

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Supervize jako nezbytná součást sociální práce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí práce:
Mgr. Marcela Zvonařová**

**Vypracovala:
Zuzana Ivánková**

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Supervize jako nedílná součást sociální práce“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 19. dubna 2012

.....
Zuzana Ivánková

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Mgr. Marcele Zvonařové za její odborné vedení, za čas, který mi věnovala a za rady k vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem pracovníkům ústavů sociální péče a domovů pro seniory, za poskytnutí svého času a zodpovězení mých otázek.

Obsah:

Úvod.....	5
1. Teorie supervize.....	7
1.1 Zařazení supervize do sociální práce.....	7
1.2 Historie supervize a její počátky v sociální práci.....	8
1.3 Cíle a rozdělení supervize.....	11
1.3.1 Klasifikace a rozdělení supervize.....	12
1.3.2 Základní principy supervize.....	15
1.4 Funkce supervize.....	15
1.4.1 Funkce vzdělávací (formativní, rozvojová).....	16
1.4.2 Funkce řídicí (normativní, administrativní, kontrolní, dohlížecí).....	17
1.4.3 Funkce podpůrná (restorativní).....	17
1.5 Supervize jako prevence syndromu vyhoření.....	18
2. Supervizní kontrakt.....	21
3. Supervizní vztah.....	24
3.1 Osobnost supervizora.....	25
3.2 Vztah supervizor – supervidovaný.....	27
4. Zavedení supervize v organizaci.....	28
4.1 Cíle supervize v organizaci.....	28
4.2 Překážky při supervizi v organizaci.....	29
5. Supervizní proces v praxi.....	31
5.1 Cíl rozhovoru.....	32
5.2 Metoda zjišťování informací.....	32
5.3 Interpretace rozhovorů s pracovníky pod supervizí.....	34
5.4 Shrnutí výsledků rozhovorů.....	54
Závěr.....	61
Resumé.....	63
Anotace, Klíčová slova.....	64
Abstract, Keywords.....	65
Seznam použité literatury.....	66

Úvod

Téma „Supervize jako nezbytná součást sociální práce“ jsem si zvolila proto, že je mi blízké z důvodu mé profesní praxe. V počátcích své práce v sociálních službách jsem se s pojmem supervize neseetkala. Byl to pro mě pojem neznámý, pod kterým jsem si nedovedla nic představit. V naší organizaci se o ní začalo hovořit až v souvislosti se Zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Supervize se stala z tohoto hlediska nedílnou součástí procesu: „vývoje a naplňování osobních a profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace“, jako součást standardu kvality 10 (příloha č. 2 k vyhlášce č.505/2006 Sb. v platném znění), stejně jako naplňování práva zaměstnanců na: „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, uvedeného v témže standardu.

Moje první setkání se supervizí se uskutečnilo v průběhu absolvování kurzu průvodců kvality v oblasti zavádění standardů kvality sociálních služeb, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Na tento kurz jsem byla vybrána na základě splnění kritérií pro absolventy kurzu a následně vyslána svým zaměstnavatelem. Zde jsem měla mimo jiné možnost seznámit se v rámci workshopu s výcvikovou supervizí, která zdůrazňuje vzdělávací funkci a supervidovaný je v jakési výcvikové či učňovské roli. Dále jsem absolvovala setkávání v bálintovské skupině, jejíž uplatnění je především v průběžné supervizi. Tato metoda anglického psychoanalytika M. Bálinta byla určena původně pro lékaře, ale postupem času se rozšířila do dalších pomáhajících profesí.

Od té doby díky standardu 10, kde je zakotvena povinnost poskytovatelů sociálních služeb zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, jimž poskytují sociální službu, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka, mne supervize provází mou profesní kariérou. V průběhu posledních šesti let se účastním supervizí jako supervidovaný člen týmu a naše organizace spolupracuje v pořadí již se třetím supervizorem. Moje dosavadní zkušenost se týká nejen skupinové supervize, ale také případové a individuální.

