

Přínos supervize z pohledu pomáhajících pracovníků sociálních služeb Naděje Zlín

Radomír Vitek

Vedoucí práce Mgr. Michaela Vaško

Výzkumný projekt
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radomír Víték**
Osobní číslo: **H12302**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Přínos supervize z pohledu pomáhajících pracovníků sociálních služeb Naděje Zlín**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti supervize a kultury organizace.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace smíšeného výzkumu formou rozhovorů a dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BÄRTLOVÁ, Eva. Supervize v sociální práci. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-704-952-3.

HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. aut. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta Humanitních studií, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2011. ISBN 80-87398149.

HAWKINS, Peter. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

KALINA, Kamil. Supervize-kazuistiky. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-72544969.

MICHKOVÁ, Adéla. Supervize. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Michaela Vaško

Ústav zdravotnických věd

Datum zadání bakalářské práce:

6. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2016

Ve Zlíně dne 6. ledna 2016



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 18. 4. 2016

.....
Vilém Redinger

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdaním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce popisuje přínos supervize z pohledu pomáhajících pracovníků sociálních služeb. Konkrétně se zaměřuje na zaměstnance pobočky Naděje Zlín, která byla zvolena jako místo realizace výzkumu.

Teoretická část práce obsahuje vymezení teoretických východisek a principů supervize, její historický vývoj, funkce, formy, techniky. Dále se věnuje specifickým supervize v sociálních službách, osobnosti supervizora, výběru supervizora, uzavírání kontraktu.

Praktická část práce popisuje využití strategie smíšeného výzkumu. Kvantitativní přístup je použit při dotazníkovém šetření pracovníků v přímé péči s klienty, kvalitativní přístup je použit při metodě ohniskové skupiny s vedoucími pracovníky Naděje Zlín.

Cílem výzkumu je zmapovat proces supervize v konkrétní organizaci, zjistit jak je hodnocena pracovníky organizace, ve kterých oblastech je považována za nejprínosnější, jak může poskytování supervize ovlivnit management organizace.

Klíčová slova: sociální služby, pomáhající profese, supervize, supervizor, supervidovaný.

ABSTRACT

Bachelor's thesis describes the benefit of supervision from the perspective of helping professionals in social services. Specifically, it focuses on the employees of Nadeje Zlin, which was chosen as the site for the research project. The theoretical part contains the definition of the theoretical basis and principles of supervision, its historical development, function, form, techniques. It also discusses the specifics of supervision in social services, the supervisor's personality and selection, contract signing. The practical part describes the use of mixed research strategy. The quantitative approach is used within the survey focused on helping professionals in direct care, qualitative approach is used in form of focal interview with managers Nadeje Zlin. The aim of the research is to explore the process of supervision in a particular organization, to determine how the process of supervision is evaluated by professionals, which areas are considered to be most beneficial, how management can influence the way of provided supervision.

Keywords: social services, helping professions, supervision, supervisor, supervisee.

Upřímně děkuji Mgr. Michaele Vaško za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při vedení bakalářské práce.

Poděkování patří také všem spolupracovníkům, kteří se na práci podíleli.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SUPERVIZE	12
1.1 DEFINICE SUPERVIZE	12
1.2 VÝVOJ SUPERVIZE	14
1.2.1 Vývoj supervize ve světě	14
1.2.2 Vývoj supervize v České republice	15
1.3 CÍLE A FUNKCE SUPERVIZE	16
1.4 DRUHY SUPERVIZE	18
1.5 TYPOLOGIE SUPERVIZE	18
1.6 ETICKÉ ZÁSADY V SUPERVIZI	20
2 POJETÍ SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	22
2.1 SUPERVIZE VE STANDARDECH KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	22
2.2 SUPERVIZNÍ PROCES	23
2.2.1 Příprava supervize	23
2.2.2 Supervizní kontrakt	24
2.2.3 Aktéři supervize	25
Supervidovaní pracovníci	25
Supervizor	26
2.3 PŘEKÁŽKY A RIZIKA V SUPERVIZI	27
3 POMÁHAJÍCÍ PROFESE	28
3.1 LEGISLATIVA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	28
3.2 PRACOVNÍCI PŮSOBÍCÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	29
3.2.1 Sociální pracovník	29
3.2.2 Pracovník v sociálních službách	30
3.3 RIZIKA PRÁCE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH	31
3.3.1 Syndrom vyhoření	31
3.3.2 Syndrom pomáhajícího	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	35
4.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ OTÁZKA	35
4.2 DRUH VÝZKUMU A METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT.....	36
4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR	38
4.3.1 Charakteristika vybrané organizace	38
4.3.2 Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru	39
5 ANALÝZA DAT	40
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
5.1.1 Demografické údaje	40
5.1.2 Informovanost o pojmu supervize, vnímání supervizora	41
5.1.3 Hodnocení průběhu supervizních sezení.....	45

5.2	ANALÝZA OHNISKOVÉ SKUPINY	51
5.2.1	Znalost pojmu supervize a vnímání supervize	52
5.2.2	Uzavírání kontraktu, možnost podílet se na výběru supervizora	54
5.2.3	Vlastnosti supervizora	56
5.2.4	Průběh supervize, její přínos a slabiny	59
5.2.5	Obavy z vynášení informací, individuální supervize	61
5.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	62
6	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Téma bakalářské práce je zaměřeno na supervizi pracovníků v pomáhajících profesích. Autor práce má zkušenosti z práce v sociálních službách i se zaváděním supervize do organizace. Supervize je v současné době nedílnou součástí zvyšování kompetencí pracovníků v pomáhajících profesích, ale její zavádění provázela nedůvěra pracovníků. Tato nedůvěra pramenila z různých důvodů: téměř žádné zkušenosti v této oblasti, obavy velké části pracovníků, že se jedná o jiný způsob kontroly, nepochopení smyslu supervize apod. Důležitou příčinou počátečních obtíží byla také nevyspělost organizační kultury pro zavádění supervize.

Mnohé z těchto důvodů se podařilo překonat, mnohé přetrvávají doposud. Cílem bakalářské práce je zmapovat proces supervize v konkrétní organizaci, následně vyhodnotit, jak pracovníci vnímají supervizi, v jakých oblastech vidí její největší přínos, jakým způsobem může zlepšit proces supervize management organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována teoretickým pojmům a je rozdělena do tří kapitol. První kapitola vymezuje obecný pojem supervize, její funkce, cíle, rizika, pozornost je věnována také etice při supervizi. Následující kapitola definuje supervizní proces v sociálních službách. Třetí kapitola popisuje prostředí, kde výzkum probíhal, tedy pomáhající profese se zaměřením na sociální služby, kompetence pracovníků a rizika, které jejich práce přináší.

Druhá část vymezuje výzkum, který je proveden strategií smíšeného výzkumu. Z hlediska strategie výzkumu lze rozlišovat dva typy výzkumných přístupů – kvalitativní a kvantitativní přístup. V případě využití obou přístupů současně, hovoříme pak o smíšeném výzkumu. Vzhledem k povaze zkoumané problematiky byl pro účely této bakalářské práce zvolen výzkum smíšený.

Od bakalářské práce autor očekává poskytnutí komplexního pohledu pracovníků organizace na proces supervize. Výsledky výzkumu by mohly být využity managementem organizace k dosažení optimálního nastavení supervize pro další období a snížení kritických názorů na supervizi ze strany supervidovaných pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SUPERVIZE

Tato kapitola je věnována teoretickému vymezení pojmů týkajících se supervize. Definici, vývoji supervize, funkcím, druhům, modelům, jednotlivým supervizím přístupům. Teoretická vymezení supervize se mohou lišit podle profesí, ve kterých se supervize používá. Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na supervizi v oblasti sociálních služeb, proto budou vybrána ta pojetí, která vychází z vymezení supervize v sociálních službách.

1.1 Definice supervize

Supervize je proces, jehož účastníkem je tým, skupiny pracovníků či jednotlivec. Proces je zaměřen na reflexi profesní role, činností a aktivit spojených s pracovní pozicí. Je využíván zejména v profesích zaměřených na práci s lidmi, tedy ve zdravotnictví, sociálních službách, v řízení lidských zdrojů a postupně i v oblasti vzdělávání a výchovy. Podobně lze využít supervizi kdekoliv, kde jde o kontakt profesionála s klientem. (Venglářová a kol., 2013, s. 14)

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

Chápání pojmu supervize v pomáhajících profesích se postupně proměňovalo tak, jak se proměňovala celá konkrétní kultura „dohlížení na práci“ v různých oblastech. Názory na otázku: *Co ve formách dohledu pomůže, aby konkrétní odborník byl schopen dělat svou práci co nejlépe*, vycházely z mnoha teorií, které se během 20. století mnohostranně rozvíjely. Význam supervize byl rovněž v jednotlivých zemích pojímán odlišně. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 17)

Britská poradenská asociace vytvořila základní pravidla supervize a ve svém prvním dokumentu v roce 1987 zdůrazňuje, že supervize není určena jen pro supervidovaného, ale je také k užitku klientovi. Ochrana zájmů klienta je prvořadým smyslem supervize. (Hawkins a Shohet. 2004, s. 59)

Žádný pracovník, který vystuduje příslušnou odbornou školu, není vzdělán jednou pro vždy. Pokud nechce ustrnout a chce sledovat vývoj ve svém oboru, musí se vzdělávat celo-

životně. V pomáhajících profesích, které jsou zaměřené na přímou práci s lidmi, vystupuje potřeba jiného druhu učení, než jaké nabízí klasický systém vzdělávání zaměřený na získávání teoretických vědomostí. Důležitější je získání profesionální jistoty a kompetence v práci s klientem. V této souvislosti se hovoří o supervizi, která prochází napříč pomáhajícími profesemi a je zacílena na odborný i osobní rozvoj pracovníků. Jde o specifickou metodu učení v bezpečném prostředí důvěry, která se zaměřuje na podporu pracovníka, vyjasnění případu, vyhodnocení dosavadních postupů a metod, odhalení neuvědomovaných souvislostí, pocitů a emocí, které ovlivňují práci s klientem. Při supervizím sezení se reflektují jak prožitky a vztahy supervidovaného pracovníka k jeho sociálnímu prostředí, tak i prožitky klienta. (Bednářová a Pelech, 2003, s. 68)

Na to, co supervize je, co by měla nebo mohla být, se názory i u nás tříbí. Ponechme stranou používání pojmu supervize mimo sféru pomáhajících profesí (např. v bankovníctví, obchodu, průmyslu apod.). Ve veřejnosti se v prvním plánu traduje laická představa o její kontrolní funkci. Zjednodušeně – supervizor mi poví, co dělám chybně, a poradí, co a jak mám dělat lépe. To v lepším případě. V tom horším bude mou práci především kontrolovat, případně i sankcionovat nedostatky, a tím zajišťovat maximální kvalitu mé práce. (Šimek, 2004, s. 13)

Obecněji je možné supervizi chápat jako mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se supervizor setkával se supervidovaným ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného pomáhat lidem. (Hess 1980 In Hawkins a Shohet, 2004, s. 59)

Na závěr kapitoly, která uvádí různá pojetí supervize, zmíním některé obory, které se od supervize někdy obtížně odlišují. Jsou to konzultace, poradenství, učení, terapie a koučování.

Konzultant je specialista na specifickou problematiku a dělí se o své znalosti a dovednosti, když je o to tazatelem žádán a jeho pomoc se vztahuje k vymezenému problému. Celkový pracovní výkon tazatele ale již není v oblasti zájmu konzultanta. Supervize je naopak systematická aktivita, řízená a plánovaná tak, aby pracovníkům pomohla vykonávat jejich profesní role. O poradenství se jedná především ve smyslu poskytování informací, které mají sloužit k řešení určité situace. Učení je pojímáno jako šíření znalostí a dovedností a to především ze směru od učitele k žákovi, kdy učitel koriguje obsah učení. Terapie se oproti supervizi, která je zacílena na profesní život, zaměřuje na osobnost. A nakonec koučování, které se supervizi přibližuje nejvíce, je popisováno jako dlouhodobější instruování, vysvět-

lování a kontrolování výkonu ze strany školitele, který soustavně informuje školeného pracovníka o hodnocení jeho práce. (Michková, 2008, s. 9-12)

Různé definice uvedené v této kapitole svědčí o potřebě stále vymezovat a definovat její možnosti i hranice.

1.2 Vývoj supervize

K pochopení procesu supervize je důležitá také znalost její historie ve světě i v naší republice. Podstatné momenty této historie jsou zmíněny v následující kapitole.

1.2.1 Vývoj supervize ve světě

Za prvopočátek tradičního modelu supervize je považováno období vzniku sociální práce na konci 19. století. U zrodu nového pojmu stály vzdělávací a podpůrné rozhovory agentů Charity v Bostonu s dobrovolníky při zaučování účastníků kursů sociální práce v praxi, v Anglii pak rozhovory pastora Samuela Barnetta s oxfordskými studenty, kteří pomáhali lidem v londýnských slumech. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 34)

Ve 20. letech 20. století se objevují úvahy využití supervizní metody ke zprostředkování nových poznatků při poradách pracovníků nad jednotlivými případy klientů. V tomto období je také kladen důraz na provázanost osobního růstu s praxí a na osobnost pracovníka v pomáhající profesi. Základním bodem vývoje supervize ve 30. letech 20. století není jen její vývoj v oblasti lékařství, ale supervize je posunuta do roviny rozvoje schopností a dovedností jak klientů, tak také přínosu zkušeností pracovníkům samotným. (Munson 1993 In Bártlová, 2007, s. 9-10)

K zásadnímu přelomu ve vývoji supervize dochází založením tzv. **bálintovských skupin** na Tavistocké klinice v Londýně v 60. letech 20. století. Šlo o setkání praktických lékařů a psychiatrů, na kterých si sdělovali případy, s nimiž si nevěděli rady, nebo probíhaly jinak, než očekávali. Jednalo se o skupinovou supervizi zaměřenou na problematiku vztahu lékaře a pacienta. Zakladatelem bálintovských skupin byl lékař a psychoanalytik maďarského původu Michael Bálint. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 140)

V 70. letech 20. století dochází ke specializaci odborníků na supervizi, objevuje se soukromá praxe v sociální práci a otázka, jak tuto činnost supervidovat. Supervizoři kladou důraz na vztah mezi ním a supervidovaným bez ohledu na teoretickou orientaci. 90. léta 20. stol. charakterizuje proměna pojetí supervizora a náplň jeho práce. Supervizor se stává

úředníkem, vypomáhá při vypracovávání léčebných plánů, s vyplňováním formulářů apod. Supervizor se setkává s otázkami bezpečnosti práce, pracovních podmínek apod., což může způsobovat etická dilemata, která se tak dostávají do středu všeobecného zájmu. (Munson 1993 In Bártlová 2007, s. 12)

Americký model supervize se omezoval na oblast poradenské psychologie, zabývající se detailně pouze jednou formou supervizního procesu tzv. vývojovým přístupem. Sjednocení amerických přístupů nastolila v roce 1995 Elizabeth Holloway, jejíž zásluhou vznikl ucelený vztah k supervizi. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 18)

1.2.2 Vývoj supervize v České republice

Samotný počátek supervize u nás je spojen se jmény tří výrazných osobností J. Skály, E. Urbana a J. Rubeše. Pod jejich vedením vznikl v roce 1967 skupinový komunitní výcvik SUR, který oživil a posílil demokratickou kulturu práce s lidmi. Z absolventů výcviků SUR se stalo později „podhoubí“ pro obnovu oboru sociální práce a současně i pro rozvoj supervize. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 34)

Individuální i skupinovou supervizi poskytoval v 70. letech P. Boš v PL Dubí u Teplic v rámci manželských a předmanželských poraden. V 80. letech byl zahájen výcvik ve vedení bálintovských skupin v oblasti vězeňství a soudnictví pod záštitou tehdejšího Skálova Kabinetu pro vzdělávání v psychoterapii. Založením Pražské psychoterapeutické fakulty s vlastním vzdělávacím programem se supervize začala pokládat za nedílnou složku psychoterapeutického vzdělání. Jako způsob práce a vedení organizace, rozvoje a vzdělávání pracovníků i prevenci syndromu vyhoření byla supervize zavedena ve Středisku křesťanské pomoci a Diakonii ČCE v Praze. Stalo se tak průkopníkem supervize v sociálních službách po roce 1999. Následuje prostředí v dobrovolnických programech, jako např. 5P (Hestia) nebo LATA, další supervize se rozvíjejí na linkách důvěry. (Bártlová, 2007, s. 15-17)

V České republice vznikl první kurz supervize v r. 1996, další pak následně přibývaly. Prvním VŠ programem byl obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích při FFUK, který vznikl v r. 2000 a byl akreditován v r. 2001. V souvislosti s proniknutím na akademickou půdu vzniká i možnost systematictější rozvíjet soustavu poznatků a metod v oblasti supervize, podporovat vznik teorie a výzkumu. (Havrdová, 2005, in Ballek 2005, s. 4)

Skupinové výcviky zaměřené na supervizi sociální práce vedli v roce 1996 v Praze lektori Li McDerment a Thomas Hannchen z Velké Británie. Následující rok byl pod vedením britské psychoterapeutky Julie Hewson zahájen tříletý výcvik v supervizi z iniciativy Jiřího Libry a Marie Henkové. Tento výcvik vedl k založení Českého institutu pro supervizi v roce 2002, s prvním předsedou Janem Pfeifferem. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 34)

Konference s mezinárodní účastí, jejímž tématem byla „Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti“, se uskutečnila v roce 2005 na FSE UJEP v Ústí nad Labem. Odborníci z Polska, Německa a Slovenska věnovali pozornost rozdílnostem pojmání supervize v jednotlivých zemích. Hodnocení supervize v ČR přednesla Zuzana Havrdová, která uvedla jako stěžejní nedostatek nejednotnost v porozumění a uchopení termínu supervize. (Bártlová, 2007, s. 17)

1.3 Cíle a funkce supervize

Cílem supervizní práce je zvyšování profesionální kompetence v pracovních vztazích. To znamená zvyšování kvality práce jednotlivce, týmu i celé organizace. (Michková, 2008, s. 11)

Tabulka č. 1 Cíle supervize

Cíle supervize v sociální práci	Rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení, vzdělávání.
	Mít se na koho obrátit s těžkostmi.
	Motivovat se zkušenostmi, chybami, úspěchy druhých.
	Zajištění změny reflexe práce s klientem.
	Reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů práce.
	Rozvoj osobnosti, posilování autonomie a sebevědomí.
	Vyrovnění se s pracovním stresem, obrana proti vyhoření.
	Přispívá k naplňování etických pravidel.
	Splňovat očekávání organizace a odevzdávat kvalitní práci.

(Bártlová, 2007, s. 18)

V odborné literatuře jsou zmiňovány tři hlavní funkce supervize: vzdělávací, podpůrná a řídicí. Každá z nich je v supervizi v určité míře přítomna. Která funkce převládne, záleží

na tom, jak supervizor postupuje a jaký je jeho prvotní úkol. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 140)

Vzdělávací (rozvojová, výuková, formativní) funkce supervize se zaměřuje na rozvoj dovedností, znalostí a schopností pracovníka v jeho dalším profesním rozvoji. Učí ho správně reagovat na měnící se potřeby klientů, pracoviště i celé společnosti. Cílem či středem zájmu je zde rozvoj odbornosti. (Michková, 2008, s. 18)

Podpůrná (restorativní) funkce supervize je zaměřena na porozumění obtížím pracovníků v náročných situacích jejich práce s klienty. Učí je schopnosti reflektovat emoce, porozumět jim, správně s nimi zacházet. To je důležitý moment pro práci se zátěží a stresem. Pokud dochází k potlačení emocí, později se stejně projeví, často nečekaně a nevhodně. Dokonalé potlačení emocí zase usnadní vznik různých problémů, včetně psychosomatických onemocnění. Podpůrná supervize se řadí také k základním pilířům boje proti vyhoření. (Venglářová a kol., 2013, s. 26)

Řídící funkce (normativní) plní při práci s lidmi funkci kontroly kvality. Nedostatečný výcvik, malá zkušenost, ale i naše nevyhnutelná lidská selhání vyžadují potřebu mít někoho, kdo se s námi podívá na naši práci. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 60)

Jednotlivé funkce jsou při supervizi vzájemně kombinovány, v různých prostředích některá z nich převažuje nad jinými. Většinou je zaměření supervize jejich kombinací. Zástupce organizace má možnost v supervizním kontraktu specifikovat, zda má supervize být kombinací těchto funkcí, nebo se má supervizor zaměřit na jednu z nich.

1.4 Druhy supervize

Při vytváření supervizního vztahu je důležité si ve smlouvě určit, co může nabídnout supervizor a co naopak požaduje supervidovaný. Jedním z prvních kroků je výběr druhu supervize. Hlavní druhy supervize jsou definovány v kategoriích, které přehledně znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 2 Druhy supervize

Výuková supervize	Supervizor zastává spíše roli učitele se zaměřením na vzdělávací funkci. Pomáhá účastníkům rozebírat jejich přímou práci s klienty.
Výcviková supervize	Zdůrazněna vzdělávací funkce, větší důraz kladen na dovednosti. Supervizor má řídicí a normativní roli a současně přebírá odpovědnost za práci s klienty.
Řídicí (manažerská) supervize	Supervizor je k supervidovaným spíše ve vztahu nadřízený - podřízený než ve vztahu instruktor - účastník. Kontrolní role převažuje.
Poradenská supervize	Supervizor není vedoucím ani instruktorem supervidovaných, kteří s ním konzultují otázky ze své práce s klienty. Z toho vyplývá potřeba zkušených a kvalifikovaných pracovníků pro tento typ supervize.

(Hawkins a Shohet, 2004, str. 60)

1.5 Typologie supervize

V praxi se můžeme setkat s různými modely supervize. Nejzákladnější dělení, které se v literatuře vyskytuje, je dělení na supervizi individuální, skupinovou a týmovou. V literatuře jsou zmiňovány další modely nebo formy, které budou popsány v závěrečné části této kapitoly.

1.5.1. Individuální supervize

Spočívá v individuálním kontaktu supervizora s jedním pracovníkem. Supervizor tedy věnuje veškerý čas a pozornost pouze tomuto pracovníkovi, zabývá se jeho profesionálním fungováním a jeho dalším rozvojem. Obvyklá struktura individuální supervize zahrnuje reflexi z minulého období, předložení tématu, které bude řešeno, prezentace tématu, for-

mulování, sebereflexe a sebehodnocení supervidovaného, pojmenování výstupu supervize a závěrečné zhodnocení průběhu a naplnění cíle. Individuální supervize probíhá formou strukturovaného rozhovoru mezi pracovníkem a supervizorem. (Michková, 2008, s. 18)

1.5.2. Skupinová supervize

Při skupinové supervizi je supervidována skupina pracovníků s podobnými potřebami, není nutné, aby byli z jednoho pracoviště. Předností skupinové supervize je ekonomické využití času, financí a odbornosti, skupina dodává podpurnou atmosféru, v níž se mohou noví pracovníci podělit o své úzkosti a ujistit se, že i ostatní čelí podobným problémům. Supervidování těží z reflexí, zpětné vazby a příspěvků svých kolegů, supervizor má možnost přezkoušet si emoční či intuitivní reakce na předkládaný materiál tím, že sleduje, zda všichni členové skupiny reagují stejně. Skupina také nabízí širší škálu životních zkušeností, větší příležitost využití činnostních technik. Pokud supervidování sami vedou skupiny, mají možnost učit se z toho, jak skupinu vede supervizor. (Hawkins a Shoet, 2004, s. 60)

Skupinové supervize se účastní 3 – 12 osob, které nejsou vůči sobě v pracovním vztahu. Za výhodu se považuje, pokud se předem neznají. Členy spojuje společný pracovní zájem (např. zaměření na stejnou klientelu, stejnou pracovní oblast či studijní obor), nemají však společný pracovní úkol a nepojí je vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Tím se liší od supervize týmové. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 75)

1.5.3 Týmová supervize

Týmová supervize se od skupinové velmi liší. Témata mohou být podobná, např. kazuis-tická supervize, ale způsob, jakým se téma zpracovává, zahrnuje daleko více procesy spolupráce, sebestrosazování, komunikaci mezi členy. V týmové supervizi se setkávají lidé, kteří spolu pracují, vytvářejí síť pracovních i přátelských vztahů, i mimo skupinu mají mnoho společného. Za výhodou jsou považovány finanční i časová úspora, ale za nejcennější považujeme vzájemné setkávání: členové týmu mohou prezentovat své názory a postoje k tématu, dochází k předávání zkušeností mezi účastníky. (Venglářová a kol., 2013, s. 54)

Tato forma supervize je v sociálních službách nejvíce využívána. Zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich pozici, potřeby, odpovědnost. Týmová supervize může zahrnovat témata typu: co kdo v týmu dělá, jaké jsou v týmu neformální role, převládající atmosféra v týmu, rekapitulace minulosti pracoviště, tradic a hodnot, jak probíhá

péče týmu o sebe, diskuse průběhu konzultace s klientem a zpětná vazba, rozbor vzniku krizové situace s klienty apod. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 93-94)

1.5.4 Další formy supervize

Kromě těchto základních forem je možné v praxi použít řadu dalších forem dle kritéria přítomnosti supervizora, dle přítomností supervizora přímo při práci, podle míry zprostředkovanosti informací apod.

