávající supervizorky pro tým Domácího hospice Ledax byla před zahájením supervizních setkání s týmem konzultována. V proběhlých rozhovorech bylo potvrzeno, že v případě nevhodnosti by byl realizován výběr jiného supervizora. Komunikaci se supervizorkou před supervizním setkáním zajišťuje v případě Domácího hospice Ledax personální oddělení, které organizovalo také výběr supervizorky. Ze strany vedení služby je tento organizační servis pozitivně kvitován, tento organizační model potvrzuje také výše zmíněná literatura zejména u větších organizací s bohatou organizační strukturou, čemuž Ledax odpovídá. Konkrétní příklad výběru supervizora ve službě Domácí hospic Ledax dokládá skutečnost, že tato důležitá fáze supervizního procesu může proběhnout různým způsobem vzhledem ke kontextu organizace. Zároveň bylo ukázáno a doloženo, že i v tomto konkrétním případě je žádoucí věnovat komunikaci ke vhodnosti supervizora do konkrétního týmu patřičný čas.

4.3.4. Supervizní kontrakt v Domácím hospici Ledax

Reflexi tématu supervizního kontraktu lze v případě Domácího hospice Ledax pojmout z pohledu formálního supervizního kontraktu a pracovního supervizního kontraktu, jak je rozlišuje Buchinger. Formální supervizní kontrakt, nebo také smluvní rámec dle Baštecké, Čermákové a Kinkora, vypadá v případě Domácího hospice Ledax tak, že práce supervizora je objednána na základě konkrétní objednávky a zaplacená na základě faktury po každém supervizním setkání. Pracovní supervizní kontrakt, nebo také organizační a odborný rámec supervize včetně specifikace cílů a pracovního spojení, není v případě týmové supervize v Domácím hospici Ledax písemně sjednán a ani takto explicitně pojmenován. Při rozhovorech s pracovníky organizace jsem se setkala s tím, že pod pojmem supervizní kontrakt si všechny představovaly formální smlouvu o supervizi, ať už formou pracovněprávní smlouvy či smlouvy o dílo supervizorky s organizací. Po bližším zkoumání k tématu obsahu supervizního kontraktu, který odborná literatura doporučuje mít uzavřený písemně, jsem dospěla k závěru, že supervizní kontrakt v organizaci Ledax, resp. ve službě Domácí hospic Ledax písemně uzavřený není, nicméně jednotlivé oblasti supervizního kontraktu svým způsobem projednány byly, či panuje k nim vzájemná dohoda zapojených stran – vedení organizace, týmu i supervizorky. Týká se to například dohody o mlčenlivosti o podrobnostech ze supervizního setkání nebo dohody o nepotřebě písemných výstupů ze supervizních setkání.

Výše uvedené potvrzuje také supervizorka týmu. Stávající podoba jí vyhovuje a potvrzuje, že formální supervizní kontrakt je dán objednávkami a fakturami a ústní domluvou, že týmová (či individuální) supervize je v případě Domácího hospice Ledax realizována na základě konkrétní poptávky ze strany týmu. Supervizorka to vnímá jako účelné a s větším efektem, než kdyby byla v tomto případě stanovena konkrétní frekvence konání týmových supervizních setkání. Tým i vedení služby se přiklání spíše k častější frekvenci týmové supervize (v rozhovorech zaznělo ideálně jednou za čtvrtletí), takže lze v tomto ohledu doporučit revizi původní společné domluvy jednotlivých stran k tématu frekvence supervize. Pracovní supervizní kontrakt, tedy dohoda k obsahovým částem supervize, je dle supervizorky vždy vymezen a dojednáán na začátku každého jednotlivého supervizního setkání se členy týmu. Supervizorka je dle svých slov garantkou správného procesu týmové supervize (forma supervize je jasně stanovena) a absence písemného supervizního kontraktu jí nevadí.

Vzhledem k tomu, že písemný supervizní kontrakt není explicitně vyžadován ani ze strany organizace a ani ze strany supervizorky, a v dosavadním průběhu praxe nebyly zaznamenány žádné pochybnosti či kolize, nelze proti této praxi zřejmě nic namítat. Nicméně za účelem eliminace případných budoucích nedorozumění či potenciálních námitek ze strany jakéhokoli účastníka supervizního procesu (např. v případě personální změny na straně personálního oddělení, vedení služby či v samotném týmu), považují do budoucna za doporučení vhodné písemný supervizní kontrakt uzavřít.