Právě účast na supervizních setkáních mě utvrdila v tom, že supervize je velice prospěšná. Základním požadavkem pro její poskytování je sepsání supervizního kontraktu, na jehož tvorbě se podílí všichni zúčastnění. Rozhodující pro úspěšnost supervize v organizaci je osobnost supervizora a dobrá příprava pracovníků i vedení organizace na supervizní proces.

Ve svém okolí jsem se setkala jak s kladným hodnocením supervize, tak i s negativním hodnocením, které zřejmě vyplývalo z nepochopení jejího významu. Různost a odlišnost nahlížení na supervizi může být spojena s povahou konkrétní zkušenosti. Supervize zahrnuje složku podpůrnou, kontrolní a vzdělávací a v sociálních službách by měla nabídnout dostatek možností od emoční podpory jednotlivých pracovníků, až po kontrolu a podporu kvality poskytovaných služeb.

Mým záměrem je dozvědět se o supervizi co nejvíce a v teoretické části bakalářské práce, která je založena vesměs na informacích z odborných zdrojů, zabývajících se touto problematikou (tj. literatura, internetové zdroje) přinést ucelené informace o teorii supervize, shrnutí dosavadních teoretických přístupů a pojetí supervize v našich podmínkách.

V části, která se věnuje superviznímu procesu v praxi pak pomocí polostrukturovaných rozhovorů s respondenty z řad pracovníků v přímé péči pobytových zařízení - ústavů sociální péče a domovů pro seniory zaznamenat jejich individuální zkušenosti se supervizí a zjistit její přínos pro sociální práci. Dále pak označit a popsat důvody, kdy se pro pracovníky stává supervize spíše přítěží.

Na základě vlastních zkušeností se domnívám, že supervize je nezbytnou součástí sociální práce. A to z toho důvodu, že představuje pro pracovníky důležitou oblast profesního růstu. Prostřednictvím nezávislého odborníka je podporuje při řešení potíží, problémů či starostí, které vznikají při jeho práci s klienty. Supervize je nápomocná jak pracovníkovi, skupině, týmu i samotné organizaci při vnímání a reflektování vlastních pocitů, vztahů s kolegy, práce s klienty. To vše vede k dalšímu růstu a rozvoji pracovníků a ke zkvalitnění jejich práce.

1. Teorie supervize

1.1 Zařazení supervize do sociální práce

Pokud se zamyslím nad otázkou co je úlohou sociální práce, musím se jednoznačně se přiklonit k názoru, že se jedná o snahu řešit problémy lidí nacházejících se v obtížných či nepříznivých životních situacích na profesionální úrovni. Tyto složité životní situace jsou přitom v sociální práci pojímány v kontextu sociální reality, čímž se sociální práce výrazně odlišuje od jiných pomáhajících profesí. Sociální práce chápe problémy člověka jako obtíže, které ovlivňují nejen jeho, ale celé jeho sociální okolí. Pokud označím sociálního pracovníka jako významnou osobnost v sociální práci, jedná se o člověka, který je v každodenním kontaktu s klientem či klienty využívajícími sociální službu, tedy činnost poskytující pomoc, podporu nebo ochranu. Klienty sociální práce přitom mohou být jednotlivci, rodiny, skupiny i komunity.

Sociální pracovník má na straně jedné obrovskou odpovědnost za svou práci s klientem/klienty, na straně druhé nemá možnost mít plně pod kontrolou jeho/jejich chování. Ve své profesi by měl být angažován celou svou osobností, zároveň musí hledat optimální stupeň této angažovanosti na osudech klientů, aby kvalita sociální služby nebyla ohrožena. Toto všechno jsou skutečnosti, které napomáhají vzniku situací, v nichž je sociální pracovník bezradný a neví, pro jaké řešení s klientem/klienty se rozhodnout, může mít pocit neúspěchu,...jsou to situace, ve kterých se sociální pracovník necítí kompetentní. Proto je důležité, aby měl možnost rozvíjet svou sebereflexi, aby pochopil dosud si neuvědomované souvislosti, vztahy, pocity a jejich vliv na vlastní pracovní činnost, mohl se o svůj pracovní problém, případně neúspěch s někým podělit a získat na něj nový pohled.