Forma supervize, ve které není přítomen supervizor, bývá označována jako skupinová intervize nebo též peer-supervize. Je tvořena zpravidla kolegy, spolupracovníky, studenty. Důvodem může být nedostatek možností sjednat si běžnou supervizi s účastí vyškoleného supervizora, potřeba konzultovat flexibilně, vytvořit prostor bez přítomnosti autority. (Venglářová a kol., 2013, s. 14)

V pomáhajících profesích se často stávají pracovníky lidé, kteří si sami prošli psychickou bolestí či nedostatkem. Tato vlastní zranění mohou způsobit, že jsou v situacích, která zrcadlí jejich problémy, buď slepí, nebo naopak přecitlivělí, může se objevit skrytá potřeba moci, přání léčit. Aby práce s klientem byla v těchto případech úspěšná, je nutná reflexe vlastních pocitů, aktivit, reakcí na chování klienta – tedy autosupervize. (Havrdová, 1999 in Bártlová, 2007, s. 31)

Supervize zaměřená na konkrétní případ, tedy na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem nebo skupinou klientů je označována jako případová supervize. Pokud je supervize zaměřena na podporu profesionálního růstu supervidovaného, mluvíme o rozvojové supervizi. (Michková, 2008, s. 28)

1.6 Etické zásady v supervizi

Činnost v rámci pomáhajících povolání se dotýká různých rovin: být zodpovědný k sobě samému, k okolnímu světu a zejména pak k druhým lidem. U lidí činných v rámci profesí, vyznačujícími se „prací s lidmi“, očekáváme zcela spontánní prosociální jednání. Míjíme jednání, jež respektuje prospěch jiných osob, ochotu pomoci druhému, empatické chování, schopnost sdílet problémy druhých. V bezprostřední interakci s ostatními lidmi, resp. s osobami, které jsou v jejich péči, a za které jsou v určité konkrétní rovině také zodpovědní, musí zaujímat odpovědné postoje v rámci výkonu pomáhajících profesí. Zvládnout správně tyto nesnadné situace vyžaduje úsilí, jež vede pracovníky k chápání souvislostí,

zaujímání vlastních názorů a postojů a být tak odpovědným při své náročné práci, která přináší mnoho etických otázek a problémů. (Jankovský, 2003, s. 11-12)

Ve své praxi aplikuje pracovník nejen své odborné poznatky a dovednosti. Pokud chce s úspěchem vykonávat své povolání, je nutné respektovat určité etické principy a zásady. Profesionální etika v supervizi je úzce propojena s obecnými etickými pravidly, kam patří např. Charta lidských práv, tak s konkrétními pravidly obsaženými v etických kodexech jednotlivých profesí, v oblasti pomáhajících profesí je to např. Etický kodex sociálních pracovníků. Český institut pro supervizi svým vstupem do Evropské Asociace Supervize přijal etické zásady této asociace. (Bártlová, 2007, s. 18)

Důležitým předpokladem kvalitní supervizní práce je pozornost věnovaná etice jak samotného supervizního procesu, tak etice důsledků práce s klienty. Etická pravidla formulovaná do etického kodexu supervize jsou jen základním vodítkem, závazným předpokladem. V průběhu celého procesu supervize je nutné mít na paměti především prospěch klienta, pacienta, lidí svěřených pomáhajícímu pracovníkovi do péče. (Šimek, 2004, s. 15)

Dle Venglářové a kol.(2011, s. 159) „Etický kodex Evropské asociace supervize uvádí účel etických zásad a v čem mají členům pomoci:

1. zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům ochranu před etickými a právními nároky;
2. splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi;
3. plnit požadavky kandidátů, týkající se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídajícím požadavkům výcvikového programu;
4. koncipovat způsoby, postupy a kritéria uskutečňování výcvikových programů.“

2 POJETÍ SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

V této kapitole bude popsáno pojetí supervize v sociálních službách, supervizní proces a jeho aktéři, v závěrečné části uvedeny rizika a překážky v zavádění i realizaci supervize v sociálních službách.

2.1 Supervize ve standardech kvality sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb byly Ministerstvem práce a sociálních věcí doporučovány od roku 2002 a závazným právním předpisem se staly 1. 1. 2007. Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. S pojmem „supervize“ se zde přímo nese- tkáme. Ve standardu 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců, je uvedeno kritérium: „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskyto- vána sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“ (MPSV, 2006, s. 24)

Tato forma podpory je supervizi nazvána v dokumentu Zavádění standardů kvality sociál- ních služeb do praxe - Průvodce poskytovatele, kterou MPSV vydalo v roce 2002.

Supervize znamená ve všech pomáhajících profesích zamýšlení se nad profesionálním jed- náním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celého zařízení. Supervize mů- že probíhat individuálně, v týmu nebo ve skupině. Supervizní proces má zpravidla tři různé úlohy. Jsou **podpora** pracovníků zaměřená na vyrovnávání se s emočně náročnými situa- cemi, které jsou součástí jejich práce. **Vzdělávací úloha**, při které dochází k vytváření pří- ležitostí, aby pracovníci mohli rozvíjet své profesionální dovednosti, získávat nové znalosti a utvářet své postoje k uživatelům. Třetí úlohou je **kontrola** spočívající ve formování po- stojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli zařízení. Prvek kontroly by neměl mít administrativní povahu, což je dosahováno zpravidla tím, že supervizi provádí odborník, přicházející do zařízení zvenku. Předpokladem úspěchu je vyjasnění toho, co od supervize očekáváte, jasná zakázka pro supervizora, jednoznačné stanovení jeho kompetencí a odpovědností vůči ostatním pracov- níkům a vůči vedení zařízení. Mezi nejčastější omyly je uvedeno zaměňování supervize s něčím jiným, např. s běžnými provozními poradami, odborným vedením, kontrolou nebo prováděním supervize formálním způsobem. (MPSV, 2002, s. 80)

Dalším dokumentem týkající se supervize je Výkladový sborník pro poskytovatele ke standardům kvality sociálních služeb, který vyšel v říjnu roku 2008. Supervizi se věnuje cíleně kapitola 8.3 Supervize jako specifická forma podpory nezávislého vnějšího odborníka. Text vysvětluje pojetí v sociálních službách, záměrně nezahrnuje veškerou mnohotvárnou povahu supervize. Formou otázek, příkladů, výkladu a komentářů objasňuje různé pojmy: co je a není supervize, příklady dobré supervize, požadavky na osobu supervizora a jak jej vybírat, zabývá se formou, obsahem, frekvencí, cíli a výstupy supervize. Závěr pojednává o způsobu vytváření kontraktu, kdo se na něm podílí a jaký má obsah. (Výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 154-163)

Zejména uvedení několika příkladů dobré supervize a sporné otázky vycházející přímo z praxe dávají jednotlivým organizacím užitečný návod při zavádění supervize ve svých sociálních zařízeních.

2.2 Supervizní proces

V kapitole Supervizní proces budou popsány etapy, které zahrnuje proces zavádění supervize v organizaci včetně popisu aktérů supervize.

2.2.1 Příprava supervize

Před uzavřením kontraktu by měla předcházet příprava. Supervize má větší naději na dlouhodobější udržitelnost, jestliže je organizační proces dobře naplánován a monitorován. Součástí musí být představa o potenciálním personálním obsazení, o míře možného odporu v organizaci a hledání způsobů, jak naplnit potřeby stojící v pozadí odporu. V zavedení nebo zlepšení strategie a praxe supervize je nutné provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi již dochází a probudit zájem a zahájit experimenty. Každá organizace také čelí odporu vůči změně a neochotě přijímat nové prvky, který musí překonávat. Tato neochota je živena faktory jako strach z neznámého, nedostatek informací, strach ze selhání, špatné vztahy apod. Dalším stádiem příprav je rozvinutí procesu trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných a permanentní kontroly a revizí supervize. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 179 - 186)

V rámci přípravy může supervizor se zadavatelem či budoucími účastníky zvážit odpovědi na následující otázky: Jaké procesy vedly k úvahám o zahájení supervize? Je už zde se supervizí zkušenost? Je organizace zralá na tuto metodu práce? Zajímá to pracovníky, chtějí supervizi, nebo ji vydrží, protože je nařízená? Jaké jsou zdroje motivace? Při neu-

spokojivých odpovědích na tyto otázky se doporučuje poskytnout seminář o supervizi, více s podřízenými diskutovat, vedení sdělí pracovníkům, co od této spolupráce očekává. (Venglářová a kol, 2011, s. 79)

Organizace, která se octne pod tlakem změny zvenku, např. musí v souvislosti s legislativní změnou zavést standardy kvality nebo externí supervizi, stojí před dvěma závažnými úkoly. Prvním úkolem je zvládnout proces změny, který má své zákonité překážky a stadia. Druhým úkolem je získat nové poznatky. Oba úkoly se týkají všech zaměstnanců včetně managementu. Častou chybou bývá přijetí čistě formalistické administrativní strategie typu „nějak ty papíry napíšeme“ a „ať sem teda ten supervizor přijde – dvakrát ročně to vydržíme“. Opačným přístupem je stanovení strategie přípravy, která může zahrnovat andragogicky pojatý seminář o supervizi, vytipování témat, na němž se podílejí pracovníci organizace, vhodně zapojit pracovníky, kteří již se supervizi mají zkušenost a mohou ji předat. Doporučuje se zorganizování stáže pracovníků v zařízení, kde již supervize probíhá a podpořit tak výměnu zkušeností. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 66-67)

2.2.2 Supervizní kontrakt

Supervizní vztah začíná uzavřením supervizního kontraktu, který tvoří a vypracovávají obě strany a odráží očekávání zúčastněných organizací a profesí. Kontrakt by měl upravovat základní hranice, pracovní spojenectví, formát sezení, organizační a odborný kontext, praktické stránky. (Hawkins a Shoheit, 2004, s. 63)

Smyslem kontraktu je redukovat komplexnost procesů, vztahů, rovin, metod a záměrů do té míry, aby bylo možné v supervizi zaměřit pozornost na oblast práce, které je v daném čase pro účastníky supervize významná a v němž se pomocí reflexe chtějí někam posunout. Umožňuje také rovnoměrné a průhledné vyjednání a rozdělení odpovědnosti za supervizní práci. Zadavatel supervize má odpovědnost za pravdivost informací poskytnutých supervizorovi ve fázi přípravy, za to, že organizace dokáže zorganizovat supervizi podle uzavřené dohody. Supervidovaní mají odpovědnost za to, že prostor supervize přijmou za vlastní a budou na supervizi aktivně participovat. Supervizor má profesionální odpovědnost za to, že dojednaný účel, forma a způsob organizování supervize je v souladu s jeho schopnostmi a zkušenostmi a dávají oprávněné naděje, že účelu supervizního kontraktu bude dosaženo. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 93-94)

Kontrakt je výsledkem spolupracujícího hledání, tázaní a vyjednávání supervizora, zástupce organizace a pracovníků (supervidovaných). Do vyjednávání by se měly zapojit všechny

strany, někdy se však dohody účastní pouze strany dvě. Podle počtu účastníků označujeme supervizní dohodu jako třístrannou či dvoustrannou. Dohoda plní dvě základní funkce: stanovuje základní pravidla supervize a zajišťuje celkové vnímání konečného cíle, jehož má být dosaženo. Tím vytváří základ pro bezpečnou atmosféru supervize: supervidovanému dává jistotu a srozumitelnost, supervizorovi pak volnost a zmocnění pro jeho práci. (Michková, 2008, s. 34-35)

Obsah kontraktu je rozdělen na část obecnou, tzv. širší, spíše formální kontrakt a na užší kontrakt týkající se více konkrétní supervizní práce. Širší kontrakt uzavírá vedení organizace, vymezuje frekvenci setkání, dobu trvání supervize i jednotlivých sezení, požadavky na jednotlivé strany kontraktu, způsob financování, evidenci docházky, vyhotovení závěrečné zprávy. Užší kontrakt je uzavírán mezi supervizorem a supervidovanými. Nejčastěji je uzavírán na počátku každého supervizního setkání formou rozhovoru. Hledání námětů je společný proces, supervizor může pomáhat vést rozhovor při hledání, pojmenovávat témata, třídit proces vybírání témat z nabídky, ale sám téma nepřináší. Během supervize občas dochází k situaci, kdy probírané téma pod povrchem obsahuje jinou zakázku. V praxi se můžeme setkávat s těmito skrytými kontrakty: potřeba podpory a pochvaly, uklidnění že nechybují, zastání před vedením, před ostatními kolegy apod. (Venglářová a kol, 2011, s. 31-33)

Uzavření kontraktu vymezuje odpovědnosti jeho aktérů. Úkolem supervizora je především formování procesu supervize od vyjednání podmínek kontraktu přes vytváření bezpečné a tvořivé atmosféry až k řízení časového průběhu a vyhodnocení. Zadavatelé odpovídají za adekvátní využití výsledků supervize v organizaci. Účastníci supervize odpovídají za přinesené obsahy a témata, jež by měla zahrnovat sporná a eticky relevantní témata z jejich praxe. (Havrdová in Matoušek a kol, 2013, s. 514)

2.2.3 Aktéři supervize

Úspěšná supervize předpokládá vzájemnou spolupráci obou jejich aktérů: supervidovaných i supervizora. Každá strana by měla dodržovat určité zásady, aby bylo dosaženo cílů stanovených v kontraktu.

Supervidovaní pracovníci

Supervidovaní by měli cítit potřebu svou práci reflektovat a pracovat na svém profesním růstu. V praxi se setkáváme i s velmi zdrženlivým až odmítavým přístupem k supervizi ze

strany supervidovaných, mnozí vítají raději vzdělávání teoretického charakteru, kde se nemusí aktivně projevovat. Aktivní přístup je však nutnou podmínkou úspěšné supervize. Základním úkolem pracovníků by mělo být ujasnění si svých potřeb, očekávání, případně hranic, za které nechtějí při sebeotevření jít. Chuť pracovat, přinášet témata, cítit odpovědnost vůči kolegům a ochotu jim pomáhat při řešení jejich obtíží. Není lehké sdělovat své pocity, emoce, obtíže v práci. Lidé mohou mít strach z kritiky či následků od vedení, pocit nedostatečnosti, obavy že jejich názory nebudou brány vážně. (Venglářová a kol, 2011, s. 31-33)

Stejným dílem jako supervizor se na úspěchu podílí i supervidovaný pracovník. Velkou roli hraje nejen jeho motivace a očekávání, ale i jeho obavy. Stejně významné jsou pak první zkušenosti se supervizí samotnou, kdy se učí nalézat a formulovat témata, jimiž se chce v supervizi zabývat. Od počátečního „já na supervizi nic nemám“ postupně přijde na to, že rozvojový potenciál pro něj může mít rozebrání i zcela banální situace, které by jindy v pracovním shonu nevěnoval pozornost. (Michková, 2008, s. 47)

Supervizor

Supervizor je odborník vyškolený v oblasti supervize a zpravidla jde o profesionála v oblasti pomáhajících profesí (psycholog, speciální pedagog, sociální pracovník) s dlouholetou praxí v oboru práce s lidmi a vedení týmů. Prvořadým úkolem supervizora je pomáhat pracovníkům v pohledu na jejich práci i její reflexi. (Venglářová a kol, 2011, s. 18)

Při výběru supervizora by měl být kladen důraz na lidské kvality – supervizor by měl být dobrý, zralý a moudrý člověk, pokorný, být kongruentní nejen v terapeutické práci ale i v životě. Mimo odbornou terapeutickou kompetenci, která souvisí s jeho zkušeností a bohatou praxí skloubenou s vědomostmi a znalostmi, by měl mít také schopnosti a dovednosti, které se dotýkají pedagogického působení. (Šimek, 2008, s. 16)

Pomocníkem při výběru supervizora je seznam supervizorů, specializovaných v určité metodě, který lze najít na webových stránkách příslušných institutů psychoterapeutické společnosti. Také vzdělávací instituce v supervizi obvykle poskytují seznam absolventů na svých webových stránkách. Zadavatel by si měl vyžádat portfolio supervizora či jeho životopis, případně certifikáty a doporučení od organizací, kde již supervizi prováděl. (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 93-94)

2.3 Překážky a rizika v supervizi

Jednou z překážek, která musí být před zahájením samotné supervize zvládnuta, je nedostatek informací o tom, co supervize je, k čemu slouží a za jakých podmínek funguje. Supervize nenahrazuje vedení a není vše řešící metoda, ale také neslouží jako alibi pracovníkům. Častým problémem při týmových supervizích je obava z šíření informací mimo pole supervize. Přestože se o ochraně informací opakovaně mluví, stále k nim dochází. Pro dobrý průběh supervize je nutné, aby byli pracovníci motivováni k účasti na profesním rozvoji, k novým pohledům na své vztahy s klienty i v týmu. Chodit na supervizi pouze z nutnosti je bez užitku všem zúčastněným. (Venglářová a kol, 2011, s. 71-72)

Součástí dobré supervize je nejen rozpoznání překážek, ale i to, jak nalézt způsoby je překonat. Mohou to být předchozí zkušenosti se supervizí, kdy špatné zkušenosti vedou supervidované k ostražitosti a nedůvěře, dobré zkušenosti mohou naopak vést ke kritickému srovnávání typu „nikdo už nebude tak dobrý, jako můj poslední supervizor“. Další překážkou jsou osobní zábrany a obranné mechanismy. I když objektivně nedochází k žádnému hodnocení, může supervize u supervidovaných vzbuzovat úzkost, mají snahu držet se zpátky a neotevírat se. Obtížně rozpoznatelné překážky vytváří také potíže s přenosem i obav z autority. Supervizoři nejsou chápáni jako ti, jimiž skutečně jsou. Někdy je jim připisována příliš velká moc, jindy mohou být v sebeobraně chápáni jako bezcenní. Další obtíž při získávání podpory při supervizi je problém přijímání ze strany supervidovaných. Když člověk přijímá, stává se potenciálně zranitelnějším a odhaluje své potřeby. Potřebovat něco, znamená být závislý, slabý, potřeba navozuje představu podřízenosti druhému. K praktickým překážkám patří potíže finanční, kdy si pracovníci nemohou dovolit supervizi, jakou by potřebovali a měli o ni zájem. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 35-38)

Překážkou v zavádění supervize do praxe je často nepochopení a neznalost tohoto termínu. Stále má u řady pracovníků spojení s kontrolou shora a následnými sankcemi za odhalené chyby. Malá či negativní zkušenost se supervizí vyžaduje nutnost překonávat odpor pracovníků a věnovat velké úsilí budování důvěry. Supervizi vnímají jako jeden z mnoha jiných nároků a novinek, u nichž nevidí přímou vazbu ve smyslu přínosu pro jejich další práci. (Michková, 2008, s. 93-94)

3 POMÁHAJÍCÍ PROFESE

Pomáhající profese je souhrnný název pro profese, které se zaměřují na pomoc druhým a pomáhají řešit jejich nesnáze, problémy, zdravotní potíže. Používají k tomu metody a techniky jednotlivých profesí. Patří sem lékaři, psychiatři, psychologové, sociální pracovníci, speciální pedagogové, fyzioterapeuti, rehabilitační pracovníci. Společnými znaky jsou mimořádná psychická zátěž, odpovědnost a rizika pro vlastní duševní zdraví. (Hartl, 2004, s. 188)

Pro účely této práce se autor zaměřuje na definici sociální služby a pracovníky v těchto službách. V závěrečné části této kapitoly jsou zmíněna potencionální rizika, která práce v pomáhajících profesích může přinášet.

3.1 Legislativa sociálních služeb

Podle § 3 Zákona č. 108/2006 Sb. o Sociálních službách se sociální službou rozumí činnost nebo soubor činností dle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života začleněním do společnosti. Cílem je také společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby zohledňují jak osobu uživatele, tak jeho rodinu či skupiny, do nichž patří. V užším rezortním pojetí jsou sociální služby součástí systému sociálního zabezpečení, legislativně zařazeny do oblasti sociální pomoci. Sociální pomoc kromě sociálních služeb zahrnuje finanční a věcné dávky, poskytované lidem, kteří se ocitli ve stavu hmotné nouze. (Matoušek a kol., 2011, s. 9-11)

Sociální služby a sociální práce v nich jsou jedním z důležitých nástrojů realizace sociální politiky např. ve vztahu k dětem, rodině, invalidním a starým lidem. V anglosaském pojetí se vše, co „poskytuje výhody těm, kdo mají problém“, označuje jako sociální služby. Naše právní předpisy takto označují jen služby, tj. činnosti, kdy někdo pro někoho něco činí, nikoli regulaci a dávky. Sociální služby je možné rozdělit do dvou základních skupin na sociální služby státní a obecní a sociální služby nestátní. (Matoušek a kol., 2007, s. 178)

Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psychoterapie a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů. Cílem služeb je podpo-

rovat rozvoj nebo alespoň zachování stávající soběstačnosti uživatele, jeho návrat do vlastního domácího prostředí, obnovu nebo zachování původního životního stylu. Dále rozvíjet schopnosti uživatelů služeb a umožnit jim, pokud toho mohou být schopni, vést samostatný život. Základními činnostmi při poskytování sociálních služeb jsou pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. (MPSV, 2016, s. 8)

Rozsah a forma pomoci prostřednictvím sociálních služeb musí zachovat lidskou důstojnost osob, kterým je služba poskytována. Sociální služby musí být poskytovány vždy při důsledném dodržování základních lidských práv a svobod uživatele. (Sokol a Trefilová, 2008, s. 19)

3.2 Pracovníci působící v sociálních službách

V sociálních službách vykonávají odbornou činnost sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby. Při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů. Při poskytování sociální služby spolupůsobí mnoho různých profesí a spolupůsobení odborných postupů z různých oborů je jedním z charakteristických rysů sociálních služeb. (Sokol a Trefilová, 2008, s. 179)

3.2.1 Sociální pracovník

Podle § 3 Zákona č. 108/2006 Sb. o Sociálních službách je náplní práce sociálního pracovníka sociální šetření, zabezpečení sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytická, metodická a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace. Sociální pracovník by měl disponovat určitými vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro výkon tohoto povolání. Musí být trestně bezúhonný, způsobilý k právním úkonům, zdravotně a odborně způsobilý. Odbor-

nou způsobilost k výkonu profese sociálního pracovníka může jedinec získat absolvováním akreditovaného vzdělávacího programu na vyšší odborné nebo vysoké škole, nebo po absolvování akreditovaného kurzu v minimální hodinové dotaci 200 hodin současně s délkou praxe v oboru minimálně 5 nebo 10 let dle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Mezi schopnosti a dovednosti, označované jako kompetence sociálního pracovníka, patří rozvíjení účinné komunikace, plánování postupu, podporovat a pomáhat k soběstačnosti, zasahovat a poskytovat služby, přispívat k práci organizace a odborně růst. Sociální pracovník by měl dokázat ve prospěch svého klienta mobilizovat zdroje různých druhů, lidské i materiální. Přírozeným systémem podpory je rodina, síť přátel a známých, také místní komunita, zaměstnavatelé. Z toho vyplývá hlavní námitka proti snahám o specializaci sociálních pracovníků – specialista omezený na určitou metodu nebo na určitý resortní okruh by klientovi nedokázal pomáhat tak efektivně jako pracovník připravený univerzálně a orientovaný všestranně. (Matoušek a kol., 2013, s. 16)

3.2.2 Pracovník v sociálních službách

Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává:

- Přímou obslužnou péči o osoby spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, podpoře v soběstačnosti, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů, v uspokojování psychosociálních potřeb.
- Základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, rozvíjení pracovních návyků a manuální zručnosti, v provádění volnočasových aktivit.
- Pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající v péči o domácnost, zajišťování sociální pomoci, vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci. Pod dohledem sociálního pracovníka provádí činnosti při základním sociálním poradenství, výchovné, vzdělávací, aktivizační činnosti. Předpokladem pro výkon pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, a odborná způsobilost. (Sokol a Trefilová, 2008, s. 179-180)

3.3 Rizika práce v pomáhajících profesích

Základním nástrojem pomáhajících profesí je osobnost pomáhajících. Největší nesnáze přitom přirozeně působí slabá místa této osobnosti, nevyřešené neurotické konflikty nebo hlubší osobnostní poruchy, jež jsou u pomáhajících podstatně častější, než v celkové populaci. Pomáhající profese, pokud je vykonávána bez průpravy a supervize, tyto poruchy udržuje a prohlubuje. (Říčan in Schmidbauer, 2000, s. 11)

Mezi nejčastější poruchy patří v sociálních službách syndrom vyhoření a syndrom pomáhajícího pracovníka.