K záležitosti absence písemného kontraktu, jehož uzavření v písemné podobě doporučují autoři zmínění v předchozí části práce, lze vztáhnout také fakt, že není jasně a explicitně dáno, jakým způsobem jsou ošetřeny výstupy ze supervize, které sice nevznikají v písemné podobě a všechny strany respektují, že o obsahu a tématech supervizních setkání nehovoří dále, nicméně z rozhovorů s pracovníci vyplývá, že nějakým způsobem o proběhlé supervizi (buť ne o samotných tématech a průběhu setkání) mezi sebou hovoří (mezi sebou v rámci týmu, ve vztahu k vedení služby či ve vztahu k personálnímu oddělení).

4.3.5. Vyjednávání zakázky supervize v Domácím hospici Ledax

Ve fázi dojednávání zakázky týmové supervize pro Domácí hospic Ledax lze identifikovat absenci fáze, ve které by se účastníci zavádění supervizního procesu

seznámili o supervizi a vzájemně si vyjasnili cíle a očekávání od týmové supervize. Z pohledu teoretického vymezení tématu vyjednávání zakázky týmové supervize lze v případě Domácího hospice Ledax hovořit také o absenci procesu vyjednávání zakázky supervize jako takové, což je dáno hlavně tím, že týmová supervize byla do služby zavedena v organizačním kontextu na základě dobrých zkušeností z jiné terénní sociální služby. Impulz k dojednání zakázky samotné týmové supervize vzešel ze souladu nabídky ze strany organizace a poptávky ze strany týmu a celý proces zavádění týmové supervize do Domácího hospice Ledax byl tak postaven na již proběhlém procesu zavedení supervize v jiných službách organizace.

Jak vyplynulo z předchozích částí, obsahově je supervizní zakázka koncipována na samotném supervizním setkání na základě domluvy supervizorky a týmu, což znamená, že konkrétní témata, která jsou řešena v rámci jednotlivých supervizních setkání, si stanovuje tým ve spolupráci se supervizorkou a nikdo další do toho nezasahuje.

Panuje shoda všech dotazovaných stran na dojednávání zakázky supervizních setkání, kdy potřeba týmové supervize vychází primárně z týmu a organizaci supervizního setkání koordinuje personální oddělení. Organizační zajištění ze strany personálního oddělení znamená, že personální oddělení domlouvá se supervizorkou a s týmem termín a místo setkání, zajišťuje vhodné podmínky a prostředí pro supervizní setkání. První týmová supervize Domácího hospice Ledax se uskutečnila na přání týmu v tehdejších prostorách kanceláří hospice, což bylo následně vyhodnoceno jako nevhodné prostředí z důvodu příchodu běžných neohlášených návštěv hospice a potřeby jejich řešení, což silně narušovalo průběh supervizního setkání. Ze strany týmu hospice byl vznesen požadavek personálnímu oddělení na změnu a druhá týmová supervize pak byla uspořádána v neutrálních prostorách na jiné adrese. Tým i vedení služby velice kladně hodnotí možnost organizačního zajištění supervize ze strany personálního oddělení, stejně tak to oceňuje i supervizorka.

K tomuto tématu bych ještě zmínila složení týmu pro týmovou supervizi, které bylo výše specifikováno. Jedná se o základní tým přímé péče spolupracující na pracovišti domácího hospice. Týmové supervize se účastní přímá nadřízená zdravotních sester, supervize se zatím neúčastnila ředitelka celé služby, což doporučuji ke zvážení a revizi, zda by její účast na týmové supervizi nebyla v budoucnu žádoucí a vhodná.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala týmovou supervizí a procesem jejího zavedení v organizaci, jehož představení je cílem této práce. Zavést v organizaci týmovou supervizi předpokládá realizaci systematické práce zahrnující několik vybraných kroků, jejichž představení a popis tvoří základ této bakalářské práce.

Při zavádění týmové supervize v organizaci je důležité specifikovat si účastníky supervizního procesu v organizaci, jako je zadavatel a supervizant. Podstatné je také dohodnout se na postupu, jak bude v organizaci týmová supervize zavedena a především z jakých důvodů, s jakým cílem a za jakým účelem. Identifikují-li se již v této fázi pochybnosti a otázky bez jasných odpovědí, je žádoucí do této fáze přizvat také supervizora, což samozřejmě předpokládá, že již organizace má svého supervizora vybraného. Pokud tomu tak není, měl by tomu všemu předcházet výběr supervizora, který může před samotným dojednáním supervizní zakázky pomoci zadavateli a týmu specifikovat zaměření týmové supervize v organizaci. Formální a obsahové podrobnosti týmové organizace jsou následně dojednány v podobě supervizního kontraktu, po jehož uzavření může začít vlastní supervizní práce.