Sociální pracovník se velmi často setkává s lidmi v nouzi, v závislém postavení, kteří potřebují více než pouhou slušnost, potřebují přijetí, spoluúčast, porozumění, pocit, že nejsou na obtíž, že nejsou pracovníkem odsuzováni. Proto je nezbytnou součástí pomáhajícího to, že se v pomáhání *angažuje*. To i jemu na jednu stranu přináší určité zisky, na straně druhé je to zároveň zdroj možných problémů. Naše individuální životní historie v nás zanechává nesmazatelné životní stopy, které nás v našem vnitřním světě ovlivňují a ovlivňují i to, jak vnímáme svět okolní.

I. Veltrubská se vyjadřuje „vždyť je pochopitelné, že k pomáhajícím povoláním tendují lidé, kteří prošli psychickou bolestí, či nedostatkem. To bývá hlavní motiv rozhodnutí pečovat o druhé, kteří trpí. Často je však afinita k pomáhání obranným mechanismem (chci pro druhé udělat to, co sám postrádám). Pokud člověk není vyrovnán s vlastním zraněním, bude buď slepý či naopak přecitlivělý v situacích, které zrcadlí jeho vlastní problém, a jeho schopnost vidět takovou situaci reálně bude oslabena.“¹

1.2 Historie supervize a její počátky v sociální práci

Pojem supervize má hluboké kořeny, které sahají až do středověké latiny. Z latinského *super* – nad, nej (nebo také nadměrnost a přehnanost) a *videre* – hledět, vidět, zírat byl odvozen anglický výraz *supervision*. Tento termín se původně používal v anglicky mluvících zemích v ekonomickém prostředí a znamenal zde dozor, dohled, kontrolu či inspekci. Vztahoval se na každou situaci, kdy zkušenější osoba dohlíží na jinou osobu, popř. osoby při provádění nějakého úkolu, nebo průběhu činnosti.

Chápání pojmu supervize v pomáhajících profesích se ovšem postupně proměňovalo tak, jak se proměňovala celá konkrétní kultura dohlížení na práci v různých oblastech. Měnila se nejen podle zemí, ale i podle vývoje společnosti, profese a povahy činnosti. Názory na to, **co ve formách dohledu pomůže, aby konkrétní odborník byl schopen dělat svou práci co nejlépe**, byly spojeny s mnoha teoriemi, které se zejména během dvacátého století mnohostranně vyvíjely².

Postupem času se tento pojem začal používat v psychoterapii a to ve smyslu uvedení do praxe zkušenějším terapeutem. Odtud potom pronikal do sociální práce a dalších pomáhajících profesí a to díky psychoterapeutickým školám, kde je nedílnou součástí kvalifikačního vzdělávání psychoterapeutů. Co se týče psychoterapie, tam má supervize význam vzdělávací a podpůrný, především v oblasti emočních a vztahových stránek práce s klienty.

Supervize v sociální práci a její zrod není zcela jasný a není zcela jisté, kde, kdy nebo jak se zrodila. Pravděpodobně se zakládá na modelu poradenství a supervize, který se vyvinul v Anglii pro oblast lékařství a postupně se stal i americkým modelem.

¹ VELTRUBSKÁ, I., *Nebojte se supervize. Sociální péče*. Ročník 2, 2001, s. 8, ISSN 1213-2330.

² HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, Praha: Galén, 2008, s.17, ISBN 978-80-7262-532-1.

Supervize se začala objevovat koncem 19. století v rámci Asociace dobročinných organizací, kde byli placení jednatelé v rámci zácviku organizacemi supervidováni.

Forma a skladba supervize ve své podstatě zůstala poměrně stálá a neměnná od konce 19. století do současnosti a jednoduše můžeme označit základní myšlenku, že supervizor zodpovídal za určitý počet supervidovaných, kterým byla supervize poskytována v pravidelných individuálních sezeních. Představa skupinové supervize se prosadila mnohem později a pouze v omezeném rozsahu.