3.3.1 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Může vzniknout poměrně rychle od doby nástupu pracovníků do zaměstnání, u disponovaných jedinců vystavených nepříznivým podmínkám již za několik týdnů až měsíců. U některých osob jeho vzniku předchází období vysokého pracovního nasazení, během něhož se pracovník snaží dosáhnout nejlepšího výsledku. Typickými projevy syndromu vyhoření jsou:

- Neangažovaný vztah ke klientům, v očích pracovníka se mění v „případ“, vyhýbání se intenzivním a delším kontaktům s nimi.
- Ztráta citlivosti pro potřeby klientů, lpění na standardních a zavedených postupech.
- Pracovník věnuje práci nutné minimum energie, výrazně více se angažuje v mimo-pracovních aktivitách, preferuje administrativní činnost mimo kontakt s klienty.
- Skeptický postoj při úvahách o účinnosti služby, budoucnosti klientů, v ojedinělých případech i zneužívání klientů.
- Časté pracovní neschopnosti, žádosti o neplacené volno, pocit depersonalizace, vyčerpání. (Matoušek a kol., 2013, s. 52-54)

Vyhoření není nemoc, která vás zasáhne, ani nejde o rozpoznatelnou událost nebo stav, protože jde o proces, který často začíná už velmi záhy v průběhu kariéry pomáhajícího. Jeho základ může být obsažen v hodnotových systémech mnoha pomáhajících profesí a v osobnostech těch, které tyto profese přitahují. Vyhořením je třeba se zabývat dřív, než k němu dojde, tedy zamyslet se nad svou stínovou motivací k práci, sledovat příznaky stresu a vytvářet zdravý systém podpory. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33)

Kdo se může profesionálně vyvíjet, ten nevyhoří. Tento poznatek vychází z pozorování týmového rozvoje i supervizí. Prvním krokem je speciální vzdělání, další fáze začíná tehdy, kdy jsou pracovníci schopni přijímat a zpracovávat zpětné vazby, které získávají ve své konkrétní profesní práci. Rezistence proti syndromu vyhoření je vysoká u pracovníků, kteří dbají na své zdraví a zajímají se o práci, kterou vykonávají. Necítí se obtěžováni svými klienty, našli „svůj styl“ komunikace. Jsou schopni přijímat a zpracovávat zpětné vazby, které získávají ve své konkrétní profesní práci. Prožívají i potíže a břemena své práce jako cosi, co má smysl, dosáhli rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Kdo dokáže pozitivně přijímat a hodnotit realitu své profesní práce, má nejen radost ze svého povolání, ale také je schopen zlepšovat jednotlivosti i celek. (Schmidbauer, 2008, s. 225-226)

3.3.2 Syndrom pomáhajícího

Syndrom pomáhajícího je specifická narcistická porucha. Člověk, který si volí pomáhající profesi, se tím pokouší často řešit své rané trauma odmítnutého dítěte, svůj hlad po uznání, po vzájemnosti a po empatickém porozumění. Většinou tak činí nevědomě. Narcistický „hlad“ po vděčnosti a obdivné lásce těch, jimž je pomáháno, je nenasytný a přirozené agresivní popudy vůči „objektům“ pomoci nejsou zvládnány. Spolu s identifikací s Nadjá, jež je často přítomna vzhledem k morální náročnosti pomáhajících profesí, znemožňuje vytvoření skutečného partnerství, ať už mezi pomáhajícím a tím, kdo pomoc přijímá, nebo mezi pomáhajícím a jeho nejbližšími v osobním životě. (Schmidbauer, 2000, s. 11)

Syndrom pomocníka tkví v neschopnosti projevit vlastní city a potřeby, která se stala součástí osobnostní struktury. V ní se spojila se zdánlivě nenapadnutelnou fasádou v oblasti sociálních „služeb“ a latentními fantaziemi o vlastní všemohoucnosti. Zabývat se syndromem pomocníka má svůj praktický užitek v tom, že můžeme zlepšovat duševní hygienu lidí v pomáhajících profesích a pomáhat jim v budování stabilní motivace. Člověk, který je ve svém sebepojetí do určité míry stabilní, je schopen zpracovávat křivdy, protože může realisticky hodnotit: „V tom jsem udělal chybu, v tom ne, v těchto oblastech jsem v pořádku“. Naproti tomu u člověka se sklonem k depresi se narcistická porucha projevuje tím, že nevnímá jednotlivou chybu v jejím reálném obsahu či dosahu, ale je pro něj symbolem nedostatečnosti celé osobnosti. Symptomy deprese jsou u bezmocných pomocníků zesilovány skutečností, že je pro ně obtížné přiznat vlastní slabost a přijmout pomoc. Lidé v pomáhajících profesích se snaží ujišťovat své klienty, že není hanba mít symptomy

a přijmout pomoc, pro mnoho pomocníků je ale příliš těžké přiznat si, že tuto pomoc potřebují často také oni. (Schmidbauer, 2008, s. 16-24)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Výzkum bakalářské práce je zaměřen na problematiku supervize využívanou v oblasti sociálních služeb. Je zaměřen na přínos supervize z pohledu pracovníků v přímé péči s klienty a na možnosti zlepšování kvality poskytované supervize ze strany managementu v konkrétní organizaci. Téma výzkumu zvolil autor, pracovník managementu organizace, ze dvou důvodů. Prvním je reflektování častých kritických připomínek k supervizi v Naději Zlín ze strany zaměstnanců v přímé péči s klienty. Jejich výhrady směřují k různým aspektům celého procesu supervize – k supervizorovi, termínům supervize, četnosti, projednávaným tématům, pasivnímu přístupu zaměstnanců apod. Druhým důvodem je snaha vedení organizace nastavit proces supervize tak, aby splňoval jak obecné cíle supervize i cíle supervizního kontraktu, tak i představy pracovníků v přímé péči.

Názor pracovníků v přímé péči s klienty na proces supervize zkoumá autor pomocí kvantitativního přístupu metodou dotazníku, který byl předložen všem pracovníkům přímé péče na pobočce, kteří se supervize účastní. Otázky byly rozděleny do tří oblastí zaměřených na demografické údaje, informovanosti pojmu supervize i vnímání supervizora a hodnocení supervizních sezení.

Data získaná z dotazníkového šetření byla základem pro diskusi vedoucích pracovníků organizace. Kvalitativní strategií pomocí metody ohniskové skupiny a následné analýzy dat se autor pokusil nalézt témata, která se dají sjednotit do obecnějších kategorií, trsů. Interpretace dat získaných z kvantitativního i kvalitativního výzkumu by měla vést k zodpovězení výzkumných otázek.

Závěrečné výsledky smíšeného výzkumu mohou posloužit managementu organizace k realizaci praktických kroků, vedoucích ke zlepšení supervizního procesu.

V následujících kapitolách budou popsány cíle výzkumu, výzkumné otázky, volba výzkumné strategie, metod a technika sběru dat.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Předmětem výzkumu bakalářské práce je pohled do praxe konkrétní organizace, v jejímž prostředí probíhá supervizní proces. Pozornost je zaměřena na samotné příjemce supervize. Cílem je vyhodnotit, jak pracovníci rozumí pojmu supervize, jak ji vnímají, jaký přínos jim přináší.

Cílem je dále zjistit oblasti supervizního procesu, ve kterých by změny ze strany managementu vedly ke zlepšení poskytování supervize v organizaci.

Hlavní výzkumná otázka je formulována:

Jak hodnotí pracovníci Naděje Zlín supervizi?

Dílčí otázky:

Jak rozumí pracovníci pojmu supervize?

Jak hodnotí pracovníci osobnost a odbornost supervizora?

Která témata supervizích sezení hodnotí pracovníci jako nejpřínosnější?

Jak může management ovlivnit poskytování supervize?

4.2 Druh výzkumu a metody a techniky sběru dat

Z hlediska strategie lze rozlišovat dva typy výzkumu – kvalitativní výzkum a kvantitativní výzkum. V případě využití obou typů současně, hovoříme o smíšeném výzkumu. Vzhledem k povaze zkoumané problematiky byl pro účely této bakalářské práce zvolen výzkum smíšený.

Na základě charakteristik, silných a slabých stránek kvalitativního výzkumu můžeme konstatovat, že kvalitativní a kvantitativní přístupy nejsou soupeřící paradigmaty. Naopak, současný rozvíjející se proud pedagogického výzkumu toto silně reflektuje a snaží se oba přístupy kombinovat s cílem maximálně využít silných stránek obou metodologických přístupů. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 26-27)

Kvantitativní výzkumná strategie

Vzorem kvantitativního přístupu k výzkumu v sociálních vědách jsou metody přírodních věd. Předpokládá se, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalších krocích získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explorovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných. Mezi základní metody kvantitativního přístupu patří statistické šetření, experiment, oficiální statistiky, strukturované pozorování a obsahová analýza. (Hendl, 2005, s. 47-48)

Kvantitativní výzkumná strategie této bakalářské práce byla realizována metodou dotazníkového šetření.

Dotazník je rozšířenou metodou získávání dat v pedagogickém výzkumu. Jedná se o písemné kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Otázky se mohou vztahovat buď k jevům vnějším (názory na zavádění organizačních opatření), nebo k jevům vnitřním (postoje, motivy, citové stavy apod.). Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. (Chráska, 2007, s. 163-169)

Kvalitativní výzkumná strategie

Metody kvalitativního přístupu se užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme. (Strauss a Corbinová In Švaříček a Šedřová, 2007, s. 24)

Kvalitativní výzkumná strategie v této bakalářské práci byla realizována metodou ohniskové skupiny (focus group).

Ohniskové skupiny jsou především skupinovým rozhovorem – nikoli ovšem ve smyslu výměny otázek badatele a odpovědí respondenta. Namísto toho se v tomto typu výzkumu spoléhá na interakci uvnitř skupiny, jež je vyvolána tématy, která jsou předkládána badatelem. Charakteristickým znakem ohniskových skupin je explicitní užívání skupinové interakce k získání údajů a vhledů, které by bez interakce, již nacházíme ve skupině, byly těžko přístupné. Pokud jsou ohniskové skupiny použity s jinými metodami, mohou buďto doplňovat jinou hlavní metodu, nebo pracovat v kombinaci s jinými metodami v duchu pravého partnerství. (Morgan, 1997, s. 13-15)

Ohniskové skupiny můžeme z hlediska jejich průběhu rozdělit na minimálně čtyři základní fáze: zahájení skupiny, úvodní diskuse a motivační práce, jádro diskuse a ukončení diskuse. Mezi základní pravidla ohniskových skupin patří:

- Hovoří vždy pouze jedna osoba.
- Nesmí probíhat žádné vedlejší rozhovory mezi sousedy.
- Nikdo nemá dominantní roli.
- Každý má právo říci svůj názor.
- Každý má právo se k názoru jiného vyjádřit, nemá ale právo jej odsuzovat či jinak dehonestovat. (Mioviský, 2006, s. 183-184)

4.3 Výzkumný soubor

Základním souborem jsou všichni pracovníci pobočky Naděje Zlín. V této kapitole se proto autor zaměřuje nejprve na charakteristiku organizace, její jednotlivé služby a organizační členění. Poté bude charakterizován výzkumný vzorek a způsob jeho výběru.

4.3.1 Charakteristika vybrané organizace

NADĚJE byla založena dne 21. 8. 1990 podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, v současné době je spolkem ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

Účelem, cílem a společným zájmem členů je vybudování a provozování sítě veřejně prospěšných služeb lidem na křesťanských principech. Ve svých zařízeních i mimo ně poskytuje NADĚJE jako svou hlavní činnost služby duchovní, sociální, zdravotní, poradenské, osvětové, vzdělávací, výchovné, apod., včetně doplňkových služeb. Své služby zaměřuje zejména na lidi osamělé, zdravotně postižené, na rodiny, děti i rodiče, lidi sociálně vyloučené nebo jinak znevýhodněné nebo ohrožené s cílem podpořit jejich kompetence a zlepšit vztahy. Pracuje s dětmi, mládeží, dospělými, i seniory.

Zlínská pobočka NADĚJE vznikla v roce 1992. Počáteční aktivity byly soustředěny na dospělé osoby s mentálním postižením. Celý komplex služeb postupně zahrnoval chráněné bydlení, denní stacionář a dílny v objektech ve čtvrti Letná. Od roku 1998 začala NADĚJE ve Zlíně pracovat se seniory. Nejprve v Domě pokojného stáří na Letné a od prosince 2006 v novém domově na Jižních Svazích. S platností Zákona o sociálních službách byly ve Zlíně v roce 2006 zaregistrovány v programu péče o osoby s mentálním postižením sociální služby Chráněné bydlení a Sociálně terapeutické dílny a v programu péče o seniory sociální služby Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem. V roce 2013 vznikla sociální služba Denní stacionář pro osoby s demencí. Na poskytování těchto sociálních služeb se podílejí pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, zdravotničtí pracovníci, technicko - hospodářští pracovníci a management. Na poskytovaných službách se dále podílejí jiné fyzické osoby, které nejsou s organizací v pracovně právním vztahu: praktický lékař, psychiatr, dobrovolníci, duchovní, stážisté, supervizoři, masérka, pedikérka, kadeřnice, canisterapeutka.

Každá sociální služba má stanovenou organizační strukturu, která určuje i počet pracovních míst. Schémata organizační struktury jednotlivých sociálních služeb jsou pro přehlednost práce umístěna v příloze.

Tabulka č. 3 Přehled sociálních služeb Naděje Zlín

Služba	Celková kapacita
Středisko Naděje Zlín, sociálně terapeutické dílny	65 klientů
Středisko Naděje Zlín – Jižní Svahy, denní stacionář, přímá péče	20 klientů (denní kapacita max. 10 klientů)
Středisko Naděje Domov pro seniory	46 klientů
Domov se zvláštním režimem	19 klientů

4.3.2 Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru

Základním souborem jsou všichni pracovníci pobočky Naděje Zlín. Pro oba typy výzkumu byl zvolen záměrný výběr z důvodu optimálního výběru respondentů pro cíle výzkumu. Všichni pracovníci zahrnuti do výběrového souboru se na svých pracovištích supervize účastní.

V rámci kvantitativního výzkumu byli do výběrového souboru pro dotazníkové šetření vybráni zaměstnanci pobočky Naděje Zlín, kteří pracují v přímé práci s klienty: pracovníci v přímé péči, sociální pracovníci, zdravotnický personál. Po účely výzkumu bylo osloveno celkem 42 pracovníků.

V rámci kvalitativního výzkumu byli do výběrového souboru vybráni vedoucí pracovníci pobočky Naděje Zlín. Výzkumný vzorek tvořilo šest osob.

Tabulka č. 4 Seznam respondentů Ohniskové skupiny

respondent 1	ředitelka organizace
respondent 2	vedoucí Střediska Dům pokojného stáří
respondent 3	vedoucí přímé péče Dům pokojného stáří
respondent 4	vedoucí Střediska Zlín Letná
respondent 5	vedoucí přímé péče Chráněného bydlení
respondent 6	vedoucí přímé péče Sociálně terapeutických dílen

5 ANALÝZA DAT

V této kapitole autor analyzuje data získaná ze dvou zdrojů: dotazníkové šetření a ohnisková skupina.

5.1 Dotazníkové šetření

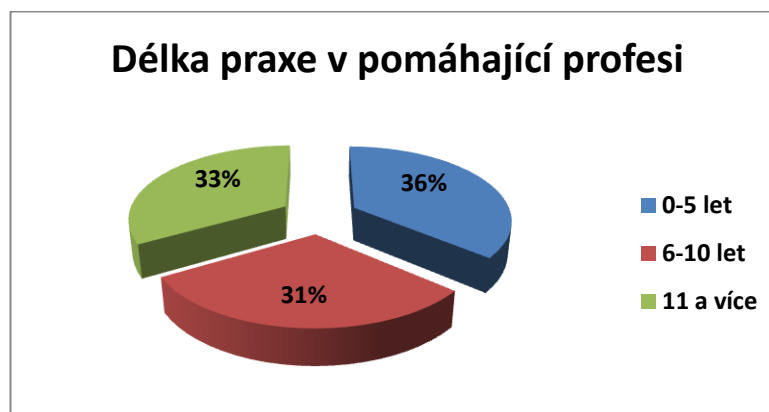
Záměrem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký mají pracovníci pobočky Naděje Zlín, kteří pracují v přímé péči s klienty, názor na to, jak supervize v organizaci probíhá, jak ji sami hodnotí, v čem vidí její přednosti a v čem nedostatky.

Výzkum probíhal v měsíci únoru 2016. Dotazníky autor rozdál v jednotlivých pobočkách Naděje Zlín. Celkem bylo rozdáno 42 dotazníků, počet vrácených byl 39. Vyplněno bylo 36 dotazníků, to je 86%.

Informace získané metodou dotazníkového šetření byly zpracovány formou grafů nebo tabulek. Jednotlivé otázky jsou zařazeny postupně tak, jak byly zadány v dotazníku.

5.1.1 Demografické údaje

Ke zjišťování těchto údajů přistupoval autor zdrženlivě. Ze zpracování různých dotazníků v minulosti získal mezi svými kolegy zkušenost, že pokud je otázek na demografické údaje více, pracovníci mají obavu z oslabení anonymity dotazníku a tyto otázky raději nevyplní. Autor se z tohoto důvodu omezil pouze na úvodní dotaz na pohlaví respondentů a délku praxe v pomáhajících profesích. Úvodní dotaz před první otázkou zjišťoval pohlaví respondentů. Vyhodnocení odpovědí ukazuje výraznou převahu zastoupení žen, které tvoří 32 respondentů (89 %). Muži jsou zastoupeni v počtu 4 (11 %).



Graf 1 Délka praxe pomáhajících profesí – vlastní zpracování

Otázka č. 1 zjišťovala délku praxe pomáhajících profesí. Z grafu je zřejmé, že rozložení praxe respondentů je procentuálně podobné, bez podstatných výrazných odchylek

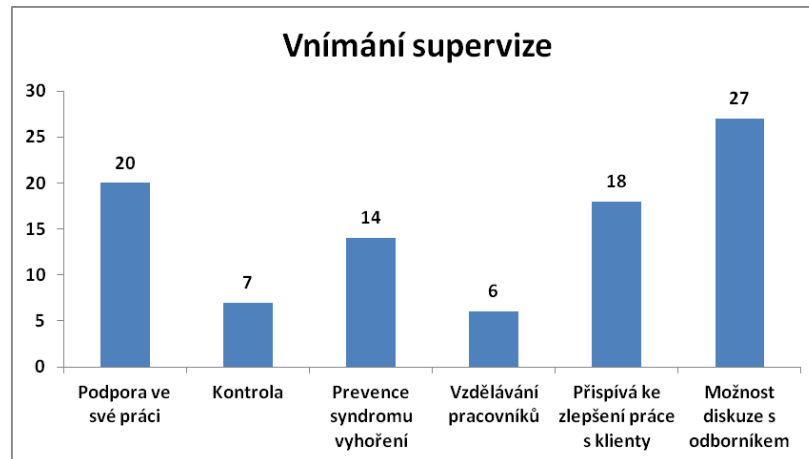
5.1.2 Informovanost o pojmu supervize, vnímání supervizora

Tato oblast otázek je zaměřena na zjištění informovanosti respondentů o pojmu supervize a jejich zkušenosti se supervizorem.

Tabulka č. 5 Definice supervize – vlastní zpracování

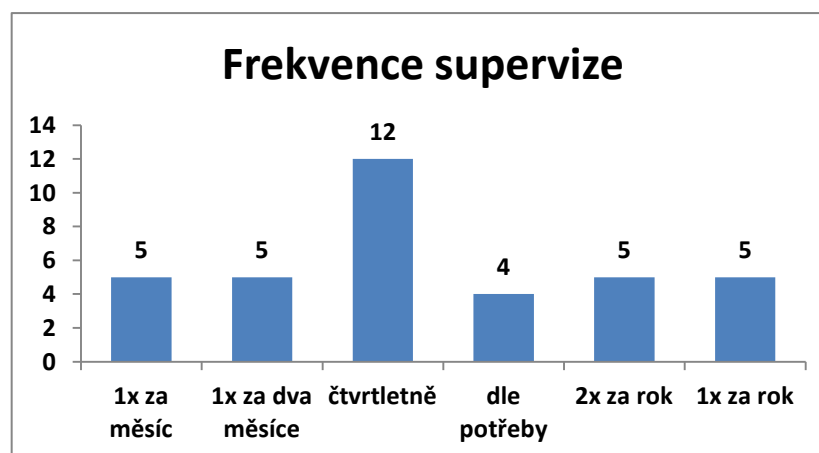
Co je podle Vás supervize	
Správné odpovědi	
řešení problémů	10
odborná konzultace	8
předávání informací	3
zlepšení kvality práce	3
podělit se o pocity a starosti	3
podpora v práci	2
pohled zvenčí	3
nadhled	3
profesní i životní poradenství	2
Relaxace	3
Celkem	40
Nesprávné odpovědi	
ztráta času	4
kolektivní povídání	2
kontrola	1
Celkem	7

Otázka č. 2 měla za úkol zjistit, jak respondenti rozumí pojmu supervize. Odpovědi na tuto otevřenou otázku kvantifikoval autor do kategorií Správné odpovědi a Nesprávné odpovědi. Z tabulky vyplývá, že ze všech 47 odpovědí na otázku bylo možné do kategorie správné zařadit 85 % a jako nesprávné pouze 15 %. Odpovědi respondentů je dle autora možné hodnotit jako velmi dobrou znalost pojmu supervize.



Graf 2 Vnímání supervize – vlastní zpracování

Otázka č. 3 zjišťovala, jak vnímají respondenti supervizi na svém pracovišti dle různých definic uvedených v teoretické části bakalářské práce. Z nabídnutých možností mohli vybrat více odpovědí. Nejvíce respondentů vnímá supervizi jako možnost diskuse s odborníkem (29 %) a jako podporu ve své práci (22 %). Dále 15 % vnímá supervizi jako prevenci syndromu vyhoření, přibližně stejný počet respondentů vnímá supervizi jako kontrolu (7 %) a vzdělávání (6 %).



Graf 3 Frekvence supervize – vlastní zpracování

Otázka č. 4 měla za úkol zjistit, jaká frekvence supervize by respondentům vyhovovala.

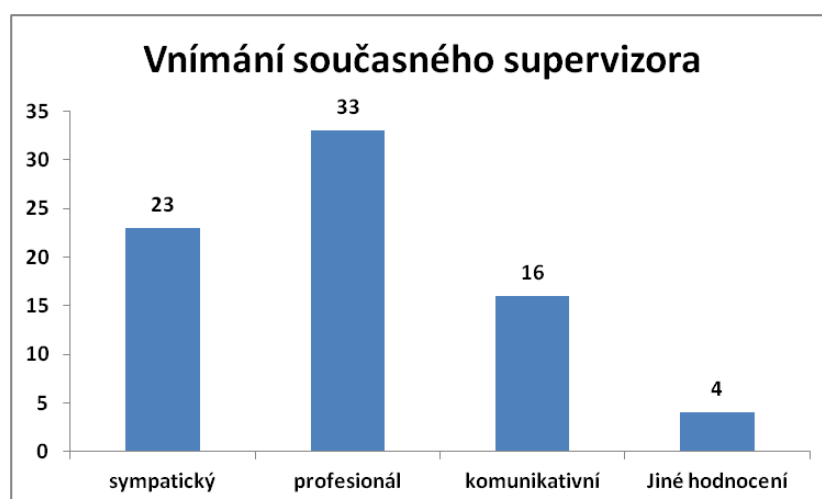
Nejvíce respondentů (33 %) uvedlo čtvrtletně, což odpovídá současnému nastavení frekvence supervize v pobočce Naděje Zlín. Ostatní požadavky jsou zastoupeny rovnoměrně (14 %), pouze 11 % se domnívá, že supervize nemá mít pravidelnou frekvence, ale má se

konat dle potřeby. Odpovědi respondentů 1x rok i 2x za rok lze hodnotit jako negativní postoj nebo nedůvěru respondentů k supervizi v organizaci.



Graf 4 Zapojení do supervizního kontraktu – vlastní zpracování

Otázka č. 5 měla za cíl zjistit, zda byl v organizaci uzavírán kontrakt pouze mezi supervizorem a vedením, nebo zda byli do kontraktu zapojeni i pracovníci v přímé práci s klienty. Z odpovědi respondentů vyplývá, že do uzavírání kontraktu byli zapojeni pouze tři respondenti (9 %). Jako formu zapojení dva uvedli přímou účast při vytváření celého kontraktu, jeden pouze částečné zapojení formou zapojení do výběru supervizora. 91 % respondentů se na supervizním kontraktu nijak nepodílelo.



Graf 5 Vnímání současného supervizora – vlastní zpracování

Otázka č. 6 se zabývala vnímáním současného supervizora. 76 různých hodnocení supervizora na tuto otevřenou otázku rozdělil autor do 4 kategorií. Nejvyšší počet hodnocení při-

řadili respondenti kategorii profesionál- 43 %, kategorie sympatický získala 30 % z celkového počtu odpovědí, kategorie komunikativní 16 %. Ostatní odpovědi tvořily 6 %, z nich jediná byla záporná, když jeden respondent označil supervizora za málo komunikativního. Celkové hodnocení vyznívá výrazně pozitivně.



Graf 6 Možnost podílet se na výběru supervizora – vlastní zpracování

Otázka č. 7 zjišťovala, zda byl s respondenty konzultován výběr supervizora v průběhu období, kdy se účastnili supervize. Na tuto otázku odpovědělo všech 36 respondentů a možnost výběru byla nabídnuta 47 % respondentům, 53 % volbu svého supervizora ovlivnit nemohla.



Graf 7 Zkušenosti supervizora s cílovou skupinou – vlastní zpracování

Otázka č. 8 zjišťovala názor respondentů, zda považují za nutné, aby supervizor měl zkušenosti s cílovou skupinou klientů v zařízení, kde supervizi zajišťuje. 81 % považuje znalost cílové skupiny za nutný požadavek, pro 19 % respondentů není tato zkušenost nutná.

Jako důvod tohoto požadavku uvedli 4 respondenti lepší pochopení potřeb zaměstnanců ze strany supervizora.

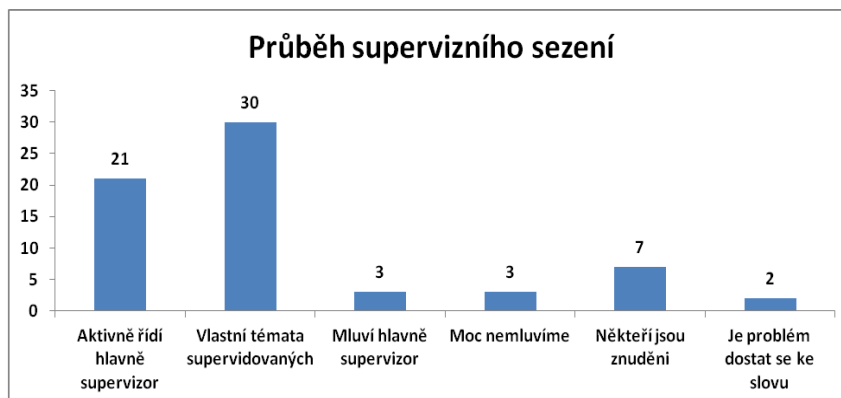
5.1.3 Hodnocení průběhu supervizních sezení

V poslední baterii otázek byly dotazy zjišťující názor pracovníků na průběh supervizních sezení, přínosy a slabiny poskytované supervize, přítomnost nadřízeného nebo obavy z vynášení informací ze supervizních sezení. V poslední otázce měli respondenti vyjádřit svůj zájem o individuální supervizi s doplněním svého názoru. Tento typ supervize je v organizaci zatím používán velmi málo.