Na příkladu zavedení týmové supervize v konkrétní organizaci Ledax, a to ve službě Domácí hospic Ledax, je ukázáno, že způsob zavedení týmové supervize může nabrat různé podoby s tím, že zásadní aspekty jsou ovlivněny především konkrétním organizačním kontextem. Organizační prostředí je vždy jiné, každá organizace je svá, má svou vlastní kulturu, své vlastní potřeby, což se zákonitě promítne také do procesu zavedení týmové supervize v organizaci. Na postup zavedení týmové supervize v organizaci tedy není doporučeno nahlížet jako na dogmatický návod, jehož nedodržení způsobí nefunkčnost supervizního procesu. Znalost aspektů procesu zavedení týmové supervize v organizaci a jejich zohlednění při zavádění supervize v organizaci však může k úspěchu supervizního procesu značnou měrou přispět.

Práce na tématu týmové supervize v organizaci otevírá dle mého názoru další otázky týkající se jiných forem supervize, které při správném zavedení a ve správné kombinaci s týmovou supervizí mohou vytvořit účelný nástroj podpory pracovníků a týmů v organizaci, a tím přispět nejen ke zkvalitnění reflexivního způsobu práce, ale ve svém důsledku také ke zkvalitnění pomáhajících služeb.

SEZNAM LITERATURY

BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016.

BUCHINGER, K. *Supervision in Organisationen: Den Wandel begleiten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, 1997.

ČERMÁKOVÁ, K., JOHNOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. Dostupné také z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/kvalita-socialnich-sluzeb-standardy-podpora>.

HAVRDOVÁ, Z. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011.

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008.

HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2016.

HESS, A. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research and Practice*. New York: Wiley, 1980.

KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In: MATOUŠEK, O., a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 349 - 365.

LOHMANN, B. *Effiziente Supervision: Praxisorientierter Leitfaden für Einzel- und Gruppenvision*. Hohengehren: Schneider Verlag, 2001.

MATOUŠEK, O., KŘIŠŤAN, A., MUSIL, L., SMUTEK, M. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013.

SCALA, K., GROSSMANN, R. *Supervision in Organisationen: Veränderungen bewältigen - Qualität sichern - Entwicklung fördern*. Weinheim und München: Juventa Verlag, 1997.

VASKA, L., BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., VRŤOVÁ, J. *Modely supervízie organizácie - výskumné reflexie*. Banská Bystrica: BELANIUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici., 2020.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., ktorou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění platném k 1. 3. 2022.

HÁJKOVÁ, E. *Zavedení týmové supervize v organizaci*. České Budějovice 2022. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Oddělení praxe. Vedoucí práce M. Ehrlichová.

Klíčová slova: supervize, týmová supervize, tým, organizace, organizační kultura, supervizor, sociální práce, zavádění týmové supervize

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá procesem zavedení týmové supervize v organizaci, představení tohoto procesu je cílem práce. V první kapitole je specifikováno téma supervize v sociální práci jako takové včetně vymezení termínu, cílů, funkcí a forem supervize. V rámci této části je supervize zasazena do prostředí sociální práce a sociálních služeb v České republice. Další část práce se věnuje týmové supervizi jako jedné z forem supervize, dále vymezení supervizního kontraktu, týmu a role supervizora při týmové supervizi. Navazuje detailní popis procesu zavádění týmové supervize v organizaci, je přiblíženo prostředí organizace a organizační kultura. Přestavení procesu zavedení týmové supervize je demonstrováno na konkrétním příkladu zavedení týmové supervize ve službě Domácí hospic Ledax společnosti Ledax o.p.s., kdy toto představení je doplněno o zhodnocení tohoto konkrétního procesu ve vztahu k jeho teoretickému vymezení v předchozích částech práce na základě vybraných kritérií.

ABSTRACT

Implementation of team supervision in an organisation

Key words: supervision, team supervision, team, organisation, organizational culture, supervisor, social work, implementation of team supervision

The bachelor thesis deals with implementation of team supervision in the organization, the presentation of this process is the goal of the work. In the first chapter is specified the topic of supervision in social work as such, including the definition of terms, objectives, functions and forms of supervision. Within this part, supervision is set in the environment of social work and social services in the Czech Republic. The next part of the work is devoted to the team supervision as one of the forms of supervision, as well as the definition of the supervision contract, the team and the role of the supervisor in team supervision. Follows a detailed description of the process of implementing team supervision in the organization, the environment of the organization and organizational culture is approached. The implementation of the team supervision is demonstrated on a specific example of the introduction of team supervision in the Ledax Home Hospice service of Ledax o.p.s. and this concrete process is evaluated in relation to its theoretical definition in the previous parts of the work on the basis of selected criteria.