Ve 20. století došlo k radikálním změnám v pojmu supervize a začala se formovat v této oblasti celá řada vlivů. Rozvoj supervize šel vždy ruku v ruce s vývojem sociální práce, která v této době zaznamenala razantní vývoj ve snaze zdokonalit pomoc lidem v nouzi, což vyžadovala nová doba v rychle se rozvíjející společnosti. V období po 1. světové válce se pozornost sociální práce výrazně zaměřila na rodinu, kdy v nelehké meziválečné době s nástupem celosvětové krize rodina trpěla nejvíc. V této době také začíná být zřejmé, že supervizoři potřebují daleko více metodické přípravy, která dávala naději na řešení mnohdy velmi složitých rodinných situací. Dvacátá léta byla ve znamení vlivu učení S. Freuda, do supervize byla uvedena představa o zkoumání osobních psychodynamických východisek, a také myšlenka skupinové diskuse, která se stala předchůdcem skupinové supervize. V téže době se objevuje první odborná literatura věnovaná supervizním technikám. Prosazuje se nový způsob účinnějšího seznamování se s novými poznatky, a sice porada personálu nad případem jako supervizní metoda.³

Současná supervize využívá mnoho teoretických koncepcí, vycházejících jak z historie supervize, tak hledáním nových postojů a technik, které vycházejí z trendů moderní doby a reagují na potřeby lidí moderní společnosti.

V Čechách se supervize poprvé objevila jako povinná součást psychoanalytického výcviku v šedesátých letech 20. století jako metoda, která je zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce.

Během sedmdesátých let začali J. Skála a J. Růžička zajišťovat pro absolventy psychoterapeutických výcviků SUR tříletou supervizi ve formě bálintovských seminářů. Jedná se o první systematické postupy ve světě s názvem bálintovské skupiny. Autorem této metody je Michael Bálint, který na základě své praxe psychiatra došel k závěru,

³ SVOBODOVÁ, P., *Úvod do supervize. Cyklický model*. SCAN, Tišnov 2002, ISBN 80-86620-002-X

že se lékař musí zabývat nejen pacientovou nemocí, ale celým člověkem v kontextu jeho konkrétního života. Zdůrazňoval přenesení pozornosti lékaře z nemoci pacienta na pacienta samotného a především na vztah mezi pacientem a lékařem. Tento přístup byl ve své době zcela nový. Ač byla tato metoda určena pro lékaře, brzy se rozšířila i do dalších pomáhajících povolání.

V osmdesátých letech Skála pracoval s bálintovskými skupinami v oblasti vězeňství a soudnictví. Počátkem devadesátých let se objevily možnosti soustavnějšího vzdělávání v supervizi. V roce 1995 uspořádal Pražský psychotherapeutický institut symposium o supervizi, jejímž hlavním cílem bylo zmapovat, jak se provádí supervize v jednotlivých, u nás působících psychotherapeutických školách.⁴

Sociální práce jako obor se u nás znovu zakládala po roce 1989. Vznikl obor Sociální práce na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Součástí projektů vzdělávání v sociální práci byly také projekty přípravy supervizorů, které byly pod vedením britských lektorů Li McDermentové a Thomase Hannchena. První kurs s tématem rozvojové supervize v sociální práci se rozběhl v roce 1996. Jednalo se o projekty Phare, které realizovalo Socium Carolinum pod vedením PhDr. Z. Havrdové, PhDr. J. Tošnera a PhDr. K. Kopřivy. Šlo především o koncept rozvojové supervize s cílem profesionálního růstu.