Graf 8 Přítomnost nadřízeného na supervizním sezení – vlastní zpracování

Otázka č. 9 se zabývala názorem respondentů na přítomnost nadřízeného na supervizi. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo všech 36 respondentů a jejich názor nevyznívá jednoznačně: 39 % z nich uvedlo, že jim nadřízený nevadí, jako důvody uvedli zlepšení předávání informací, možnost ihned reagovat na projednávaný problém, lepší pochopení problému zaměstnanců. 44 % respondentů nesouhlasí s účastí nadřízeného na supervizi, jako důvody byly uvedeny menší otevřenost zaměstnanců, supervize by se stala při účasti vedoucího nefunkční. 6 % respondentů by přítomnost vedoucího posuzovala podle tématu, který bude na supervizi projednáván.



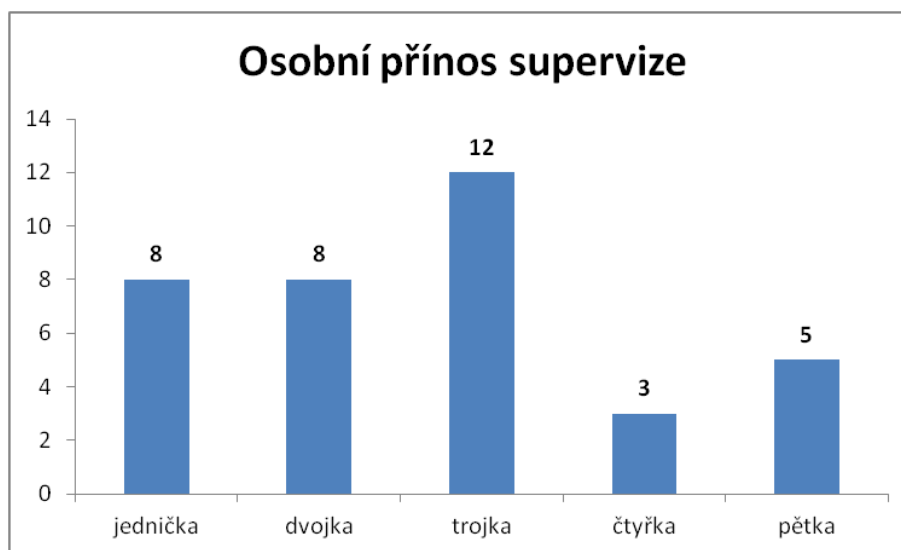
Graf 9 Průběh supervizního sezení – vlastní zpracování

Otázka č. 10 zjišťovala, jakým způsobem probíhá supervizní sezení. Respondentům bylo nabídnuto šest odpovědí s volbou označit i více možností. Možnost Jiná odpověď, kterou však až na jednu výjimku nevyužili. Hodnocení supervize, kdy supervidovaní přinášejí vlastní témata, která se projednávají, bylo nejčastějším hodnocením a vyjádřilo se pro něj 30 respondentů, tj. 83 %. Druhým nejčastějším hodnocením byl průběh, kdy supervizní sezení řídí aktivně supervizor se snahou zapojit ostatní, a vyjádřilo se pro něj 58% respondentů. 19 % respondentů vyjádřilo názor, že někteří ze supervidovaných se na supervizi nudí, 8 % respondentů popsalo průběh supervize hodnocením „Mluví hlavně supervizor“ a „Moc nemluvíme“.



Graf 10 Průběh supervizního sezení – vlastní zpracování

Otázku č. 11 zodpovědělo všech 36 respondentů. Současný způsob poskytování supervize vyhovuje velké většině zaměstnanců – 81 %, změnu si přeje pouze výrazná menšina – 19 %. Toto zjištění je pro autora překvapující, neodpovídá častým kritickým hodnocením supervize, které reflektuje na pracovištích pobočky Naděje Zlín.



Graf 11 Osobní přínos supervize – vlastní zpracování

V otázce č. 12 se respondenti drželi nejvíce průměrného hodnocení, které zvolilo celkem 33 % dotázaných. Kladný osobní přínos supervize pro zaměstnance naznačuje fakt, že hodnocení stupněm jedna a dva označilo celkem 44 % dotázaných, zatímco dvě nejhorší hodnocení stupněm čtyři a pět pouze 22 % dotázaných.

Volbu svého hodnocení zdůvodnilo v komentáři celkem 14 respondentů ze všech 36, kteří na otázku odpověděli. Nejčastější důvody hodnocení byly ocenění jiného pohledu na problémy zaměstnanců s klienty (5 respondentů), odborné schopnosti supervizora (4 respondenti) a řešení stále stejných věcí, které se ale stejně nevyřeší (4 respondenti).

Tabulka č. 6 Přínos supervize na mém pracovišti

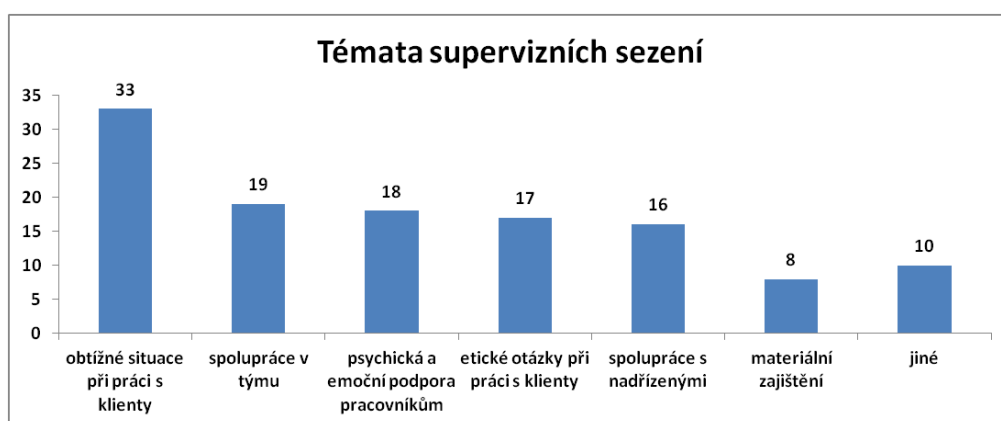
Přínosy	
Sdílení názorů s kolegy	8
Nový pohled na daný problém	6
Podpora v řešení situací s klienty	5
Názor odborníka	5
Porozumění dané situaci	5
Dobrý kolektiv, smelování	4
Diskuze o problému	4
Návrh nových řešení	2

Tabulka č. 7 Slabiny supervize na mém pracovišti

Slabiny	
Nedaří se aplikovat navrhovaná řešení	5
Ztráta času, nic se nevyřeší	5
Nedostatek času	4
Nevhodné termíny	4
Malá otevřenost	2

Otázka č. 13 je otevřená a respondenti v ní vyjádřili, co považují za přínos a co naopak za slabiny supervize na jejich pracovišti. Na otázku odpovědělo pouze 25 respondentů a nepracujeme zde tedy s celým vzorkem respondentů. Autor odpovědi kvantifikoval do jednotlivých kategorií. Mezi pozitiva supervize je nejčastěji uváděno sdílení názorů s kolegy a nový pohled na pracovní problém. Dále je oceněna podpora v řešení situací s klienty, názor supervizora jako odborníka a supervize také pomáhá porozumění situací, které na svém pracovišti řeší.

Jako slabiny supervize vidí v tom, že se řešení, která konzultují na supervizních sezeních, nedaří následně aplikovat v praxi. Část respondentů považuje supervizi přímo za ztrátu času, během kterého se nic nevyřeší. Kritické hodnocení se týká také nedostatku času při supervizi a její nevhodné termíny.

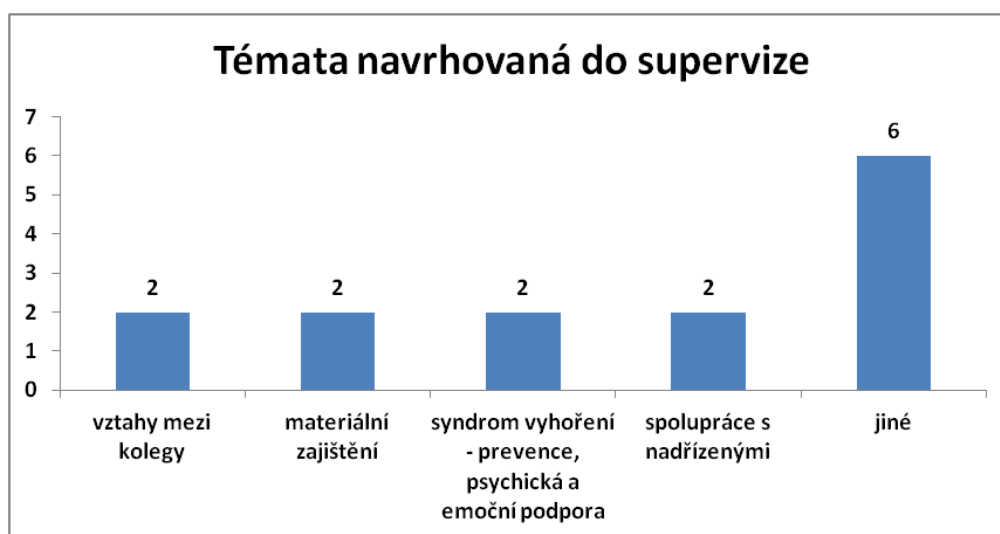


Graf 12 Témata supervizních sezení – vlastní zpracování

Otázka č. 14 byla polootevřená. Respondentům bylo nabídnuto 6 témat s možností vybrat jedno i více témat, která na supervizích probírají. Dále mohli doplnit další témata, která se na supervizi probírají, ale v otázce jmenovitě nabídnuta nebyla. Z odpovědí vyplývá, že nejvíce je supervize využívána k řešení obtížných situací při práci s klienty. Toto téma

označilo 33 respondentů z celkového počtu 36 a svědčí to o určité důvěře ve schopnosti supervizora. Respondenti očekávají odbornou radu při řešení svých obtížných situací a prostor supervize považují za vhodnou příležitost tyto situace řešit. Také další řešená témata, jako je spolupráce v týmu a psychická a emoční podpora pracovníků je podle autora správným naplněním toho, co by správná supervize měla poskytovat.

Mezi jinými tématy uvedli respondenti problémy s příbuznými klientů, dramaterapii a špatnou komunikaci s vedením.

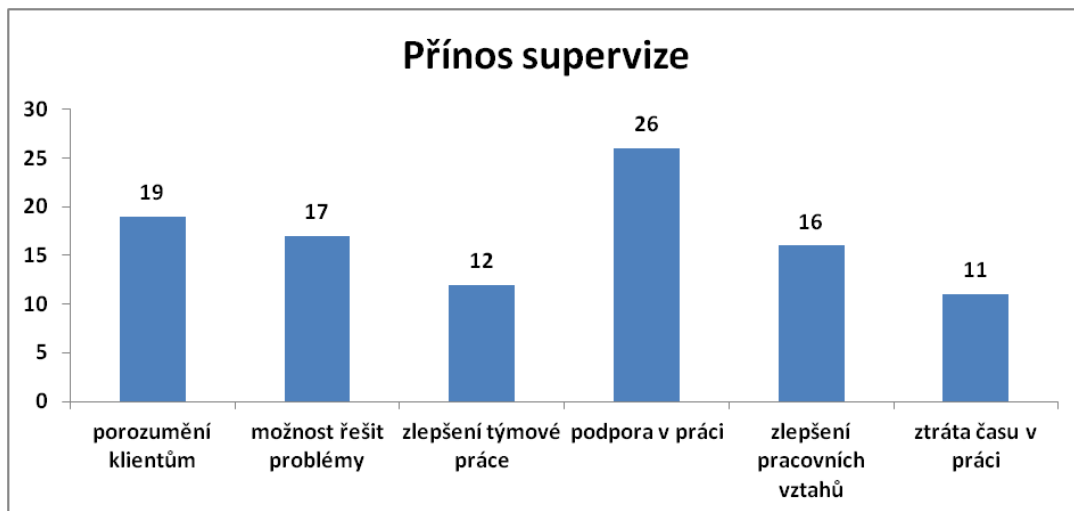


Graf 13 Témata navrhaná pro zařazení do supervize – vlastní zpracování

Otázka č. 15 navazovala na předchozí otázku a ptala se respondentů, která témata by na supervizní sezení zařadili oni. Tuto otázku zodpovědělo pouze 7 respondentů, kteří uvedli celkem 14 témat. Při hodnocení této otázky nepracuji tedy s celým vzorkem. Malý počet odpovědí může být způsoben tím, že většina požadovaných témat je na supervizích již zařazována a není potřeba výraznějšího doplnění.

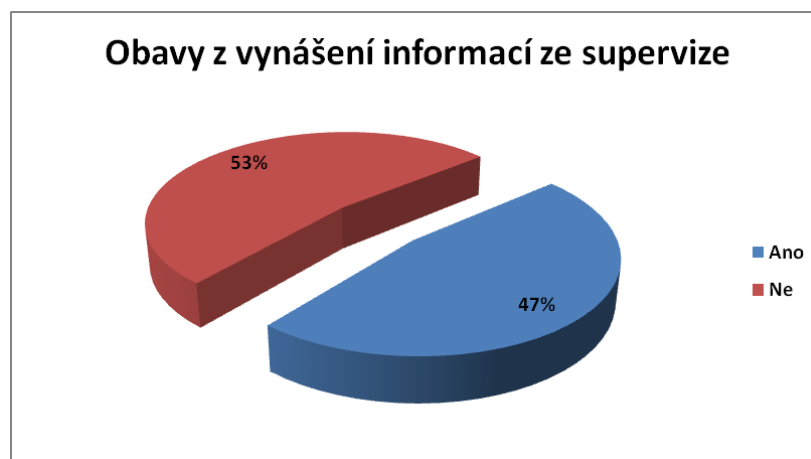
Z omezeného vzorku odpovědí vyplývá, že navrhaná témata jako vztahy mezi kolegy a spolupráce s nadřízenými je možná řešit v rámci tématu spolupráce v týmu, který označilo hodně respondentů v předešlé otázce č. 14. Podobně syndrom vyhoření je možné prodiskutovat v rámci psychické a emoční podpory pracovníků.

V kategorii Jiné zmínili respondenti témata etické otázky při práci s klienty, relaxační cvičení, problémy s chováním některých zaměstnanců, více osobních témat, paliativní péči, obtížné situace při práci s klienty.



Graf 14 Přínos supervize – vlastní zpracování

Otázka č. 16 byla polootevřená. Respondentům bylo nabídnuto 8 možností, jaký přínos jim supervize přináší. Dále mohli respondenti doplnit další přínosy, které v otázce jmenovitě nabídnuta nebyla. Tuto možnost již ale respondenti nevyužili. Nejčastější odpovědí byla podpora v práci, kterou uvedlo celkem 26 respondentů. Vysoký přínos supervize jako porozumění klientů (19 respondentů) je v souladu častým tématem probírání obtížných situací při práci s klienty v otázce č. 14. Dalším nejčastější odpovědí bylo zlepšení pracovních vztahů na pracovišti (16 respondentů). Pouze 11 respondentů považuje supervizi za ztrátu času v práci a tedy zbytečnou.



Graf 15 Obavy z vynášení informací – vlastní zpracování

Otázka č. 17 zjišťovala obavy respondentů z vynášení informací ze supervize. Tyto obavy potvrdilo 47 % respondentů, což je poměrně vysoké číslo a může svědčit o malé míře otevřenosti respondentů při projednávání citlivých, např. vztahových témat. Vypovídá také o menší důvěře pracovníků mezi sebou.

Otázka č. 18 Plánujete využít možnost individuální supervize?

Graf 16 Zájem o využití individuální supervize – vlastní zpracování

Závěrečná otázka č. 18 zjišťovala zájem respondentů o využití individuální supervize. Tento zájem projevilo pouze 14 % respondentů. V doplnění otázky vlastními slovy uvedli respondenti, že by individuální supervizi využili jen v případě potřeby či osobní krize.

5.2 Analýza ohniskové skupiny

Ohniskový rozhovor byl zaznamenán diktafonem, poté následovala doslovná transkripce doplněná o známky neverbálního projevu získané z pozorování. Získaná data byla zpracována metodou vytváření trsů.

Miovský (2006, s. 221) uvádí, že tato metoda seskupuje a konceptualizuje výroky do skupin podle rozpoznání určitých jevů, místa, případů. Trsy vznikají na základě podobnosti podle obecného tématu, opakujících se znaků, nebo charakteristickým uspořádáním. Jednotlivé trsy mají společné znaky ve formě tematických podobností, které se v rozhovorech týkají určitých témat.

Z výpovědí respondentů ohniskové skupiny jsem v souladu s výzkumným záměrem a srovnáváním podobných témat a společných znaků vytvořil a pojmenoval kategorie trsů. Jednotlivé trsy jsou uvedeny v tabulce, v následných kapitolách bude každý trs doplněn výpověďmi respondentů i hodnotícím komentářem autora.

Ohniskový rozhovor se uskutečnil 16. března 2016 ve společenské místnosti Chráněného bydlení Naděje Zlín. Proběhl v 9 hodin dopoledne, kdy klienti služby jsou v na svých pra-

covištích a skupina může nerušeně diskutovat. Účastníci ohniskové skupiny se navzájem znají jako mnoholetí spolupracovníci, atmosféra ohniskové skupiny byla proto přátelská a diskuse otevřená. Ve svých službách všichni reflektují oceňující i kritické připomínky k supervizi ze strany svých podřízených pracovníků. Možnost diskuse nad výsledky dotazníkového šetření, které na jednotlivých pracovištích proběhlo, uvítali a ochotně si na ni vyčlenili svůj čas. Autor výzkumu každému účastníkovi OS předal výsledky dotazníkového šetření a společně jsme otevřeli diskusi k výsledkům každé otázky. Z diskuse respondentů ohniskové skupiny vytvořil autor kategorie trsů na základě tematické podobnosti, které byly podloženy datovými fragmenty ohniskového skupiny i dotazníkového šetření.

Tabulka č. 8 Kategorie trsů

Trs č. 1	Znalost pojmu a vnímání supervize (viz Dotazník otázky č. 2, 3)
Trs č. 2	Uzavírání kontraktu, možnost ovlivnit volbu supervizora (viz Dotazník otázky č. 5 a č. 7)
Trs č. 3	Vlastnosti supervizora (viz Dotazník otázky č. 6 a č. 8)
Trs č. 4	Průběh supervize, její přínos a slabiny (viz Dotazník otázky č. 10, 11, 12, 13, 16)
Trs č. 5	Obavy z vynášení informací, individuální supervize (viz Dotazník otázky č. 17, 18)

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.1 Znalost pojmu supervize a vnímání supervize

Vznik trsu je podložen datovými fragmenty ohniskového rozhovoru a otázek dotazníku č. 2 a č. 3. Znalosti pracovníků přímé péče, týkající se definice pojmu supervize, byla respondenty ohniskové skupiny (OS), kterou tvoří vedoucí pracovníci organizace, hodnocena jako velmi dobrá. Z celkového počtu 47 odpovědí bylo 40 odpovědí autorem vyhodnoceno jako jedna ze správných definic, jen 7 odpovědí jako nesprávná definice supervize. Vedoucí pracovníci nebyli tímto výsledkem překvapeni, názor shrnul respondent 6: „nejvíce uvedli řešení problémů, potom odborná konzultace...definice, které přímo spadají pod supervizi.“ A respondent 2: „i když myslím, že mě ty výsledky nepřekvapily, z toho co víme, jak probíhá supervize...“.

Respondenti OS upozornili na nízký počet odpovědí, které definují supervizi jako emoční a psychickou podporu, kterou obecně považují u pracovníků v přímé práci s klienty za

podstatnou. Respondent 1: „*aby pro ně supervize byla taky odpočinkem nebo prevencí...zkrátka emoční složka, v čem ji tato supervize pomáhá. Dost mě překvapilo, že to nejvíc ta odborná konzultace nebo řešení problémů, což si ale myslím, že není špatně.*“. Toto tvrzení je podpořeno i respondentem 2: „*...jestli by nepotřebovali takovou pomoc a podporu, aby jim někdo ukázal, že to tak může být ta supervize. Aby to bylo i relaxačně. Protože oni to tak vůbec necítí a berou to jako nutné zlo a povinnost většinou, že tam musí*“ i respondentem 3: „*ale z toho mám pocit, že pořád ještě jako by si pracovníci nedokázali najít takové to své takovou tu emoční složku, nebo tu oporu, podporu, pro práci, kterou dělají. To bych si přála do budoucna, aby se tam posunulo víc.*“

Úvahu o tom, kam supervizi směřovat, vyjadřuje respondent 4: „*potom je teda otázka, jak to cílíme my jako vedení co by vlastně ta supervize měla poskytovat. Jako zdá se mě to, že je to takové roztržité ... někdo v tom chce mít řešení nějakých svých problémů, že to je takové neukotvené ...co by to mělo poskytovat.*“

V odpovědi na otázku, jak vnímají supervizi, vybrali respondenti dotazníku z nabídnutých možností nejvíce diskusi s odborníkem. V kontextu předešlých úvah o potřebě větší emoční podpory pracovníkům v průběhu supervize, aby nebyla převážně jen odbornou diskusí, přichází se zajímavým, konkrétním nápadem respondent 1: „*Přijde zajímavý to vysoký číslo možností diskuse s odborníkem, že to je možná takový impuls, pro to, že bychom mohli úplně oddělené diskuse s odborníkem na oddělený téma, že možná to potřebují nebo to hodnotí nebo to tak vnímaj. Že by to třeba přispělo k tomu odlišení*“. Tato myšlenka nachází podporu i u ostatních. Respondent 2: „*to by stálo za zamýšlenou, co úplně jiného, v jakém formátu, že to by byla fakt úplně nová kategorie nějakého setkávání. Ještě další vlastně něco co by bylo úplně vytržené bokem mimo supervize, mimo vzdělávání jako takové*“. Respondent 3: *Já bych řekla, že možná ani ne názor, protože mnozí očekávají konkrétní radu, která se jim nedostává, protože o tom to není a proto jsou někdy zklamaní.*“ Martina: „*Já si myslím, že oni to od té supervize trochu očekávají, myslím, nějaký odborný názor...právě nějakou radu spíš.*“

Zavedení odborné diskuse s odborníkem mimo oblast supervizích sezení nabízí možnosti využití supervize i v dalších svých funkcích, včetně zmíněné potřebné emoční a psychické podpory.

5.2.2 Uzavírání kontraktu, možnost podílet se na výběru supervizora

V minulosti proběhla ve vedení Naděje diskuse na téma, co by mohlo zvýšit zájem pracovníků v přímé péči o supervizi, jak se pokusit je více vtáhnout do supervizního procesu. Aby jej nevnímali jako něco, co nařizuje vedení, co musí jen pasivně odsedět. Jednou z možností se nabízí zapojení těchto pracovníků do uzavírání supervizního kontraktu a mít vliv na volbu supervizora, který by odpovídal i jejich představám.

V dotazníku odpovědělo pouze 9% respondentů, že byli účastni vytváření supervizního kontraktu. Jednalo se o pracovníky nové sociální služby Denní stacionář v loňském roce, dříve bohužel tato možnost dle výsledků dotazníku využívána nebyla. Tuto zkušenost popsal nejprve respondent 1 a v diskusi na toto téma se vyjádřili se zajímavými názory i ostatní respondenti.

Respondent 1: *„No tak máme zkušenost jednu s vytvářením kontraktu denního stacionáře ...to jsem byla pozvaná i já a že ty pracovnice řekly, co potřebují, co chtějí, co čekají, řekla to jejich vedoucí, řekla to ředitelka a ty bylo to každý jiný. A bylo to hrozně zajímavý a taky vlastně třeba pro ředitelku to byla první příležitost říct jim, že má starost o jejich pohodu a jejich duševní zdraví. O jejich únavu z té práce, která je těžká a tak a myslím si, že to slyšeli třeba poprvé. A já zas jsem slyšela, co oni říkají, takže ta příležitost byla úplně mimořádná. A myslím si, že to není nepřekonatelné dělat. Co mě mrzí, že za ty roky, co jednáme s jedním, dalším, dalším supervizorem, až teď přišel první supervizor, který to navrhl. Že ten supervizor vlastně má být odborník. Já v tom nejsem odborník ani nikdo z nás a proč už dávno nám některý z těch supervizorů neřekl, pojďme začít takhle, protože to bude lepší.“* Zdůrazněna důležitá zkušenost, že k třístrannému uzavírání kontraktu došlo na výzvu samotného supervizora, předešli supervizoři se touto možností nezabývali a management organizace neměl potřebné zkušenosti, aby sám něco podobného navrhnul. K pozitivnímu hodnocení třístranného kontraktu se vyjádřili i respondenti Respondent 6.: *„u nás třeba, když začínala supervize, já si pamatuju tu první, tak to byl šok pro ty zaměstnance. Oni nevěděli, oč se jedná. Ted' se jim tam házelo takovým slovem supervize. Nevědělo se vůbec nic a bylo z toho takové negativní přístup...co to zase je, do čeho nás to nutí. Ale mě by se váš názor, aby se při změně supervizora a tvorbě nového kontraktu jednalo i s těmi pracovníky, tak si myslím, že by to spoustu problémů zlepšilo.“* Respondent 2 současně vyjádřil obavy z praktického řešení, např. v případě velkého týmu: *„ale souhlasím... že nějakým způsobem popřemýšlet nad zapojením do toho kontraktu, že to je dobrá cesta. Že by to mohlo pomoci. Neumím si představit technicky v tom velkém týmu, jak to*

udělat. Bychom museli popřemýšlet, protože otázka zapojení pětadvaceti lidí je jiná než když se do toho zapojí čtyři nebo pět. Ale myslím si, že to je dobrá cesta, protože si to můžou zkusit, můžou vlastně zjistit, co to obnáší a vysvětlení všech tří stran, které jsou do toho zapojeny. Byla bych pro. Já nad tím popřemýšlím, třeba na příští supervizní kontrakty.“ Respondent 3: *„Já si myslím, že by to těm pečovatelům, těm velkým týmům moc pomohlo, protože oni stále neví, co od toho čekat a supervizorka jim neřekla, o čem to je, že třeba to byla zkušenost.“* Respondent 2: *„Ale diskutovat se o tom má, ale potom, když se domlouvá s tím supervizorem ta smlouva, kontrakt co od toho očekáváme, tak tam si myslím, že bychom mohli popřemýšlet nad tím, jak do toho vtáhnout...“*

Diskuse nad tématem se posunula k otázce, kdo by měl hrát jakou roli v zapojení pracovníků do kontraktu a tím i současně do průběhu supervizního procesu. Respondent 1: *„Já bych to chápala, že ty supervizoři za ty roky si spíš myslí, že to je manažerský problém a že to manažer neumí vysvětlit, nedokáže podat, a že to je úkol těch manažerů a ne toho supervizora.“* Respondent 2: *„Mocráť jsme diskutovali o tom, proč to není úplně tak, jak bychom chtěli, jaké jsou varianty a vlastně většinou jsem s tím návrhem rozdělení týmů nebo něčeho přišla já, nepřišel s tím ten supervizor. Jo, přišlo to ze strany naší, což taky mě přišlo, že by mohl ten supervizor přijít s něčím, co by třeba rozšířilo, nebo co by zpřístupnilo supervizi těm pracovníkům, protože mě na tom taky záleží. Ale jak říká K., taky v tom nejsem kovaná, vzdělaná, nejsem supervizor, že.“*

V diskusi na téma širšího kontraktu, který se uzavírá smlouvou mezi zástupcem organizací, supervizorem a supervidovanými zazněla i zmínka o výhodách užšího kontraktu, který uzavírají verbální dohodou před jednotlivým supervizním sezením supervidovaní a supervizor. Respondent 4: *„Já jsem to zažila vlastně s panem P., který na začátku supervize, předtím, než jsme začli, jsme si to prostě stanovili, nějakou dohodu mezi sebou a ta supervize se odvíjela v nějakém duchu, na kterém jsme se všichni shodli a prostě nesrovnatelné s tím, než když to probíhá bez té dohody. Já bych to určitě přenášela dál i k těm pracovníkům přímé péče a tím by se to projevilo i třeba v tom bodě, kdyby byla supervize, že by se fakt shodli na něčem, co by to pro ně mělo být.“* Respondent 5: *„já souhlasím s M., jako že teďka co máme supervizi s vedením pracovníků, tak tam si řekneme hned, tak dneska chceme relaxovat a pak nám supervizor dá všechny ty možnosti relaxovat takže společně to máme pak ta supervize je přínosná.“*

Možnost podílet se na volbě supervizora uvedlo 47% respondentů dotazníku. Z diskuse ohniskové skupiny vyplývá, že vysoký počet je dán zejména případem, kdy při výměně

supervizora, ke kterému byly kritické připomínky, byla nabídnuta pracovníkům osoba, kterou znají z přednášek, vzdělávacích kurzů apod.

Respondent 2: *„Já jsem si uvědomila, že se možná tady mohlo odraziti konkrétní jméno supervizorky, protože tu vlastně u nás znali ze vzdělávání dřív, z nějakých kurzů a když jsme s ní řešila rozhovora změnu tehdejšího supervizora, protože to nefungovalo a zmiňovala jsme tohle jméno, tak to byl někdo konkrétní, koho si představili a věděli.“*

V případě příchodu neznámého supervizora je začlenění pracovníků do jeho volby organizačně hodně náročnější. Shodují se na tom respondenti 2, 3, i 4. Respondent 4: *„Já si myslím, že prostě technicky je to velmi složité tady toto, že by právě se zapojili třeba do výběru osoby...“* Respondent 3: *„Já si myslím, že jak to nefungovalo, tak pracovníci měli možnost se vyjádřit, jestli nechtějí změnu supervizora a oni spíš jsou takový laxní přístup, že jim je to jedno. Že snad třeba z dvaceti lidí řekli dva, že by chtěli změnu.“* Respondent 2: *„Myslím to není ani reálné... to si myslím, že není úplně v jejich kompetenci.“*

Z debaty vyplývá, že zapojení pracovníků v přímé péči do výběru supervizora je organizačně náročné, zejména ve velkém týmu. Vhodnou cestou je využití potencionálních supervizorů na různá vzdělávací školení, kde přijdou do kontaktu s dalšími pracovníky a teprve s touto zkušeností je možné začlenit pracovníky do výběru supervizora. V případě přijímání úplně nového člověka je tvořivá spolupráce managementu a pracovníků přímé péče málo reálná.

5.2.3 Vlastnosti supervizora

V této kapitole účastníci ohniskové skupiny diskutovali o tom, jak vidí pracovníci v přímé péči svého supervizora, i o tom, jak jej hodnotí oni. Z výsledků dotazníku vyplynulo hodnocení velmi pozitivně, negativní bylo jen jedno vyjádření. Respondent 6 to komentuje následovně: *„Navazujeme na to... jak vnímají pracovníci svého supervizora. Tady si myslím, že taky ty hodnocení jsou všechny pozitivní. Málo komunikativní je tam jednou a jinak je to všechno spíše takové ocenění. 23 sympatický, 33 profesionální.“* Respondent 5 doplňuje a přidává svůj pohled na supervizora: *„Ale taky je důležité, aby byl empatický, je na něm vidět, jak se vcítí do nás aj. Fakt jako že on se zaměřil přímo na nás a je s námi. U některého supervizora předchozího jsem viděla, jakože jako kdyby byl mimo. Že nás neposlouchá jo, takže vůbec jako že kdyby se nezúčastnil. A tento fakt se dovede vcítit, takže dokáže to všechno odhadnout a opravdu jako si myslím, že to je dobré.“* Respondent 4: *„A tady*

z toho vyplývá... to probíhá dobře, že jsou spokojení, že je profesionál.“ Respondent 2: „To vnímání supervizora to je veskrze pozitivní.“

V souvislosti s vlastností supervizora proběhla diskuse, zda má aktivně řídit supervizní sezení nebo v případě, že pracovníci nemají sami žádné téma, vést supervizi do ztracena a ukončit ji. (K takovým případům v praxi docházelo). Respondent 6: *„Jinak o tom supervizorovi bych ještě řekl, jak K. říkala, že se zeptal: nemáte nic? A rozpustil to. My jsme měli jiného předtím, ten mlčel, co máme my teďka, M., ten to přímo jednou řekl, že za průběh supervize zodpovídá supervizor a na tom záleží, jak to proběhne. Jestli je do toho vtáhne nebo ne. Ten musí být připravený reagovat na cokoli, když nemají nic, tak to ukončím? Vy nechcete nic? On by měl být schopný nastolit témata a jednat s téma lidma. Ne říct, přijít tam, to je váš problém, když nemáte nic, tak nashle.“* Respondent 1: *„To mě dává takovou myšlenku, že když si vybereme supervizora, tak co kdybychom mu řekli, co chceme, jak chceme, aby s našima lidma mluvil, že naši lidi mají tuhle třeba zkušenost, traumatickou a já chci... jestli si to vůbec můžem dovolit. Protože pořád, roky to беру tak, že jsem ráda, že mi tam někdo je ochotný chodit, že jo. Tak možná si příště říct, my od vás požadujem, abyste nastolil tak vstřícnou atmosféru, aby ty pracovnice opravdu měly důvěru a mohly řešit věci, který je trápí.“* Respondent 2: *„Přemýšlím, že jako říct to, určitě ano, skoro si i myslím, že jsme to říkali třeba současné supervizorce předtím, ale zase můžu říct, že spoléhám na její odbornost v tomhle. Tím, že u té supervize nejsem, tak si myslím, že toto jsem s ní probírala předtím., jo, ale nedovedu jí to dát jako úkol nebo úplně přesně říct, jak má přistupovat k pracovníkům. Fakt ale spoléhám na její odbornost, že ví, co a jak, zná, nebo je alespoň částečně zasvěcená do toho, s čím jsme se jako potýkali a už teda to nechávám na ní. Protože nemám možnost do toho nějakým způsobem vstoupit. Ale možná, kdybychom to řekli ještě nějak jinak, nějaké zadání, tak by se to ještě mohlo posunout.“* Respondent 1: *„Možná to závisí na zaměření toho supervizora. Jestli někdo má výcvik v Rogerovský terapii a mlčí a čeká až teda jako vy se otevřete anebo jestli to je někdo s jiným přístupem odborným. Ta otázka směřuje na ty dovednosti toho supervizora a je to určitě rozdílný s téma zkušenostma.“* Respondent 6: *„To se zmiňuje v literatuře o kontraktu, tak tam popisovali, že každý ten supervizor jak říká Katka má jiné zaměření, jaké metody používá a že organizace by mu měla říct: My bysme chtěli to to to to a on by měl buď přijmout nebo odmítnout. Ne, tady toto já nedělám, to neumím a teda buď shánět jiného nebo to pojat jinak.“*

Dalším zajímavým tématem týkající se supervizora byla znalost a praktické zkušenosti s cílovou skupinou, se kterou pracují zaměstnanci ve službě, kde řídí supervizní sezení. Z odpovědí pracovníků v přímé péči v dotazníku byla odpověď jednoznačná: 81 % si myslí, že by zkušenosti mít měl. Respondent 4 k tomu vyjadřuje svou zkušenost se supervizorem, který zkušenost s cílovou skupinou má: *„Já si myslím, že za ty roky, co supervizi poskytujeme, tak jsme dál, než jsme byli na začátku a že už víme a můžeme si pak i něco stanovit a teď to vidíme, když máme P. „že pracoval s touto cílovou skupinou a ta supervize fakt je jiná, takže možná se zaměřit opravdu víc na výběr toho člověka.“* Respondent 6 vyjadřuje názor, že znalost nemusí být nutná, že funkcí supervize není jen vzdělávání, kde to je nutné, ale i jiné funkce, kde znalost cílové skupiny naopak nutná není. Ale pokud zaměstnanci využívají supervizi hlavně na řešení problémů s klienty na svém pracovišti, mělo by vedení k tomu přihlížet: Respondent 6: *„moje vyučující třeba vyjadřovala názor, že nemusí být znalost cílové skupiny, že to nemá být o vzdělání, ale podle mě je to o tom, jak jsme si teď říkali, jak to chceme my. A pokud ti pracovníci berou nejvíc, že řešit problémy na svém pracovišti a tak, ano, mám mít tyto zkušenosti... Když si ale dáme v kontraktu relaxaci pracovníků. Tak tam se na to asi nebude hledět, že.“* Podobný názor vyjadřuje respondent 3: *„Ale zase myslím, že supervize by neměla být jenom podpora toho odborníka, ale aby to byla podpora pro tu relaxaci a pro tu pohodu toho pracovníka, tak si myslím, že by to nebylo důležité.“*

Respondent 2 upozorňuje, že pokud bude supervizor řešit sice odborné věci, ale ne ty, co se týkají přímé práce s klientem, není nutná znalost cílové skupiny a dokáže se s tím vyrovnat. Pokud ale pracovníci otevírají přímo konkrétní potíže svých klientů, např. osob s demencí, zkušenosti nemá a těžko jejich potíže chápe. V závěru respondent 2 poukázal na to, že tento problém již dříve řešili: *„Ale asi narazíme zase na to, jaká osoba je ten konkrétní supervizor. Jestli to bude podpora odborníka a nebude přímo pracovat s tímto konkrétním klientem může být schopen se do toho jakoby vcítit. Pochopit to, přeznačkovat na něco jiného než to bylo, popasovat se s tím. Protože oni to vnímají u nás, že jakoby ví o čem mluví, že když říkají nějaké konkrétní potíže, že zrovna se seniory nebo s lidmi s demencí a ten člověk s tím zkušenost nemá, není schopen to pochopit. Tohleto vím, že jsme hodně řešili.“*

Souhlasný názor na znalost cílové skupiny vyjadřuje respondent 5: *„Já si myslím, že to je hodně důležité. Fakt aby byl zaměřený, aby aspoň pracoval, nebo aby měl zkušenosti s tou cílovou skupinou. Pan P. má s cílovou skupinou zkušenosti. On zná i některé klienty tam*

tak jako dovede poradit nebo mít nějaký názor.“ Respondent 4: „ Já si myslím, že u nás třeba hraje roli to, že ten P., ví, jak se cítí ti pracovníci, jak jsou unavení, jak prostě oni doma přemýšlí nad klientem, že to třeba ani se nemusí týkat konkrétního problému s klientem, že by chtěli jako řešení, ale i toho pocitu toho člověka, který pracuje tady s tou cílovou skupinou, že se to týká. Takže asi když ten supervizor má zkušenosti s tou cílovkou, tak se dovede i vcítit do pocitů toho pracovníka, který to dělá každý den.“ Zajímavý názor vyjadřuje respondent 1: „A ještě si myslím, že když má tu zkušenost, tak to zvyšuje důvěryhodnost a jinak já osobně si myslím, že to fakt není nutný, ale chápu to.“

Při hodnocení supervizora zaujala autora myšlenka respondenta 1 a jeho vyjádření o požadavcích na supervizora při uzavírání kontraktu. Současná praxe je spíše stav, kdy je organizace spíše vděčna, že je někdo ochoten supervizi zajišťovat. Pokud má management ambici vést supervizi směrem, který považuje za správný, jsou tyto požadavky na supervizora legitimní a stojí i za riziko, že se s ním organizace neshodne a bude hledat dalšího i s vědomím, že to nebude hledání snadné.

5.2.4 Průběh supervize, její přínos a slabiny

V této baterii otázek diskutovali respondenti ohniskové skupiny, jak nejčastěji supervize probíhá, jaká téma se probírají, jak hodnotí pracovníci přínos a slabiny. V dotaznících vybírali respondenti přímé péče z nabídnutých odpovědí. Nejčastěji označili odpověď Vlastní témata supervidovaných. Tento stav potvrzuje ze svých zkušeností i respondent 6: *„průběh supervizního sezení. Z mých zkušeností to tak odpovídá nejvíc: spolupracovníci přináší vlastní témata, oni si kolikrát, když je nějaký problém, tak říkají, to si předhodíme na supervizi, to si tam proberem. A druhé je: aktivně řídí supervizor sám.*

V nabídce možností byla také odpověď „Někteří pracovníci jsou znuženi“. Tuto otázku označilo 7 respondentů dotazníku. Další negativní možnost „Moc nemluvíme“ označili pouze 3 respondenti. Celkové hodnocení této oblasti proto vyznívá z pohledu vedoucích překvapivě dobře s ohledem na časté kritické připomínky podřízených pracovníků k funkčnosti supervize. Tuto skutečnost také reflektují: respondent 4: *„Mě to tak pozitivně překvapilo ty výsledky, že si myslím, že to funguje ta supervize. Respondent 3: „ Nebo se to někteří báli přiznat. (Smích). Respondent 4: „ Ale to by tam zas bylo třeba „Moc nemluvíme, mluví hlavně supervizor“, takže tam za tady tu aktivitu...“ Respondent 1: „Taky myslím, že to je dobrý výsledek.“*

Podobný rozpor mezi praxí a výsledky dotazníku reflektuje respondent 6 u otázky č. 11, zda pracovníkům v přímé péči vyhovuje současný způsob. Ten si klade otázku, zda tímto pracovníci vyjadřují skutečný kladný vztah k nastavení supervize, nebo zda nemají jen strach z případných změn: Respondent 6: „*podobný v jedenáctce: Vyhovuje vám současný způsob supervize? Takže tam je ta převaha jednoznačná. Ano, není nutná žádná změna. Jestli se nebojí změny, je otázka.*“ Respondent 3: „*Bojí se změny a přistupují k tomu, že když to není nutné, že to musí teď nám zařizovat. Že musíme mít supervizi. A to je většinový přístup.* Respondent 4: „*Jako že když už to musí být, tak ať je to aspoň při starém?*“ Respondent 1: „*Napadá mě, jestli jako ty řeči a ten dojem negativní, který třeba někdy máme, je třeba vůbec reálné. Když ty pracovníci tajně dávají...je pro ně neutrální, pro většinu, nemají důvod lhát nebo vymýšlet si, že vlastně možná ten obraz se tváří horší než je.*“ Respondent 3: „*A já si ještě myslím, že máme takový ten obraz, že ona byla změna, že třeba se ten jeden velký tým rozbil na tři malé týmy, to supervizi hodně pomohlo, jak jsme v té přímé péči to rozdělili podle etází, tak to už třeba co vím, využili k tomu, že si na té supervizi něco řešili a už šli na supervizi s tím že si chtějí něco řešit. A že to byl dobrý krok.*“ Respondent 6: „*Já to tak taky někdy vidím, si říkám, jestli nejsem k tomu moc citlivý, když slyším nějaký negativní věc, tak si říkám aha a už nad tím furt přemýšlím. Ale těch spoustu pozitiv beru tak, že to tak má být. A toto je možná ten příklad, že si to moc zabíráme. ..Co vím, v jiných organizacích tak taky: Taky máte supervizi se baví, jako tu hrůzu? To u nás kdyby bylo opravdu ještě lepší, než je toto, to by bylo zvláštní. Diskuse potvrzuje snahu vedoucích pracovníků sladit kladné výsledky hodnocení z dotazníku s kritickými připomínkami na pracovištích.*

Další oblastí bylo hodnocení přínosu a slabín poskytované supervize. Vedoucí pracovníci reagovali na vyjádření více pracovníků, kteří označili jako slabinu „*Nedaří se aplikovat navrhovaná řešení.*“ Tedy řešení, kterými se zabývají na supervizi, se nedořeší v praxi. *Spíš by bylo zajímavější možná ty minusy. Nedaří se aplikovat navrhovaná řešení. Takže to, co probírají na supervizi, mají pocit, že se potom nepromítne dál.*“ Respondent 2: „*To je potom otázka, co je tam jakoby k řešení, co se tam probírá. Protože těžko z toho něco usuzovat, protože možná že ta situace se nedostane nikam dál mimo tu supervizi, tak těžko se to může třeba vyřešit, že. Můžeme jenom domýšlet.*“

Respondent 1 se zamýšlí nad řešením v rámci uzavírání kontraktu: „*Nedaří se aplikovat navrhovaná řešení. Jestli by nestálo za to, kdyby se dělal kontrakt s tím naším pracovníkem, že by se našla nějaká podobná cesta, když si tady něco domluvíte, jak to sdělit, když si*

řeknete, že chcete to změnit, tak jak to sdělit tomu, kdo to může změnit. Že supervizor, oni něco je trápí, něco chtějí řešit, supervizor to nepůjde říct, oni to taky neřeknou, nebo jestli je nějak povzbudí... Jestli by mohli říct, paní supervizorko, prosím vás vyříd'te to, jo. Nebo jestli takhle to nemůže fungovat?“ Respondent 2: „Já si myslím, že právě to jsme teďka jako by absolvovali. Že to bylo ono. On měl nějaké pověření v něčem a že věděly kolegyně nebo kolegové, že bude mluvit s vedoucími, ale samozřejmě nebylo to úplně konkrétní.“ Respondent 3: „Já si myslím, že když se ten supervizor dohodne s tím týmem, že to může posunout dál, když oni budou mít zájem, tak může přijít za vedoucím přece a může se nějaké řešení navrhnout. Ale když to neudělají, tak se to ani neposune.“

Respondent 1: „Tak bychom jim to možná měli říct, že když si tady něco domluvíte, tak mi řekněte někoho, nějaký mechanismus, třeba ne přes tu supervizorku, může to být úplně konkrétní věc, že je zatěžuje nějaký klient třeba složitý a oni se něčím trápí hrozně dlouho a přitom by jim ten vedoucí mohl pomoci. Ale nedozví se to třeba. Tak to mě jenom napadá, že by to mohla být součást kontraktu, aby oni to slyšeli. Takhle to bude bezpečný, nebo přednesete to přes tu supervizorku, abychom to mohli řešit. A pro nás to bude důležitý a budem se snažit všechno pro to dělat, abychom to vyřešili.“ Respondent 2: Když si tak vzpomínám, když jsme uzavírali ten kontrakt na stacionáři, tak tam něco takového tam bylo přímo v těch bodech v podobném duchu. Tak si vzpomínám nějakou dobu zpátky, že tam měla ten bod paní supervizorka, jak postupovat, když něco bude, jak to předávat dál. Takže to bylo z její strany myslím ta nabídka tam nějak přišla... ale nějaké návrhy se k nám třeba dostaly. Po dohodě jejich... ale možná to je první vlašťovka nějaké cesty. Co si tam domluvíli, jakým způsobem se to přes supervizora předá nám vedoucím.“

I z diskuse nad tímto tématem se opět dostáváme k úvodnímu kontraktu: pokud v něm budou více popsány požadavky organizace, může to usnadnit řešení různých obtíží, v tomto případě přenos citlivých informací ze supervize k vedoucím pracovníkům, kteří se jí neúčastnili a zaměstnanci je z různých důvodů nechtějí přenášet přímou cestou, ale přes supervizora.

5.2.5 Obavy z vynášení informací, individuální supervize

Téma obav z vynášení informací ze supervize bylo v minulosti vícekrát řešeno v jednotlivých pracovních týmech. To potvrzují také odpovědi v dotazníku: 47 % respondentů dotazníku odpovědělo, že tyto obavy mají. Vedoucí pracovníci tento počet považují za vysoký. Jako možnou příčinu vidí v nepřetržitém provozu, kdy se supervize neúčastní

všichni pracovníci, k předávání informací dochází postupně, bez znalosti kontextu. Respondent 4: „*To mě docela překvapilo, já bych tvrdila, že prostě se vůbec nic nevynáší...*“ Respondent 1: „*já si myslím, že to zase trochu ukazuje ten problém, že když se služba, když skoro všichni pracovníci se můžou zúčastnit nebo nemůžou. Když v třisměnném provozu možná třetina, možná spíš polovina že vlastně má supervizi dřív teda třetina, teď polovina pracovníků, druhá polovina se ptá, co tam bylo a prostě lidi si to vykecali a mají tu negativní zkušenost. Rozhodně ji mají za ty roky, hlavně z těch začátků a tohle se zrovna dost myslím, že je problém toho ne úplně připraveného zahájení poskytování supervize ze strany vedoucích.*“ Sebereflexe respondenta 1 vidí počátek tohoto negativního průvodního jevu supervize v nedostatečné přípravě zahájení supervize, tedy společného kontraktu.

Velmi malý zájem o individuální supervizi je dlouholetý stav v Naději Zlín a potvrzují to i odpovědi v dotazníku: pouze 14% pracovníků přímé péče projevilo zájem o individuální supervizi. Respondent 6: „*Plánujete využít možnost individuální supervize? Tak tam by mě samotného zajímalo, na co to naráží, jestli mají nedůvěru k tomu, neví, o co se jedná nebo jestli třeba z vedení jsou nějaké náznaky finanční, že by to bylo drahé nebo tak. Ale já si myslím, že ne.*“ Respondent 1: „*Já si myslím, že ne.*“ Respondent 4: „*Já si myslím, že neví, co to obnáší, nedovedou si to odstavit, že možná, kdybychom jim to víc osvětlili.*“ Respondent 5: „*Možná ani neví, někteří pracovníci, že můžou mít individuální supervizi.*“ Respondent 2: „*Musím říct, že jsem teda jenom já sama určitě i přímá vedoucí několikrát říkala, já si myslím, že jim to nabízela nespočítaněkrát a odpovídá to v podstatě tom, co mě jako říkají ti lidé. Ten počet tady většinou prostě ne jakože to zájem nemají, jako že to řeší jinými cestami většinou a že nechtějí, přesto se tu objevily i pozitivní odpovědi. Myslím si, že je to cesta, občas zopakovat tu nabídku, že to jako existuje a možná nabídnout konkrétně, když vím, že někdo by to možná mohl potřebovat a to rozhodnutí bude vždycky stejně na něm, jestli chce nebo nechce.*“

Organizace mohou omezovat individuální supervize z důvodu finanční náročnosti. Nevyužívání této formy supervize v Naději Zlín nebude mít tuto příčinu, dle autora se jedná spíše o malou zkušenost pracovníků s individuální supervizí a absenci vážných potíží, situací či stavů, které by k jejímu využití pracovníky směřovali.

5.3 Shrnutí výsledků výzkumu

V této kapitole budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření i výsledky ohniskové skupiny a v závěru zodpovězeny výzkumné otázky.

Dotazníkového šetření se zúčastnili pracovníci v přímé péči s klienty a proběhlo v únoru 2016 v Naději, pobočka Zlín. Pracovníci prokázali při definici pojmu supervize poměrně dobrou znalost tématu, kterému se bakalářská práce věnuje, tedy supervizi v jejich organizaci. Z oblastí, které supervize může nabídnout, nejvíce oceňovali možnosti diskuse s odborníkem. Tato diskuse jim pomáhá při práci s klienty svých cílových skupin. Co se týká nastavení a průběhu supervize, většina ve svých odpovědích vyjádřila shodu se současnou frekvencí jednotlivých sezení, shodli se také na kladném hodnocení supervizorů, kteří v organizaci pracovali nebo pracují. Vnímání svého supervizora bylo převážnou většinou pracovníků hodnoceno pozitivně, nejvíce oceňovanou vlastností byla profesionalita supervizora. Shodli se také na nutnosti, aby měl zkušenosti s cílovou skupinou, se kterou pracovníci pracují.

Výzkum ukázal velmi malé zapojení pracovníků v přímé péči do uzavírání kontraktu, kde dochází k vzájemnému sladování požadavků či možností organizace a supervizora. V oblasti zapojení do výběru supervizora je situace lepší než v uzavírání kontraktu, ale přesto více než polovina respondentů uvedla, že možnost ovlivnit jeho výběr neměla.