„Jedním z prvních pracovišť, kde byla po roce 1989 zavedena supervize, která měla sloužit nejen jako způsob práce a vedení organizace, ale hlavně jako způsob vzdělávání pracovníků či jako prevence syndromu vyhoření, bylo Středisko křesťanské pomoci Diakonie ČCE v Praze.“

Ve druhé polovině devadesátých let probíhaly nesystematické, krátkodobé kurzy supervize pro sociální pracovníky a pracovníky v pomáhajících profesích. Na tyto kurzy navazuje koncepce tzv. rozvojové supervize, kde podněty byly čerpány ze zahraničí např. z Německa, Velké Británie, Irska. V této době se objevily snahy o vysokoškolskou výuku na fakultě sociálních věd v Praze.

Supervize se jako metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce v oblasti sociální práce i v jiných pomáhajících profesích začala rozvíjet teprve v 90. letech minulého století. Více prostoru dostala v počátku svého vývoje v nestátním

⁴ Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-548-2.

sektoru, teprve v této době se na supervizi začalo pomýšlet jako na součást profesionálního rozvoje pracovníků i celých týmů v zařízeních státních.

Supervize se tak stala součástí připravovaných Standardů kvality sociálních služeb v rámci systémových změn, které připravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

K. Kopřiva uvádí, že „v sociální práci nacházíme trochu jiné pojetí supervize než v psychoterapii. Prvek kontroly a řízení je jednou z legitimních funkcí supervizora“.⁵

O. Matoušek definuje supervizi jako „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“.⁶

1.3 Cíle a rozdělení supervize

Základním cílem supervize je především podpora pracovníků při řešení jejich potíží, problémů či starostí prostřednictvím nezávislého odborníka. Jedná se o péči a profesionální rozvoj pracovníka, rozšiřování jeho dovedností v dané oblasti, souběžně s tím mu má supervize pomáhat řešit těžko řešitelné případy, má mu pomáhat vyrovnat se pracovním stresem. Lze jej taktéž charakterizovat jako „zajištění dobré kvality služby klientům v dané organizaci“. Cíle supervize uvádí několik autorů, jsou však vždy definovány s ohledem na rozdílný přístup k tomu, co vlastně supervize je a které prvky v sobě obsahuje.⁷

Ti, kteří odmítají supervizi jako přímý nástroj řízení, argumentují tím, že vztah supervizora a supervidovaného by měl být vztahem bezpečným, kde supervidovaný má možnost otevřeně mluvit o všech svých pocitech, emocích a fantaziích. Při takto otevřených sděleních se samozřejmě objevují a jsou probírány situace, kdy byl pracovník neúspěšný. Pak je jisté na místě, aby tato sdělení měla důvěrný charakter. Pokud by došlo k úniku informací v neprospěch supervidovaného, ten se dostává do velmi obtížné situace vůči svému okolí a může dojít k nepředvídaným situacím ve vztahových otázkách. Supervidovaný ztrácí důvěru v supervizi, supervizora a velmi obtížně ho přivedeme k otevřenosti, snaze otevřeně hovořit o problémech, čímž by se ztratil význam supervize jako takové.

⁵ KOPŘIVA, K., *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997, s.97, ISBN 80-7178-150-9.

⁶ MATOUŠEK, M. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s.349, ISBN 80-7178-548-2.