V oblasti samotného průběhu supervizních sezení výzkum ukázal, že se nejvíce řeší témata, se kterými přichází sami pracovníci a jsou to obtížné situace při práci s klienty. To odpovídá tomu, co pracovníci od supervize nejvíce očekávají, tedy diskusi s odborníkem. Současné nastavení supervize vyhovuje také naprosté většině pracovníků a nevidí nutnost nějakých změn. V otázce účasti svého nadřízeného na supervizi se mezi pracovníky neprojevil jednoznačný názor, přibližně stejné množství respondentů bylo pro variantu s vedoucím i bez něj. Ideální řešení se v tomto případě nabízí to, které označilo 17 % respondentů: účast vedoucího určovat podle témat, která se na supervizi budou řešit. Tuto variantu zkouší v praxi jedna ze sociálních služeb. Mezi pracovníky v přímé péči a vedením je dohoda, že na jedné supervizi vedoucí bude, na následné nikoliv. Pracovníci tak mají možnost řešit odborné věci se svým vedoucím, naopak např. vztahové otázky ve svém týmu nebo rozpory mezi týmem a vedením vyjasňovat, když vedoucí přítomen není.

Až 47 % zaměstnanců má obavy z vynášení informací ze supervize, což je poměrně vysoké procento. Je otázka, jakými postupy tyto obavy a zkušenosti zaměstnanců řešit. V diskusi zaznělo vyjádření, že to může být způsobeno velikostí některých týmů, kdy v nepřetržitém provozu nelze dosáhnou plné účasti pracovníků týmů na jednotlivých sezeních, následně dochází k předávání neúplných informací, často bez kontextu, ve kterém byly diskutovány. Tuto situaci by měl řešit především supervizor na jednotlivých superviz-

ních sezeních, kdy si se zaměstnanci stanoví témata, která zůstanou jen mezi účastníky a témata, která může naopak posunou k vedení organizace aby se podílelo na řešení.

Nejdůležitější výstupy dotazníkového šetření byly diskutovány vedoucími pracovníky v ohniskové skupině. Pro autora výzkumu i pro další z respondentů ohniskové skupiny byly některé výsledky překvapením. Vedoucí pracovníci organizace často reflektovali poměrně kritická hodnocení supervize. Z výsledků šetření očekávali negativnější hodnocení, než jaké výzkum přinesl. Tento určitý rozpor v očekávání byl samozřejmě ve skupině diskutován. Vyloučeny byly obavy respondentů dotazníků z následků svých vyjádření, protože způsob oslovení pracovníků i sběr dotazníků zaručoval naprostou anonymitu respondentů. Někteří z vedoucích nabízeli vysvětlení v určité „zvýšené citlivosti“ vedoucích pracovníků k negativním hodnocením. V tom smyslu, že pokud uslyší kritické vyjádření, snaží se na něj reagovat, věnovat mu pozornost, řešit jej. Tato kritická vyjádření mohou být ale adresována menším počtem pracovníků, kteří patří ke skupině, která je kritická obrazně „vždy a ke všemu.“ Pracovníci, kteří hodnotí supervizi kladně, považují tento proces za dobře nastavený a nemají potřebu za něj upozorňovat nebo připomínkovat.

Dalším důvodem, na který upozornil jeden z respondentů ohniskové skupiny, je vyspělost týmu. Přínosná interakce mezi pracovníky a supervizorem předpokládá určitou vyspělost pracovníků, kteří pak mohou využívat všech funkcí, které supervize nabízí. Pokud je pohled pracovníka veden úvahou „to je povinné, tam nás vedoucí posílá tak si to odsedím“, pak lze očekávat kritická hodnocení. Snaha vedení o zmíněnou vyspělost týmu i jedinců podle autora odráží mimo jiné i ochota přijmout účast v ohniskové skupině i v aktivním způsobu zapojení se do výzkumu supervize na svém pracovišti.

Ve shrnutí v této kapitole zazněla témata, která se vztahovala k hlavní otázce i k dílčím otázkám výzkumu. V závěru kapitoly autor tyto otázky zodpoví obecněji a vcelku:

Hlavní výzkumná otázka zněla: *Jak hodnotí pracovníci Naděje Zlín supervizi?*

Z výsledku výzkumu vyplývá hodnocení pracovníků v přímé péči s klienty ve většině oblastí pozitivně. Pracovníci oceňují zejména možnost diskuse s odborníkem, supervizi vnímají jako podporu ve své práci. Výrazně většině také vyhovuje současný způsob poskytování supervize. Při hodnocení většího vzorku osob lze očekávat různá hodnocení, ta negativní typu ztráta času v práci byla ale výrazně menšinová. Vedoucí pracovníci byli výsledky do určité míry překvapeni, jak již bylo zmíněno výše. Z reakcí pracovníků v přímé péči na svých pracovištích očekávali hodnocení kritičtější.

Stručně lze dílčí otázky zodpovědět následovně:

Jak rozumí pracovníci pojmu supervize?

Pracovníci pojmu a definici slova supervize ve velké většině rozumí, mají představu co supervize je a co od ní mohou očekávat.

Jak hodnotí pracovníci osobnost a odbornost supervizora?

Z výsledku výzkumu vyplývá, že supervizoři v Naději Zlín mají u pracovníků respekt a uznání. Nejvíce oceňují profesionalitu, sympatické působení a komunikativnost. Znalost cílové skupiny klientů, se kterou pracují, považuje většina za nutný požadavek odbornosti supervizora.

Která témata supervizních sezení hodnotí pracovníci jako nejpřínosnější?

Za největší přínos supervize považují zaměstnanci diskuse s odborníkem, za kterého supervizora považují, dále zlepšení práce s klienty, podporu ve své práci, sdílení názorů s kolegy, nový pohled na daný problém. Vedoucí pracovníci k těmto tématům zařazují také emoční a psychickou podporu.

Jak může management ovlivnit poskytování supervize?

Na základě výsledků dotazníkového šetření a ohniskové skupiny identifikoval autor 3 oblasti, které mohou zlepšit poskytování supervize v organizaci:

- Zapojením pracovníků přímé péče do vytváření kontraktu, kde by měli možnost stanovit společné cíle supervize. Zapojením pracovníků do kontraktu lze také očekávat jejich větší odpovědnost i motivaci k fungování supervize
- Vytvořit vzdělávací program, kde by pracovníci měli větší možnosti diskutovat s odborníkem obtížné situace při práci s klienty. Zatím k tomu využívají především supervizi, která ale neprobíhá často a měla by také naplňovat i své další funkce, např. emoční a psychickou podporu, vztahové záležitosti, relaxaci, apod.
- S pracovníky i supervizorem najít způsob, jak aplikovat řešení ze supervizí do praxe na svých odděleních.

6 ZÁVĚR

V bakalářské práci usiloval autor o zmapování procesu supervize v organizaci, kde pracuje. Výzkum byl proveden po konzultaci s vedoucími pracovníky organizace a měl za cíl zjistit, jakým přínosem je supervize pro pracovníky v přímé péči a jakými opatřeními by mohl management organizace přispět k dalšímu zlepšování všech součástí supervizního procesu.

V teoretické části byly několikrát citovány myšlenky autorů Hawkinse a Shoheta, kteří se supervizi dlouhodobě zabývají. Tito autoři zdůrazňují potřebu neustálého vzdělávání vyjádřenou pojmem „kultura učící se organizace“. Další důraz na vzdělávání je obsažen mimo jiné také v aktuálně připravované novele Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., která zvyšuje požadavky na vzdělání a tedy i vyspělost pracovníků v sociálních službách. Minimální rozsah vzdělávání se v této novele zvyšuje ze současných 24 hodin na 36 hodin včetně 12 hodin supervize.

Cíle i výzkumné otázky byly popsány v předešlé kapitole, závěrečné zhodnocení by autor rád využil k zamyšlení nad názorem, který zazněl v ohniskové skupině. Názor se týkal již zmíněné vyspělosti týmu a její autorka ji považovala za zásadní v tom, jak přínosná bude nejen samotná supervize, ale i přímá práce zaměstnanců s klienty, jak profesionální budou rozhodnutí managementu. Autor práce se s tímto názorem ztotožňuje a je přesvědčen, že supervize je do určité míry specifická v tom, že na jedné straně má velký potenciál zvyšovat vyspělost jedince, týmu i organizace, na druhé straně ale využití tohoto potenciálu právě vyspělost u svých účastníků vyžaduje. Více než např. běžné vzdělávání systémem přednášek s frontální výukou či stáže v jiných organizacích. Tuto snahu o zvyšování vyspělosti jedince, týmu i organizace autor práce cítil a vnímal i u svých kolegů z managementu organizace a věří, že výzkum bakalářské práce může být k této snaze jeho skromným příspěvkem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÄRTLOVÁ, Eva, 2007. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická, UJEP. ISBN 978- 80- 7044- 952- 3.

BEDNÁŘOVÁ, Zdena a Lubomír PELECH, 2003. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk. ISBN 80-723-9148-8.

ČESKO. MPSV. Příloha č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., Standardy kvality sociálních služeb. [online]. Poslední aktualizace © 2009-26-10. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>.

ČESKO, MPSV. Standardy kvality sociálních služeb - Výkladový sborník pro poskytovatele [online]. Poslední aktualizace © 2008-12-10 [cit. 2016-04-24]. Dostupný z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

ČESKO, MPSV. Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o sociálních službách [online]. Poslední aktualizace © 2009-07-09 [cit. 2016-04-24]. Dostupný z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

ČESKO, MPSV. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe - Průvodce poskytovatele [online]. Poslední aktualizace © 2003-01-20 [cit. 2016-04-24]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

HARTL, Pavel, 2004. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-803-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ et al., 2008. *Praktická supervize: Průvodce pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80- 7178- 715- 9.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1369-4.

JANKOVSKÝ, Jiří, 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-329-6.

MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.

MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2007. *Základy sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-331-4.

MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Sociální služby*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9

MICHKOVÁ, Adéla, 2008. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-145-1.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1362-5.

SCHMIDBAUER, Wolfgang, 2000. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-312-9.

SCHMIDBAUER, Wolfgang, 2008. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-369-7.

SOKOL, Radek, a TREFILOVÁ Věra, 2008. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-316-4

Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti (Sborník z mezinárodní konference. Vědecký redaktor: PhDr. Petr Balek Ústí nad Labem 2005. ISBN 80-7044-698-6

ŠIMEK, Antonín, 2004. *Supervize – kazuistiky*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-496-9.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

OS Ohnisková skupina

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Délka praxe pomáhajících profesí – vlastní zpracování.....	40
Graf 2 Vnímání supervize – vlastní zpracování.....	42
Graf 3 Frekvence supervize – vlastní zpracování.....	42
Graf 4 Zapojení do supervizního kontraktu – vlastní zpracování.....	43
Graf 5 Vnímání současného supervizora – vlastní zpracování.....	43
Graf 6 Možnost podílet se na výběru supervizora – vlastní zpracování.....	44
Graf 7 Zkušenosti supervizora s cílovou skupinou – vlastní zpracování.....	44
Graf 8 Přítomnost nadřízeného na supervizním sezení – vlastní zpracování.....	45
Graf 9 Průběh supervizního sezení – vlastní zpracování.....	46
Graf 10 Průběh supervizního sezení – vlastní zpracování.....	46
Graf 11 Osobní přínos supervize – vlastní zpracování.....	47
Graf 12 Témata supervizních sezení – vlastní zpracování.....	48
Graf 13 Témata navrhovaná pro zařazení do supervize – vlastní zpracování.....	49
Graf 14 Přínos supervize – vlastní zpracování.....	50
Graf 15 Obavy z vynášení informací – vlastní zpracování.....	50
Graf 16 Zájem o využití individuální supervize – vlastní zpracování.....	51

SEZNAM TABULEK

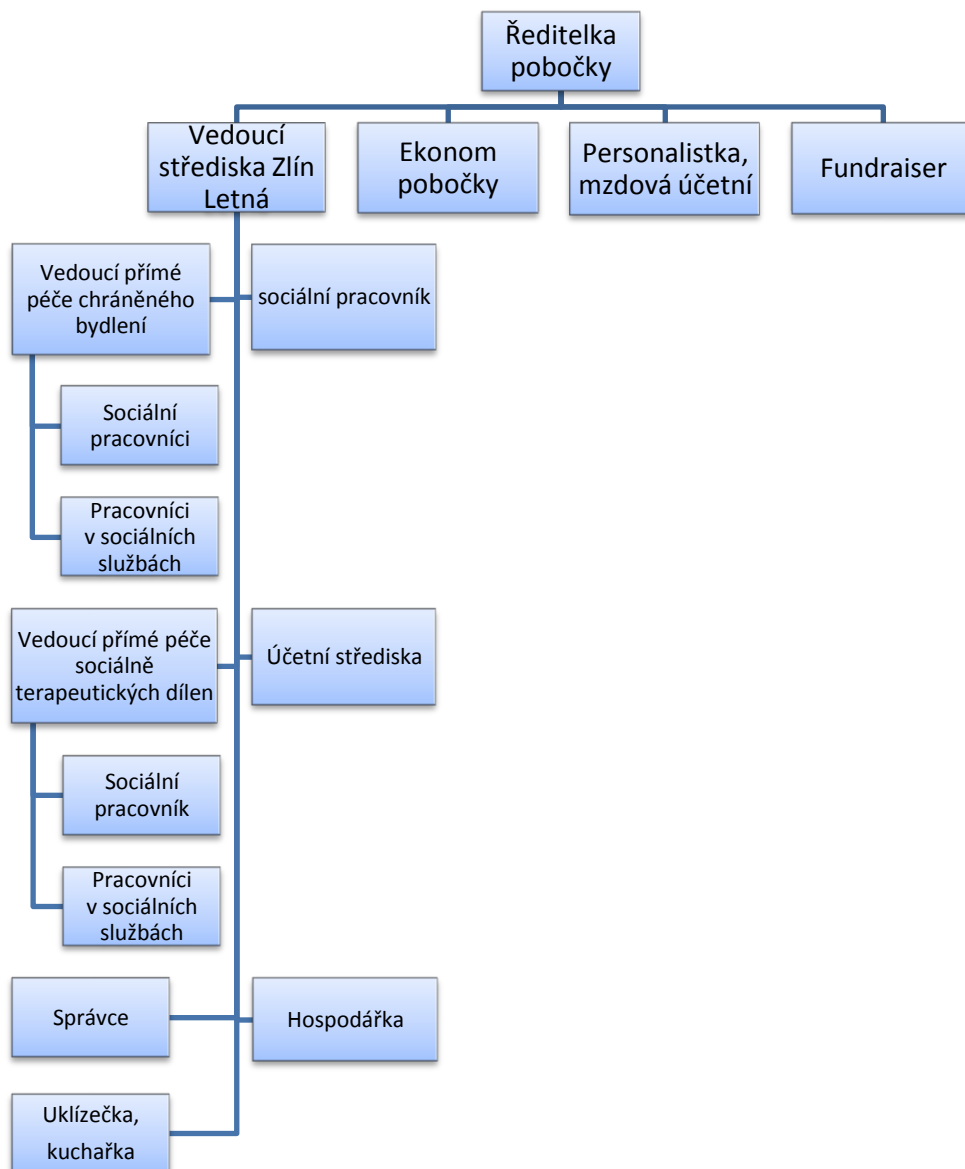
Tabulka č. 1 Cíle supervize.....	16
Tabulka č. 2 Druhy supervize	18
Tabulka č. 3 Přehled sociálních služeb Naděje Zlín	39
Tabulka č. 4 Seznam respondentů Ohniskové skupiny	39
Tabulka č. 5 Definice supervize – vlastní zpracování	41
Tabulka č. 6 Přínos supervize na mém pracovišti	47
Tabulka č. 7 Slabiny supervize na mém pracovišti	48
Tabulka č. 8 Kategorie trsů.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Středisko Naděje Zlín, sociálně terapeutické dílny	73
Příloha P II Středisko Naděje Zlín – Jižní Svahy, denní stacionář, přímá péče	74
Příloha P III Středisko Naděje Domov pro seniory	75
Příloha P IV Domov se zvláštním režimem – zajištění celé služby	76
Příloha P V Dotazník	77
Příloha P VI Ohnisková skupiny	81

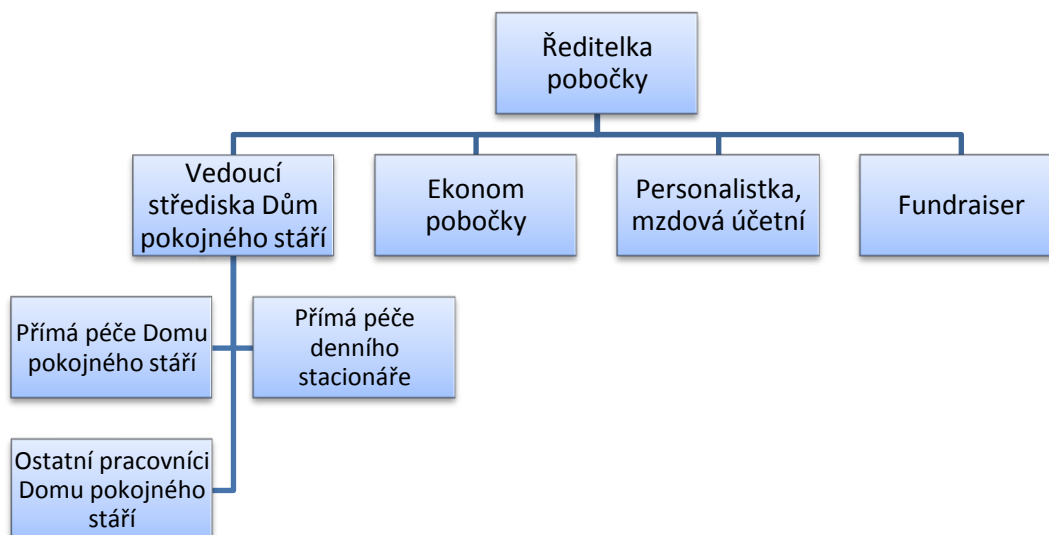
PŘÍLOHA P I STŘEDISKO NADĚJE ZLÍN, SOCIÁLNĚ TERAPEUTICKÉ DÍLNY

Celková kapacita: 65 klientů se zdravotním postižením



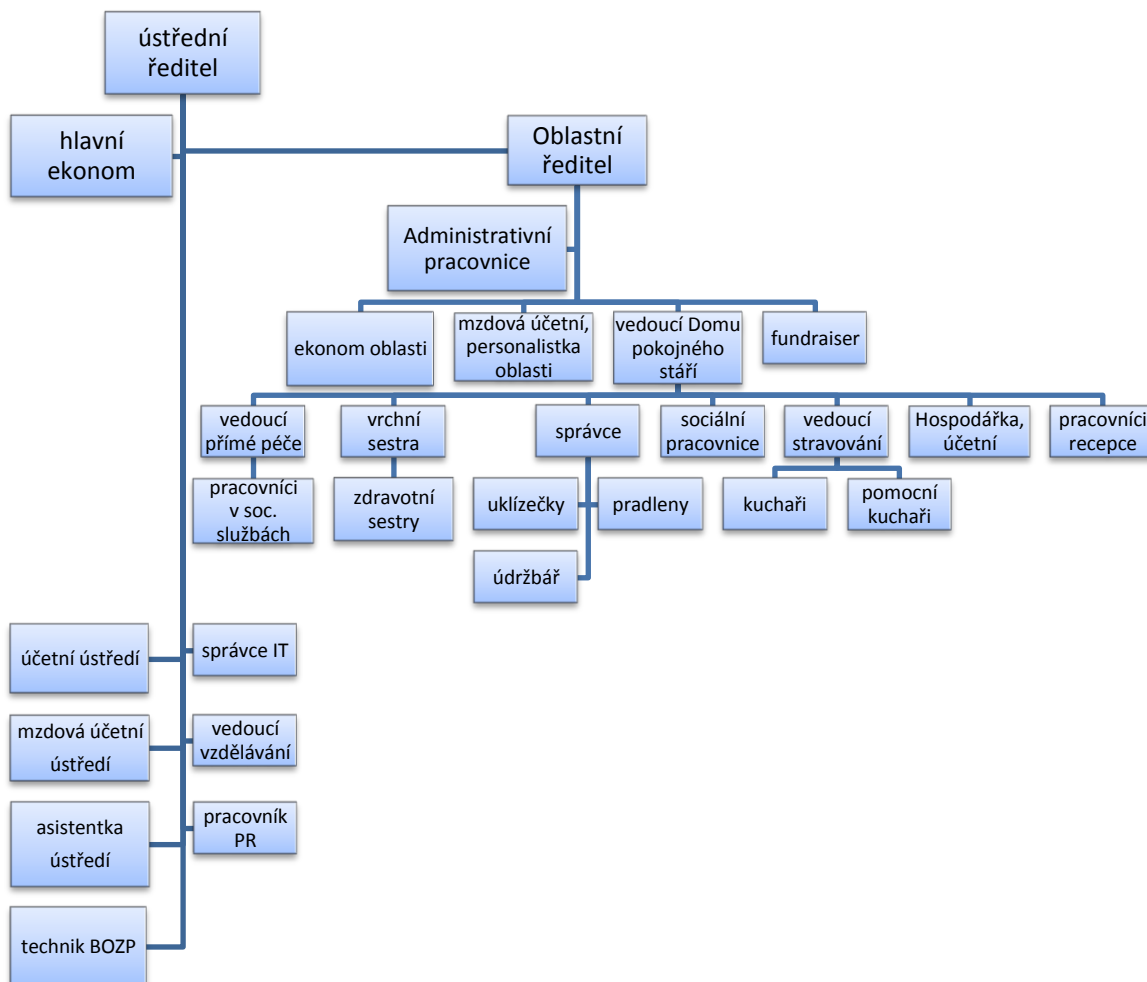
PŘÍLOHA P II STŘEDISKO NADĚJE ZLÍN – JIŽNÍ SVAHY, DENNÍ STACIONÁŘ, PŘÍMÁ PÉČE

Celková kapacita: 20 klientů



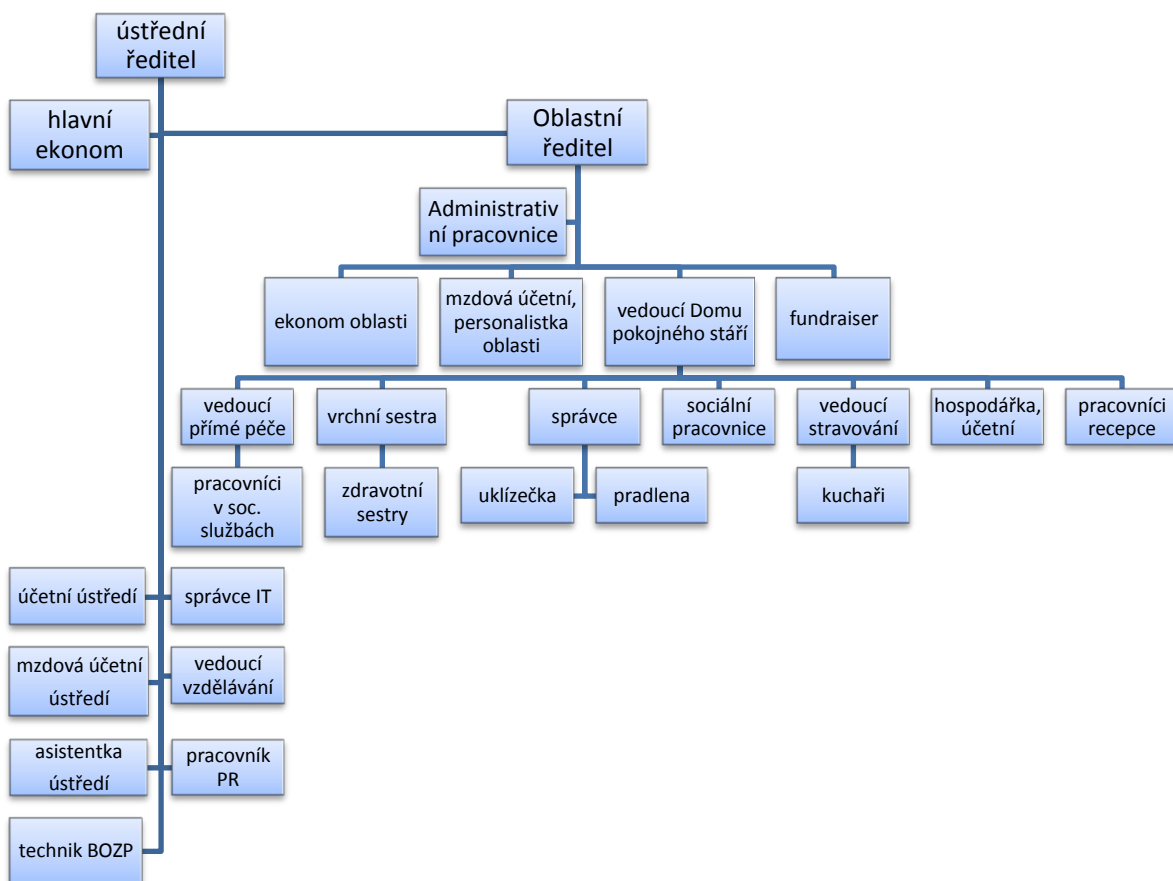
PŘÍLOHA P III STŘEDISKO NADĚJE DOMOV PRO SENIORY

Celková kapacita: 46 klientů



PŘÍLOHA P IV DOMOV SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM – ZAJIŠTĚNÍ CELÉ SLUŽBY

Celková kapacita: 19 klientů



PŘÍLOHA P V DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Radomír Vítek a jsem studentem 3. ročníku kombinovaného studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, obor sociální pedagogika.

Zpracovávám bakalářskou práci na téma: Přínos supervize z pohledu pomáhajících pracovníků sociálních služeb Naděje Zlín. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro sběr dat pro výzkum.

Děkuji za vstřícnost.

žena

muž

1. Pomáhající profesi vykonáváte (počet let celkově, nejen v Naději):

0–5 let

6–10 let

11 a více let

2. Co je podle Vás supervize? Popište vlastními slovy:

.....
.....
.....
.....

3. Supervizi vnímáte jako: (můžete označit i více možností)

Podporu ve své práci

Vzdělávání pracovníků

Kontrolu

Přispívá ke zlepšení kvality práce s klienty

Prevenci syndromu vyhoření

Možnost diskuse s odborníkem

Doplňte vlastními slovy

.....
.....
.....

4. Jaká frekvence supervize by Vám v ideálním případě vyhovovala?

1x za měsíc

1x za dva měsíce

čtvrtletně

jiný interval

.....

5. Byl/a jste nějakým způsobem zapojen/a Vy nebo tým do přípravy supervizního kontraktu?

Ano

Ne

Pokud ano, jakým způsobem:

.....
.....

6. Současného supervizora vnímám jako (profesionál, sympat'ák, komunikativní....popište vlastními slovy):

.....
.....

7. Máte možnost podílet se na volbě supervizora?

Ano

Ne

Pokud Ano jakým způsobem:

.....
.....

8. Je podle Vás nutné, aby měl supervizor praktické zkušenosti s cílovou skupinou klientů v zařízení, kde supervizi zajišťuje?

Ano

Ne

Doplňte:.....

.....

9. Jaký je Váš názor na přítomnost nadřízeného na supervizním sezení:

Doplňte vlastními slovy

.....

.....

10. Průběh supervizního sezení: (můžete označit i více možností)

Aktivně řídí hlavně supervizor se sna-
hou zapojit ostatní

Moc nemluvíme

Spolupracovníci přinášejí vlastní téma

Někteří jsou znudění

Mluví hlavně supervizor

Mám problém dostat se ke
slovu

Jiná odpověď

.....

.....

11. Vyhovuje Vám současný způsob poskytování supervize?

- Ano, není nutná žádná změna Ne, je vhodné jej změnit

Doplňte vlastními slovy

.....
.....

12. Jaký osobní přínos má pro Vás supervize, kterou absolvujete?

(ohodnoťte známkou, 1 nejlepší, 5 nejhorší)

- 1 2 3 4 5

Zdůvodněte volbu hodnocení

.....
.....

13. V čem vidíte přínos a v čem slabiny supervize na Vašem pracovišti?

Přínosy

Slabiny

.....
.....
.....
.....

14. Která témata se probírají na Vašem supervizním sezení?

(vyberte i více možností)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> obtížné situace při práci s klienty | <input type="checkbox"/> etické otázky při práci s klienty |
| <input type="checkbox"/> spolupráce v týmu | <input type="checkbox"/> spolupráce s nadřízenými |
| <input type="checkbox"/> psychická a emoční podpora pracovníkům | <input type="checkbox"/> materiální zajištění |

Jiná témata (uvedte která):

.....
.....
.....

15. Která témata byste do supervize zařadil/a Vy?

.....
.....

16. Supervize, kterou navštěvují, mně přináší: (označte jednu a více možností)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> vnímání své práce v širším kontextu | <input type="checkbox"/> lepší přístup ke spolupracovníkům |
| <input type="checkbox"/> podporu v práci | <input type="checkbox"/> zlepšení týmové práce |
| <input type="checkbox"/> zlepšení vztahů na pracovišti | <input type="checkbox"/> možnosti řešit problémy |
| <input type="checkbox"/> porozumění klientům, vcítění do jejich situace | <input type="checkbox"/> jen ztráta času v práci |

Jiný přínos:

.....
.....

17. Cítil/a jste někdy obavy z vynášení informací ze supervizích sezení?

- Ano Ne

Doplňte vlastními slovy:

.....
.....

18. Plánujete využít možnost individuální supervize?

- Ano Ne

Doplňte vlastními slovy:

.....
.....

PŘÍLOHA P VI OHNISKOVÁ SKUPINA

Transkripce Ohniskové skupiny

Respondent 6: Vítám účastníky na ohniskové skupiny, která se uskutečnila 16. března 2016 k tématu na bakalářskou práci přínos supervize z pohledu pomáhajících pracovníků v sociálních službách. Účastníky ohniskové skupiny jsou vedoucí pracovníci Naděje Zlín. Představil bych paní K., M., J., K., a J. Na úvod jsme byli seznámeni s pravidly ohniskové skupiny, pracovníci souhlasili s pořízením zvukového i videozáznamu. Můžeme tedy začít diskusi, která je na téma supervize v Naději pobočka Zlín.

Chtěl bych se zeptat na úvod, jestli by někdo chtěl k tomu říci něco na začátek nebo jestli můžeme začít dotazníkem.

Ticho, respondent 4: Můžeme začít.

Respondent 6 Dobře.

Pro mě osobně takový hlavní význam z hodnocení dotazníku vyplynulo, že byl překvapivě pozitivní, k tomu, jak supervize v naději probíhá. Z reakcí pracovníků, někdy kritických bych někdy očekával, větší kritiku, ale to jak odpověděli na jednotlivé otázky i to, jestli jim vyhovuje tato forma nebo ji chtějí změnit, tak vychází z toho, že jim tady tento způsob zatím vyhovuje, takže si myslím, že budeme hledat zlepšování spíše v nějakých takových menších, konkrétních krocích, že není potřeba přemýšlet nad úplnou změnou celé strategie nebo diskutovat o tom, jestli ano nebo ne.

Takže otázek v dotazníku bylo 17, první otázka, co je to supervize.

Respondent 2: otázek bylo 18, ne, říkal jsi 17

Respondent 6: 18

Jak pracovníci hodnotí, jak by definovali supervizi. Podle mě nejvíc uvedli řešení problémů, potom odborná konzultace, potom ztráta času. Podle mě ty první dvě opravdu jsou definice, které spadají přímo pod supervizi a takové bych řekl i hodnotnější, co dávají přínos.

Respondent 2: Mmh – zamyšleně

Respondent 6 Jestli bych mohl požádat o názor Váš.

Respondent 1: Já bych si třeba přála, aby pro ně byla víc supervize taky odpočinkem nebo prevencí vyložení nebo úlevou nebo aby zkrátka emoční složka v čem ji ta supervize pomáhá, dost mě překvapilo, že to nejvíce ta odborná konzultace nebo řešení problémů, což si ale myslím, že není špatně.

Respondent 2: Já bych souhlasila s Katkou, i když myslím, že mě ty výsledky nepřekvapily, z toho co víme, jak probíhá supervize, ale z toho mám pocit, že pořád ještě jako by si pracovníci nedokázali najít takové to své takovou tu emoční složku, nebo tu oporu, podporu, pro práci, kterou dělají. To bych si přála do budoucna, aby se tam posunulo víc.

Respondent 3: Já taky ještě nevím, jestli by nepotřebovali takovou pomoc a podporu, aby jim někdo ukázal, že to tak může být ta supervize. Aby to bylo i relaxačně. Protože oni to tak vůbec necítí a berou to jako nutné zlo a povinnost většinou, že tam musí.

Respondent 4: Tak když se třeba podívám na tu otázku a na pracovníky, kteří se týkají teda mých podřízených pracovníků tak z toho jasně vyplynulo, že každý ten pracovník v tom jakoby nachází něco jiného, že jsem byla překvapena, že prostě to není o tom třeba jednoho dvou bodů jakoby větší počet, že to je napříč téma odpověďmi, že někdo v tom vidí relaxaci, někdo předávání informací, někdo odbornou konzultaci a potom je teda otázka, jak to cílíme my jako vedení co by vlastně ta supervize měla poskytovat. Jako zdá se mě to že je to takové roztržité a že proto potom vznikají takové názory, že někdo řekne pro mě jako to je nic, mě to nic neposkytuje, protože on v tom vidí, že by mu to mělo třeba poskytnout odpovědi na něco, někdo zase v tom chce mít tu relaxaci, někdo v tom chce mít řešení nějakých svých problémů, že to je takové neukotvené mě to přijde ta supervize jako obecně pro ty lidi že to není jako ukotvené co by to mělo poskytovat.

Respondent 6 Mhm Pak tam byl ještě otázka, co to je vlastně supervize, ale my se dostáváme k tomu trojce teď, jak oni ji vnímají. Jo tady zaznělo, že byste chtěli, že by bylo dobré, kdyby to vnímali jako podporu a když se podíváme otázka č. 3 supervizi vnímáte jako: tak opravdu nejvíc, dvacet lidí ji bere jako podporu v práci. Což mě potěšilo tyto odpovědi a 18 jich přispívá ke zlepšení práce s klienty. Z mého pohledu jsou toto téměř dvě takové jedny z nejdůležitějších funkcí té supervize.

Respondent 2: když tam je 27 celkem odpovědí tak je to velká většina.

Respondent 6: takže mě z tohoto vychází, že teda splňuje účel i z jejich pohledu když se na to dívám.

Respondent 4: Ano, je pravda, tady se to už ukázalo.

Respondent 2: Nevím, jestli to úplně koresponduje odpovědi na ty dvě otázky, jako v tom dotazníku počítově když se na to dívám takhle dohromady nebo vedle sebe, respektive, tak trochu mě přijde, že se to rozchází, ale možná to je spíš o tom, jak kdo pochopil tu otázku přesně a realita, jak to vnímá jako v realu a co si myslí, že to je.

Respondent 6: ano Tady ještě trochu u té trojky je tam rozdíl u těch poboček, ta kontrola, že na těch svazích to trochu vnímají jako kontrolní činnost.

Respondent 4: takže vlastně jako v té dvojce co je podle vás supervize oni řešili eee, že je to něco jiného než supervizi vnímáte jako. No ale je to podobné, prostě.

Respondent 3: tady cítili, že se jich někdo ptá na definici, a tady se jich někdo ptal na názor

Respondent 2: jak to vnímají pocitově jakoby v reálu. Když to probíhá, tak ta trojka je podle mě odpovídá, co probíhá v reálu jak ta supervize je, tak dvojka je spíš

Respondent 6: Ta dvojka přesně zněla Co je podle Vás supervize, popište vlastními slovy.

Respondent 5: Dobře, tak pokud můžu, tak já si myslím, že každý to vnímá jinak má jiný pohled na tu supervizi anebo může to pochopit i může být víc bodů, může to vnímat jako že to je relaxace i předávání informací jo i pohled jako odborné konzultace, že to může vnímat, že mohl zaškrtnout i více, jo odpovědi v dotazníku. Protože to supervize vesměs je všechno. Nebo tak asi si myslím, že by to tak mohli vnímat.

Respondent 1: mě se ta třetí odpověď na tu třetí otázku, můžeme tu třetí?

Respondent 6: ano

Respondent 1: Přijde zajímavá to vysoký číslo možností diskuse s odborníkem, že to je možná takový impuls, pro to, že bychom mohli úplně oddělené diskuse s odborníkem na oddělený téma, že možná to potřebují nebo to hodnotí nebo to tak vnímají. Že by to třeba přispělo k tomu odlišení.

Respondent 2: to by stálo za zamyšlenou, co úplně jiného, v jakém formátu, že to by byla fakt úplně nová kategorie nějakého setkávání. Ještě další vlastně něco co by bylo úplně vytržené bokem mimo supervize, mimo vzdělávání jako takové.

Respondent 4: Já si myslím, že oni to od té supervize trochu očekávají, myslím, nějaký odborný názor.

Respondent 3: Já bych řekla, že možná ani ne názor, protože mnozí očekávají konkrétní radu, která se jim nedostává, protože o tom to není a proto jsou někdy zklamaní.

Respondent 2: To je myslím pravda taky, co říkáš.

Respondent 4: No proto prostě k té dvojce, co je podle vás supervize, jsou tak rozdílní v názorech. Prostě napříč všemi odpověďmi, protože já si myslím, že oni nemají úplně ustálený názor jako co to ta supervize je a co jim má poskytnout. A očekávají podle mě od toho právě nějakou radu spíš.

Respondent 6: Dobře, já si myslím, že bychom mohli jít k další otázce. Ta byla na pracovníky, jaká frekvence supervize by vám vyhovovala. Tam je taky rozdíl trošku mezi pobočkami, když vidíme, že u té červené je celkem to odpovídá i tomu kritičtějšímu pohledu, že by stačila jedenkrát za rok, vlastně těch pět vyjádření je z Jižních Svahů, tady by i přivítali celkem častěji, ale myslím si, že to tak odpovídá celkem nastavení. U nás máme supervizi co šest měsíců pracovníci a vedoucí mají jednu za tři měsíce. Teda ne. My máme jednekrát za tři měsíce, čtyřikrát do roka.

Respondent 2: Takže čtvrtletně.

Respondent 6: No, čtvrtletně, ano a pracovníci mají za dva měsíce. Čili šestkrát.

Respondent 1: Tam hraje roli i ta nedostupnost těch supervizorů, nemáme myslím žádného supervizora, který by měl spoustu času. A přitom jich máme pět na té pobočce. Pět supervizních kontraktů, každý je vyčerpán, takže i větší frekvence bysme těžko zajišťovali.

Respondent 2: A podle mě v tom hraje roli i velikost těch týmů a vůbec nastavení služeb a všeho dohromady. Že se v tom potkává úplně všechno, realita jako by času, možnosti se setkat, samozřejmě i to, co od toho očekávají, protože, pokud by chtěli pravidelnou podporu, tak jednou za rok je to takové o ničem, jestli očekávají víc rady a víc konzultaci, takhle. Myslím si i to nastavení služeb a i to zajištění provozu v tom prostě hraje svoji roli. No.

Respondent 5: To si taky myslím, ty směny jako nastavení. Přesně.

Respondent 4: Já myslím, že je z toho vidět, z těch odpovědí, že někomu vlastně vyhovuje, tak, jak je to teďka nastavené aspoň za ty pracovníky Letná.

Respondent 6: Hm

Respondent 2: Většinou jsou i výsledky z Jižňáků čtvrtletně, když to vezmu sedm odpovědí, takže to v podstatě koresponduje s tím, jak to zhruba mám.

Respondent 6: Můžeme k tomu kontraktu. K tomu bych dal jednu takovou svoji poznámku. Jak jsme se bavili o tom, jak to vnímají tu supervizi, že ne úplně, podle mě by toto byla jedna z možností, jak přispět k tomu, aby líp vnímali a i cítili takovou zodpovědnost – zatáhnout je do toho kontraktu. Víím, že jsme se bavili, že tam už to na jedné službě je, jednou tam bylo ta jedna odpověď. Z ní úplně bylo cítit takové – dohoda, že byla účastna, bylo tam napsané respondentem: Dohoda nad cíli, průběhem, reflexe stávající supervize. Úplně z toho vyplývalo, že takové pěkné. Tak si myslím, že i u nás třeba, když začínala supervize, já si pamatuju tu první, tak to byl šok pro ty zaměstnance. Oni nevěděli, oč se jedná. Teď se jim tam házelo takovým slovem supervize. Nevědělo se vůbec nic a bylo z toho takové negativní přístup. Ježíšmarja co to zase je, do čeho nás to nutí. Ale mě by se váš názor při změně supervizora a tvorbě nového kontraktu jednalo i s těmi pracovníky, tak si myslím, že by to spoustu problémů zlepšilo.

Respondent 3 Já si myslím, že jak to nefungovalo, tak pracovníci měli možnost se vyjádřit, jestli nechtějí změnu supervizora a oni spíš jsou takový laxní přístup, že jim je to jedno. Že snad třeba z dvaceti lidí řekli dva, že by chtěli změnu, ale nebyli dva, kteří jsou nespokojeni.

Respondent 2: Já si myslím, že si jakoby neumím představit někoho jiného. Je to strašně těžké, představit si jiného supervizora byt' zažili teda, třeba u nás na středisku zažili jiného supervizora, ale souhlasím s Radkem, že nějakým způsobem popřemýšlet nad zapojením do toho kontraktu, že to je dobrá cesta. Že by to mohlo pomoci. Neumím si představit technicky v tom velkém týmu, jak to udělat. Bychom museli popřemýšlet, protože otázka zapojení pětadvaceti lidí je jiná než když se do toho zapojí čtyři nebo pět. Ale myslím si, že to je dobrá cesta, protože si to můžou zkusit, můžou vlastně zjistit, co to obnáší a vysvětlení všech tří stran, které jsou do toho zapojeny. Byla bych pro. Já nad tím popřemýšlím, třeba na příští supervizní kontrakty.

Respondent 4: Já si myslím, že prostě technicky je to velmi složité tady toto, že by právě se zapojili třeba do výběru osoby, ale určitě by bylo možné na začátku té supervize, jak bude probíhat si stanovit, co od toho očekáváme, co chceme. Do toho by ti lidi mohli být zapojeni. Třeba supervize vedoucích, když probíhá, tak si na začátku řekneme, co od toho očekáváme, jaké má kdo pocity a to si myslím, že jim chybí, že oni to tam třeba nedělají ti pracovníci přímé péče. A věděli by, co můžou čekat od toho supervizora a on zas by věděl, co může čekat od nich.

Respondent 6: Toto je považované za takový ten užší kontrakt, předtím, než se začne. Ale tady jde o to, jestli je nějak vtahovat do toho širšího kontraktu.

Respondent 2: Já jsem nemyslela výběr supervizora, to si myslím, že není úplně v jejich kompetenci. Ale diskutovat se o tom má, ale potom, když se domlouvá s tím supervizorem ta smlouva, kontrakt co od toho očekáváme, tak tam si myslím, že bychom mohli popřemýšlet nad tím, jak do toho vtáhnout, i třeba ten větší tým. To se týká zrovna na těch jižňákách, ale fakt nevím jak.

Respondent 1: No tak máme zkušenost jednu s vytvářením kontraktu denního stacionáře a to jsem opravdu nikdy nezažila, to jsem byla pozvaná i já, a že ty pracovnice řekly, co potřebují, co chtějí, co čekají, řekla to jejich vedoucí, řekla to ředitelka a ty bylo to každý jiný. A bylo to hrozně zajímavý a taky vlastně třeba pro ředitelku to byla první příležitost říct jim, že má starost o jejich pohodu a jejich duševní zdraví. O jejich únavu z té práce, která je těžká a tak a myslím si, že to slyšeli třeba poprvé. A já zas jsem slyšela, co oni říkají, takže ta příležitost byla úplně mimořádná. A myslím si, že to není nepřekonatelné dělat. Co mě mrzí, že za ty roky, co jednáme s jedním, dalším, dalším supervizorem, až teď přišel první supervizor, který to navrhl. Že ten supervizor vlastně má být odborník. Já v tom nejsem odborník ani nikdo z nás a proč už dávno nám některý z těch supervizorů neřekl, pojďme začít takhle, protože to bude lepší.

Respondent 2: To mě taky překvapilo. To musím říct, že jsem byla úplně z toho vedle, když vlastně jsem jenom teda na domově už jednala se třemi supervizory a minimálně se dvěma jsem řešila supervizi přímé péče. Mockerát jsme diskutovali o tom, proč to není úplně tak, jak bychom chtěli, jaké jsou varianty a vlastně většinou jsem s tím návrhem rozdělení týmů nebo něčeho přišla já, nepřišel s tím ten supervizor. Jo, přišlo to ze strany naší, což taky mě přišlo, že by mohl ten supervizor přijít s něčím, co by třeba rozšířilo, nebo co by zpřístupnilo supervizi těm pracovníkům, protože mě na tom taky záleží. Ale jak říká Katka, taky v tom nejsem kovaná, vzdělaná, nejsem supervizor, že.

Respondent 6: Je pravda, že mě to vůbec nenapadlo, až když jsem přečetl a slyšel od tebe, že se to tam uskutěčnilo, tak tehdy mě hned napadlo a říkám: no toto by nám tak pomohlo oproti tomu prvnímu zděšení, co to vůbec je a odporu hned od začátku, že toto by úplně nastavilo jiné vnímání.

Respondent 2: To byla velice pěkná zkušenost, ale myslím si taky, že to nemusí být zkušenost úplně přenositelná do jiného týmu, že zas to bude odvislé od těch lidí, kteří tam budou. I ta otevřenost i to všechno bude třeba jiné. Ale pořád ta nabídka bude, pořád budou mít možnost si do toho říct svůj názor, Setkat se s Katkou, s ředitelkou a bude to mnohem lepší.

Respondent 3: Já si myslím, že by to těm pečovatelům v těm velkých týmech moc pomohlo, protože oni stále neví, co od toho čekat a supervizorka jim neřekla, o čem to je, že třeba to byla zkušenost: ona se jich zeptala. Máte něco, oni řekli ne. Tak mlčeli a pak odešli. Třeba po dvaceti minutách, po čtvrt hodině. Ona řekla, když nic nemáte tak běžte. Jako nevěděli, co by měli mít.

Respondent 2: Neví si s tím rady, ale zároveň potřebují větší podporu.

Respondent 4: Měl by se do toho zapojit i

Respondent 3: Nechci to říct blbě, trochu to vést Respondent 6: To se mu potom vrátí, když ti pracovníci to budou. Já třeba kdybych slyšel, že vedoucí dá najevo svým pracovníkům, že mu záleží na tom, aby já nevím, to podpora pro ně byla, že záleží, kvůli tomu, že se to pro ně dělá, tak bych to vnímal asi jinak, než když: toto musíte dělat, toto je součást vzdělávání.

Respondent 1: Já bych to chápala, že ty supervizoři za ty roky si spíš myslí, že to je manažerský problém a že to manažer neumí vysvětlit, nedokáže podat, a že to je úkol těch manažerů a ne toho supervizora. On prostě přichází na základě té dohody a nemám na to jasný názor, myslím si, že možná ty zásady supervize jsou nějaký, který my neznáme. Ale tadleta zkušenost je taková hodně důležitá.

Martina: Já jsem to zažila vlastně s panem Polínkem, který na začátku supervize, předtím, než jsme začli, jsme si to prostě stanovili, nějakou dohodu mezi sebou a ta supervize se odvíjela v nějakém duchu, na kterém jsme se všichni shodli a prostě nesrovnatelně s tím, než když to probíhá bez té dohody. Já bych to určitě přenášela dál i k těm pracovníkům přímé péče a tím by se to projevilo i třeba v tom bodě, kdyby byla supervize, že by se fakt shodli na něčem, co by to pro ně mělo být. Takhle vidíme, že, no to už jsem říkala. Že prostě nejsou jednotní.

Respondent 5: Já souhlasím s Martinou, jako že teďka co máme supervizi s vedením pracovníků, tak tam si řekneme hned, tak dneska chceme relaxovat a pak nám supervizor dá všechny ty možnosti relaxovat, takže společně to máme pak ta supervize je přínosná.

Respondent 6: Tak tady proběhla pěkná debata u toho, můžem pokračovat dál.

Navazujeme na to, co jsme se bavili o tom, jak vnímají pracovníci svého supervizora. Tady si myslím, že taky ty hodnocení jsou všechny pozitivní. Málo komunikativní je tam jednou a jinak je to všechno spíše takové ocenění. Nejvíce 23 sympatický, 1 profesionální.

Respondent 3: K tomu bych řekla to, že a to si myslím, že jim vadí, té skupině „znanost cílové skupiny. Že tam třeba na těch Jižních Svazích nemají ani jedno.

Respondent 6: Já bych poprosil, to bude zvlášť otázka, to proberem potom. Jo? Jinak o tom supervizorovi bych ještě řekl, jak Kamila říkal, že se zeptal: nemáte nic? A rozpustil to. Tak třeba ten, co máme my teďka, Martin Polínek, my jsme měli jiného předtím, ten mlčel a Martin Polínek to přímo jednou řekl, že za průběh supervize zodpovídá supervizor a na tom záleží, jak to proběhne. Jestli do toho vtáhne nebo ne. Ten musí být připravený reagovat na cokoli, když nemají nic, tak to ukončím? Vy nechcete nic? On by měl být schopný nastolit témata a jednat s těma lidma. Ne říct, přijít tam, to je váš problém, když nemáte nic, tak nashle. To je podle mě.

Respondent 1: To mě dává takovou myšlenku, že když si vybereme supervizora, tak co kdybychom mu řekli, co chceme, jak chceme aby s našima lidma mluvil, že naši lidé mají tuhle třeba zkušenost, traumatickou a já chci.. jestli si to vůbec můžem dovolit. Protože pořád, roky to беру tak, že jsem ráda, že mi tam někdo je ochotný chodit, že jo. Ale na druhou stranu nejsme zas takoví chudáci, že jo, když jich máme pět. Tak možná si příště říct, my od vás požadujem, abyste nastolil tak vstřícnou atmosféru, aby ty pracovnice opravdu měly důvěru a mohly řešit věci, který je trápí.

Respondent 2: Přemýšlím, že jako říct to, určitě ano, skoro si i myslím, že jsme to říkali třeba současné supervizorce předtím, ale zase můžu říct, že spoléhám na její odbornost v tomhle. Tím, že u té supervize nejsem, tak si myslím, že toto jsem s ní probírala předtím., jo, ale nedovedu jí to dát jako úkol nebo úplně přesně říct, jak má přistupovat k pracovníkům. Fakt ale spoléhám na její odbornost, že ví, co a jak, zná, nebo je alespoň částečně zasvěcená do toho, s čím jsme se jako potýkali a už teda to nechávám na ní. Protože nemám možnost do toho nějakým způsobem vstoupit. Ale možná, kdybychom to řekli ještě nějak jinak, nějaké zadání, tak by se to ještě mohlo posunout. Nějak dál.

Respondent 1: Možná to závisí na zaměření toho supervizora. Jestli někdo má výcvik v Rogerovské terapii a mlčí a čeká až teda jako vy se otevřete anebo jestli to je někdo s jiným přístupem odborným. Ta otázka směřuje na ty dovednosti toho supervizora a je to určitě rozdílný s téma zkušenostma.

Respondent 6: To se zmiňuje v literatuře o kontraktu, tak tam popisovali, že každý ten supervizor jak říká Katka má jiné zaměření, jaké metody používá a že organizace my mu měla říct: My bysme chtěli to to to a on by měl buď přijmout nebo odmítnout. Ne, tady toto já nedělám, to neumím a teda buď šánět jiného nebo to pojat jinak.

Respondent 1: Já si myslím, že za ty roky, co supervizi poskytujeme, tak jsme dál, než jsme byli na začátku a že už víme a můžeme si pak i něco stanovit a teď to vidíme, když máme Martina, že pracoval s touto cílovou skupinou a ta supervize fakt je jiná, takže možná se zaměřit opravdu víc na výběr toho člověka.

Respondent 3: Že ne každý supervizor může dělat supervizi v našem zařízení. A to ještě, kdybych se vrátila k tomu, co už jsme se bavili, o tom zadávání u toho kontraktu těch pracovníků, tak i přitom by se dalo zeptat, co jim vyhovuje. Aby z toho něco měli.

Respondent 5: Je pravda, že pan Polínek, ten náš supervizor, se vždycky zeptá, co potřebujeme řešit, takže on ty pracovníky navede.

Respondent 3: My nepotřebujeme nic řešit.

Respondent 5: Ale taky je důležité, aby byl empatický, je na něm vidět, jak se vcítí do nás aj. Fakt jako že on se zaměřil přímo na nás a je s nama. U některého supervizora předchozího jsem viděla jakože jak kdyby byl mimo. Že nás neposlouchaj jo, takže vůbec jako že kdyby se nezúčastnil. A tento fakt se dovede vcítit, takže dokáže to všechno odhadnout a opravdu jako si myslím, že to je dobré.

Respondent 4: A tady z toho vyplývá, že vlastně aspoň u nás a dokonce i u vás to probíhá dobře, že jsou spokojení, že je profesionál.

Respondent 2: To vnímání to je veskrze pozitivní.

Respondent 6: Můžeme jít k další: Máte možnost podílet se na volbě supervizora? U kontraktu jsme tam viděli vlastně jedno, ale tak o tom supervizorovi asi proběhly nějaké diskuze. U nás teda jo, si vzpomínám a u vás podle těch rozhovorů

Respondent 2: Že ta nabídka byla jako o možnosti změny supervizora nebo tak. Ale jako že bysme říkali jako jméno nebo tak, to nikdy neproběhlo. Myslím to není ani reálné. Překvapuje mě to, ale já si myslím, že to je hodně o těch rozhovorech, kterých prostě za tu dobu proběhlo mraky, mraky, mraky a

Respondent 3: Opakovaně

Jana: Jestli chtějí změnu, že si můžou říct, že si můžou tohle.. tak to si myslím, že se odrazilo v odpovědi na tuto otázku. A není to o konkrétním člověku nebo jménu třeba.

Martina: Tak u nás z toho vyplývá, že ne, což si myslím, že je pravda, že s něma přímo jména nekonzultujeme.

Respondent 2: Já jsem si uvědomila, že se možná tady mohlo odraziti konkrétní jméno supervizorky, protože tu vlastně u nás znali ze vzdělávání dřív, z nějakých kurzů a když jsme s nima řešila rozhovora změnu tehdejšího supervizora, protože to nefungovalo a zmiňovala jsme tohle jméno, tak to byl někdo konkrétní, koho si představili a věděli. Takže tam si myslím, že i ta volba se to v tom odrazilo těžko říct. Je to už nějakou dobu zpět.

Respondent 6: Můžeme k další otázce: Je pro vás nutné, aby supervizor měl praktické zkušenosti? Tak tady to jednoznačný odpověď. Moje vedoucí třeba vyjadřovala názor, že nemusí být, že to nemá být o vzdělání, ale podle je to o tom, jak jsme si teď říkali, jak to chceme my. A pokud ti pracovníci berou nejvíc, že řešit problémy na svém pracovišti a tak, ano, mám mít tyto zkušenosti.

Respondent 3: Jak říkala Jitka, že je důležité to vcítění se aspoň do toho problému, že možná

Respondent 5: Já si myslím, že to je hodně důležité. Fakt aby byl zaměřený, aby aspoň pracoval, nebo aby měl zkušenosti s tou cílovou skupinou a pan Polínek to má s cílovou skupinou zkušenosti. On zná i některé klienty tam tak jako dovede poradit nebo mít nějaký názor.

Kamila: Ale zase myslím, že supervize by neměla být jenom podpora toho odborníka, ale aby to byla podpora pro tu relaxaci a pro tu pohodu toho pracovníka, tak si myslím, že by to nebylo důležité.

Respondent 6: Když si dáme v kontraktu relaxaci pracovníků. Tak tam se na to asi nebude hledět, že

Respondent 1: Ale asi narazíme zase na to, jaká osoba je ten konkrétní supervizor. Jestli to bude podpora odborníka a nebude přímo pracovat s tímto konkrétním klientem, může být schopen se do toho jakoby vcítit. Pochopit to, přeznačkovat na něco jiného než to bylo, popasovat se s tím. Protože oni to vnímají u nás, že jakoby ví o čem mluví, že když říkají nějaké konkrétní potíže, že zrovna se seniory nebo s lidmi s demencí a ten člověk s tím zkušenost nemá, není schopen to pochopit. Tohleto vím, že jsme hodně řešili.

Respondent 4: Já si myslím, že u nás třeba hraje roli to, že ten Martin ví, jak se cítí ti pracovníci, jak jsou unavení, jak prostě oni doma přemýšlí nad klientem, že to třeba ani se nemusí týkat konkrétního problému s klientem, že by chtěli jako řešení, ale i toho pocitu toho člověka, který pracuje tady s tou cílovou skupinou, že se to týká. Takže asi když ten supervizor má zkušenosti s tou cílovkou, tak se dovede i vcítit do pocitů toho pracovníka, který to dělá každý den.

Respondent 1: A ještě si myslím, že když má tu zkušenost, tak to zvyšuje důvěryhodnost a jinak já osobně si myslím, že to fakt není nutný, ale chápu to.

Respondent 1: Tady mám další zajímavé téma: Jaký je váš názor na přítomnost nadřízeného na supervizním sezení. Celkem je to jednoznačné, šest je jich tam jenom podle tématu, u kterého by uvítali u kterých ne. Ale většina tam má Ne a když se tak podíváme, tak je to spíš směřované na ty Jižní Svahy.

Respondent 4: Možná je to tím, že prostě Letná je menší kolektiv lidí, víc jsme si tady blíž, známe se i osobně, vedoucí i pracovníci, takže si možná ani tak nevadíme. Svahy jsou větší kolos, jsou tam, takže si to nedovedou představit, když vedoucího nevidají, nepotkávají každý den, že by najednou měla být přítomná intimnímu rozhovoru. To bude dané velikostí toho týmu.

Respondent 6: Já bych to taky nechtěl, někoho koho neznám vůbec, vedoucího. U nás je to tak, že není. Máme svou supervizi a já jsem ze začátku býval a potom jsem přestal s tím, že kdyby chtěli, abych tam byl, ať řeknou, ale

Respondent 3: Já si myslím taky, že je to lepší. Že mají alespoň nějakou pocitově s tím, že si můžou řešit něco bez toho vedoucího.

Respondent 1: Už je to taková vyšší úroveň využití supervize, když člověk by si řekl, chci šéfovi něco říct a vyřešíme to na supervizi. Tak si ho pozve třeba. Bude to lepší, to ochránění. Ale to už je opravdu vyspělost a znalost toho nástroje.

Respondent 3: A myslím si, že kdyby tam ten vedoucí byl, ještě víc to budou vnímat jako kontrolu. Jak tam byla zmiňovaná.

Respondent 4: Já musím říct, že za ten manažerský tým, že my máme supervizi s vedoucím a že zas ta forma je trochu jiná, je to příležitost prostě s tím šéfem se trochu otevřít, kdy my na to jindy nemáme čas. Nemůžu říct, že by mi to vadilo, spíš naopak. Je to příležitost setkat se s tím šéfem v jiné poloze pracovní, než je běž-

né. Že je můj nadřízený. Možná to i ti pracovníci takhle přijali. Že je to o tom, to vyzkoušet. Nebo ty pocity si vyzkoušet.

Respondent 5: Tak já pokud můžu mluvit za chráněné bydlení službu, tak já se zúčastním supervizí a mám tu důvěru, že se mohu zúčastnit společně s pracovníkama. Takže pokud by nechtěli, tak můžou říct, že ne, abych odešla. Ale nemají s tím problém, mají ke mně důvěru. A zas vidím ten klad v tom, že můžu získat ty jiné pohledy na daný problém nebo na danou situaci. Takže vidím v tom takový plus.

Respondent 3: Ještě je to o rozdílnosti služby, protože je jiné, když ten člověk je vedoucí a taky částečně v přímé péči. Pokud má jinou pracovní náplň úplně, tak je to o něčem jiném.

Respondent 5: To si myslím taky.

Respondent 3: Že vlastně když jsi částečně v přímé péči tak patříš do toho týmu přímé péče, což v těch jiných týmech ten vedoucí do toho jejich úzkého týmu nepatří.

Respondent 5: S tím souhlasím.

Respondent 2: Já bych k tomu ještě dodala, že mám zkušenosti oboje. I tak že jsem na týmových supervizích s týmy různými teda i to že s tím bojuje, že nejsme tak, jak to odpovídá těm výsledkům z toho dotazníku a mně to přijde, že zásadní je vyspělost toho týmu. A té supervize, jak to pojmají, že to, co říká Kamča že je součástí té práce, takže ano, ale to zásadní je fakt vyspělost toho týmu. To jak pojmají vůbec tu roli nadřízeného, jak přijímají tu supervizi, jak se dokáží nějakým způsobem otevřít, jak si jsou možná jistí sami sebou nebo i v té práci. Všechno asi dohromady. Bylo třeba fajn poslední zkušenost při uzavírání kontraktu na stacionáři, kdy vlastně tam kolegyně si od prvopočátku řekly samy a domluvily jsme se, že podle těch supervizí naprosto pravidelně a fungovalo to a je to bezvadné, ale až jsme řešily ten kontrakt, tak na přímou otázku paní supervizorky si pak řekly, že vlastně jo, když to budem třeba střídat, tak že to nebude špatné. My jsme teď třeba úplně změnili po třech letech a máme to tak, že se vedoucí zúčastňují ob supervizi. Jednu mají sami, jednu mají se mnou s tím, že to můžou vždycky změnit nebo to posuneme, ale zase je to varianta. Ale dřív jsem zažila i to, že jsem byla s pracovníky v přímé péči a taky to fungovalo, ale ten tým je prostě úplně jiný a nedá se to přesadit jako zkušenost někam jinam. Je to o tom, jak to vykrytalizuje zase v tom konkrétním týmu.

Respondent 6: Toto se taky zdá důležité, ta vyspělost toho týmu, že na tom hodně záleží, jak to pojmu. Konkrétně třeba o té supervizi. Tak tady máme desítku, průběh supervizního sezení. Z mých zkušeností to tak odpovídá nejvíc: spolupracovníci přináší vlastní témata, oni si kolikrát, když je nějaký problém, tak říkají, to si předhodíme na supervizi, to si tam proberem. A druhé je: aktivně řídí supervizor sám. Tak jestli k tomu se chcete nějak vyjádřit?

Respondent 4: Mě to tak pozitivně překvapilo ty výsledky, že si myslím, že to funguje ta supervize. Jenom dva byli znuděni (úsměv)

Respondent 3: Nebo se to někteří báli přiznat. Smích

Respondent 4: Ale to by tam zas bylo třeba „Moc nemluvíme, mluví hlavně supervizor, takže tam za tady tu aktivitu.

Respondent 1: Taky myslím, že to je dobrý výsledek.

Respondent 3: Jo Jo

Respondent 6: Podobný v jedenáctce: Vyhovuje vám současný způsob supervize? Takže tam je ta převaha jednoznačná. Ano, není nutná žádná změna. Jestli se nebojí změny, je otázka.

Respondent 3: Bojí se změny a přistupují k tomu, že když to není nutné, že to musí teď nám zařizovat. Že musíme mít supervizi. A to je většinový přístup.

Respondent 4: Jako že když už to musí být, tak ať je to aspoň při starém. (Smích)

Respondent 6: Tak tady se drželi těch středních hodnot, jak jsme se bavili při hodnocení zaměstnanců, že k tomu dochází

Respondent 3: Můžu se jenom zeptat jednička je jako nejlepší

Respondent 6: Ano

Respondent 2: Ano, ale pořád je to

Respondent 3: To je dobré

Respondent 1: Napadá mě, jestli jako ty řeči a ten dojem negativní, který třeba někdy máme, je třeba vůbec reálné. Když ty pracovníci tajně dávají to Radkovi, Radek je pro ně neutrální, pro většinu, nemají důvod lhat nebo vymýšlet si, že vlastně možná ten obraz se tváří horší než je.

Respondent 1: A já si ještě myslím, že máme takový ten obraz, že ona byla změna, že třeba se ten jeden velký tým rozbil na tři malé týmy, to supervizi hodně pomohlo, jak jsme v té přímé péči to rozdělili podle etáží, tak to už třeba co vím, využili k tomu, že si na té supervizi něco řešili a už šli na supervizi s tím, že si chtějí něco řešit. A že to byl dobrý krok.

Respondent 6: Já to tak taky někdy vidím, si říkám, jestli nejsou k tomu moc citliví, když slyším nějaký negativní věc, tak si říkám aha a už nad tím furt přemýšlím. Ale těch spoustu pozitiv беру tak, že to tak má být. A toto je možná ten příklad, že si to moc zabíráme

Respondent 3: A myslím si, že oni to taky tak sami cítí, že ta změna nastala tak, že jsme

Respondent 4: Radku rozhodně tam máme prostě dva lidi, kterým to absolutně nevyhovuje. Ani té jedenáctce, ani té?

Respondent 1: Možná je to úplně normální. Protože kdyby ti všichni psali, že ano, tak budem myslet, že to kecají, že mají strach.

Respondent 2: Pro každého to bude znamenat něco jiného. To znamená, že i našemu týmu to prostě pro někoho vždycky bude s prominutím opruz. To není, ale tady to mi přijde.

Respondent 6: A bylo by to i takové podezřelé. Co vím, v jiných organizacích tak taky: Taky máte supervizi se baví, jako tu hrůzu? To u nás kdyby bylo opravdu ještě lepší, než je toto, to by bylo zvláštní. 13. tam měli za úkol vypsat úplně otevřená otázka: Sami, žádná nabídka nebyla: Plusy, mínusy. Sdílení názorů s kolegy tady máme nejvíc. Spíš by bylo zajímavější možná ty mínusy. Nedaří se aplikovat navrhovaná řešení. Takže to, co probírají na supervizi, mají pocit, že se potom nepromítne dál.

Respondent 4: že by se to mělo dál posunout.

Respondent 2: To je potom otázka, co je tam jakoby k řešení, co se tam probírá. Protože těžko z toho něco usuzovat, protože možná že ta situace se nedostane nikam dál mimo tu supervizi, tak těžko se to může třeba vyřešit, že. Můžeme jenom domýšlet.

Respondent 5: Tady vidím nedostatek času, to je jasné a nevhodné termíny. Samozřejmě, při těch směnách a tak.

Respondent 6: To opravdu odpovídá té situaci. Tady narážíme třeba na to, že náš supervizor je výborný, ale časově zaneprázdněný. My jsme chytli loni skluz už na začátku roku, teď jsme to doháněli na konci a mě samému bylo trapné, když jsme v prosinci sloučili supervizi aby – bylo to dobré, zjistili jsme, že ta dvouhodinová – bylo tam čas na to, na to, pochvalovali si to, ale bylo to v době, kdy nejvíce práce v Naději, samé prodejkyně, vánoční akce a do toho jsme jim řekli, bude supervize. Tak to se na nás dívali. Takže to si musíme hlídat. Bohužel letos to třeba taky spěje, ale ten Martin je zas tak dobrý, že stojí za to ještě chvíli tu šanci mu dát.

Respondent 1: Mě k tomu napadá, ale jsou to jenom tři odpovědi, ale není to nic významného. Nedaří se aplikovat navrhovaná řešení. Jestli by nestálo za to, kdyby se dělal kontrakt s tím našim pracovníkem, že by se našla nějaká podobná cesta, když si tady něco domluvíte, jak to sdělit, když si řeknete, že chcete to změnit, tak jak to sdělit tomu, kdo to může změnit. Že supervizor, oni něco je trápí, něco chtějí řešit, supervizor to nepůjde říct, oni to taky neřeknou, nebo jestli je nějak povzbudí.

Respondent 2: Reaguji na to, co jsem říkala, že vlastně nevíme. Možná že teď jsme měli takovou poprvé situaci, že se trošku něco předávalo přes supervizora, jako by k vedoucím, ale já nevím, jestli to je něco samozřejmě problémy, ale nějaké návrhy se k nám třeba dostaly. Po dohodě jejich. Ale nevím, na co to reagovalo, samozřejmě, ale možná to je první vlaštovka nějaké cesty. Co si tam domluvili, jakým způsobem se to přes supervizora předá nám vedoucím.

Respondent 1: Jestli by mohli říct, paní supervizorko, prosím vás vyříd'te to, jo. Nebo jestli takhle to nemůže fungovat?

Respondent 2: Já si myslím, že pává to jsme teďka jako by absolvovali. Že to bylo ono. On měl nějaké pověření v něčem a že věděly kolegyně nebo kolegové, že bude mluvit s vedoucími, ale samozřejmě nebylo to úplně konkrétní.

Respondent 4: Já si myslím, že když se ten supervizor dohodne s tím týmem, že to může posunout dál, když oni budou mít zájem, tak může přijít za vedoucím přece a může se nějaké řešení navrhnout. Ale když to neudělají, tak se to ani neposune.

Respondent 1: Tak bychom jim to možná měli říct, že když si tady něco domluvíte, tak mi řekněte někoho, nějaký mechanismus, třeba ne přes tu supervizorku, může to být úplně konkrétní věc, že je zatěžuje nějaký klient třeba složitý a oni se něčím trápí hrozně dlouho a přitom by jim ten vedoucí mohl pomoci. Ale nedozví se to třeba. Tak to mě jenom napadá, že by to mohla být součást kontraktu, aby oni to slyšeli. Takhle to bude bezpečný, nebo přednesete to přes tu supervizorku, abychom to mohli řešit. A pro nás to bude důležitý a budem se snažit všecko pro to dělat, abychom to vyřešili.

Respondent 2: Když si tak vzpomínám, když jsme uzavírali ten kontrakt na stacionáři, tak tam něco takového tam bylo přímo v těch bodech v podobném duchu. Tak si vzpomínám nějakou dobu zpátky, že tam měla ten bod paní supervizorka, jak postupovat, když něco bude, jak to předávat dál. Takže to bylo z její strany myslím, ta nabídka tam nějak přišla.

Respondent 6: 14. taky z tohoto pro mě třeba vyplývá, z těch odpovědí, že účel, který by měla mít, splňuje, probírané témata, obtížné situace při práci s klienty, spolupráce v týmu a psychická a emoční podpora.

Respondent 4: Tady je vidět, že ten Martin opravdu funguje i v té rovině psychické a emoční podpory, to co jsme chtěli těm pracovníkům poskytnout. Téměř všichni to prostě cítí, že to tak je. Má na to i vzdělání a myslím, že to prostě využívá při té supervizi.

Respondent 1: A celkově bych řekla, že ten výsledek je velmi dobrý, ne?

Respondent 2: Ano

Respondent 5: Mhmm Ehm

Respondent 6: Tady těch témat bylo nabídnuto dost v té čtrnáctce, takže v té patnáctce už je to minimum, co doplňovat. Šestnáctka, to je taky podobné hodnocení: Supervize, kterou navštěvuji, mi přináší. Je to dost přímo konkrétní, aby neuhýbali někde. Porozumění klientům, to odpovídá i té předchozí otázce, že se vlastně řeší problémy klientů, možnost řešit problémy, podpora v práci. Takže to vlastně potvrzuje, dá se říct tu otázku.

Respondent 4: A o ni tam zaškrťovali Radku v té otázce, když se na to dívám, tak jakoby na Letné mi přijde, že to je všechno proškrkané a na Svazích ne, to jako mohli a nemuseli zaškrtnout.

Respondent 6: V té šestnáctce?

Respondent 4: Jak to fungovalo ta otázka?

Respondent 6: Tady měli ne výběr těch osm nabídek a mohli dat, kolik chtějí. Jo.

Respondent 2: Mně tady naprosto nekoresponduje odpověď Ztráta času s tím vším, co bylo předtím. Ano

Respondent 6: Nebo s tím, že je spokojen, že není potřeba nic měnit

Respondent 2: Předtím byla někde otázka ztráta času, byly tam čtyři odpovědi, nebo pět možná nevím, pak bylo dalších spousta pozitivních, a teď prostě

Respondent 1: Mi to připadá, je to docela dobrý, ale bere mi to čas k práci. (Smích)

Respondent 4: Takže jakoby jin toho málo přinášelo, že. Prostě zdá se mi, že, ale před chvílkou

Respondent 2: Předchozí odpovědi veskrze pozitivní, že spousta věcí jim to dává, všechno bylo vlastně...

Respondent 1: Ale zdržuje to.

Respondent 2: Zase se dočtu, že... Já spíš přemýšlím, jestli se tím mám zaobírat. Stejně jako říká Radek, že se zbytečně citlivě něco co vlastně není potřeba.

Respondent 6: Cítila jste někdy obavy z vynášení informací ze supervizích sezení?

Respondent 4: To mě docela překvapilo, já bych tvrdila, že prostě se vůbec nic nevynáší a mám tady dokonce pět odpovědělo, že ano.

Respondent 6 Ehm

Respondent 1: já si myslím, že to zase trochu ukazuje ten problém, že když se služba, když skoro všichni pracovníci se můžou zúčastnit nebo nemůžou. Když v třísměnném provozu možná třetina, možná spíš polovina

Respondent 2: Teď už ne. Teď už ne, teď je to většina.

Respondent 1: Že vlastně má supervizi dřív teda třetina, teď polovina pracovníků, druhá polovina se ptá, co tam bylo a prostě lidi si to vykecali a mají tu negativní zkušenost. Rozhodně ji mají za ty roky, hlavně z těch začátků a tohle se zrovna dost myslím, že je problém toho ne úplně připraveného zahájení poskytování supervize ze strany vedoucích

Respondent 6: Plánujete využít možnost individuální supervize? Tak tam by mě samotného zajímalo, na co to naráží, jestli mají nedůvěru k tomu, neví, o co se jedná nebo jestli třeba z vedení jsou nějaké náznaky finanční, že by to bylo drahé nebo tak. Ale já si myslím, že ne.

Respondent 1: Já si myslím, že ne

Respondent 4: Já si myslím, že neví, co to obnáší, nedovedou si to odstavit, že možná, kdybychom jim to víc osvětlili.

Respondent 5: Anebo říct, že je to možné.

Respondent 6: Možná i ten supervizor by v tomto mohl být...

Respondent 5: Možná ani neví, někteří pracovníci, že můžou mít individuální supervizi.

Respondent 2: Za nás musím říct, že jsem teda jenom já sama určitě i přímá vedoucí několikrát říkala, já si myslím, že jim to nabízela nespočítaněkrát a odpovídá to v podstatě tom, co mě jako říkají ti lidé. Ten počet tady většinou prostě ne jakože to zájem nemají, jako že to řeší jinými cestami většinou a že nechtějí, přesto se tu objevily i pozitivní odpovědi. Myslím si, že je to cesta, občas zopakovat tu nabídku, že to jako existuje a možná nabídnout konkrétně, když vím, že někdo by to možná mohl potřebovat a to rozhodnutí bude vždycky stejně na něm, jestli chce nebo nechce.

Respondent 6: Tak toto byla poslední otázka. Je tady 54 minut, což je pěkné. Tak bych poprosil jenom takové závěrečné kolo, kdyby někdo chtěl nějak zhodnotit, říct pocit dojem.

Respondent 1: Tak mě z toho vychází, že za ty roky, že bojujeme dobrou boj, že to je boj, který jde k lepšímu a poučení pro mě velký je, že jsme měli líp začít, jinak vysvětlovat a že máme začít dělat ty kontrakty, když nastane ta příležitost.

Respondent 1: Já souhlasím s Katkou, myslím si, že v té supervizi jde vidět, že se ušel velký kus, že i ti pracovníci už jsou dál a rozhodně z toho vychází, že by bylo vhodné prostě je do toho zaangažovat, do toho kontraktu, jak o tom mluvila Katka, že by to pomohlo ve vnímání té supervize.

Respondent 2: Mě k tomu napadá, že jsem ráda, že měli možnost se takhle vyjádřit, protože i z těch výsledků, byť se nezúčastnili určitě všichni, ale bylo to něco jiného, což je docela fajn, protože to bylo s někým, kdo není až tak úplně angažovaný a zároveň to zůstává v organizaci. To se mně jako líbí a tož něco mě jako potěšilo a v něčem jsem taková rozpačitá, úplně nevím, jestli právě to není trošku marný boj. Smích. Ale teď se to

pořád opakuje, určitě ještě nehodlám vzdát a myslím si, že ten krok, třeba, co jsme udělali minulý rok, tak to bylo jako dobrý, to rozdělení těch týmů a uvidíme, co dál. Přes ty kontrakty a další věci.

Respondent 5: Já taky souhlasím s kolegyněmi a myslím si, že postupnými kroky uvidí všichni pracovníci v té supervizi všechno to pozitivní, co jim to může přinést všechno. Takže asi takto bych to ukončila.

Respondent 6: Výborně, děkuji vám za spolupráci