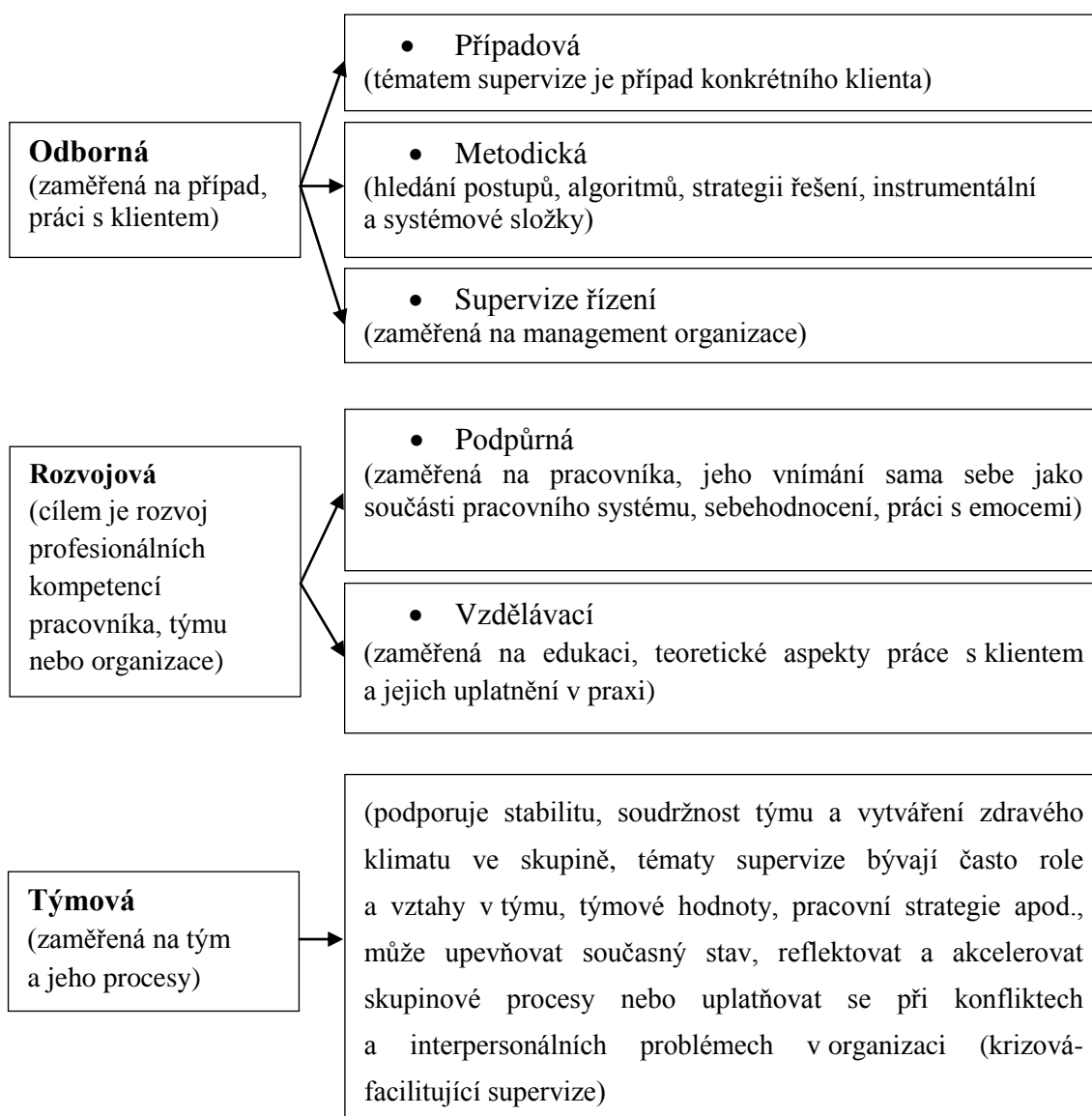
⁷ BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P., *Základy klinické psychologie*, Praha: Portál, 2001, s.211, ISBN 80-7178-550-4

1.3.1 Klasifikace a rozdělení supervize

V teorii i praxi supervizí se setkáváme s mnoha druhy, typy či modely supervize, které se vzájemně překrývají, doplňují a jsou ve vzájemné interakci. Toto vymezení a rozdělení supervize přináší základní a popisný přehled vymezených definic, které povedou k jednoduššímu pochopení složitosti a významu supervize.

V dalším textu uvádím rozdělení supervize podle jednotlivých důležitých kritérií, které přímo zasahují do činnosti supervize. Ke zpracování přehledu jsem využila zdroje těchto autorů: Barnetová 2009; Havrdová, 2001; Havrdová, Hajný 2008; Horák 2009; Horská 2007; Koláčková (in Matoušek) 2003b; Otava 2007; Rollová, 2002; Vodičková 2009.

Podle zaměření a obsahu supervize



Podle funkce supervize

Vzdělávací (slouží ke vzdělávání pracovníků)

Kontrolní (slouží k dohledu nad kvalitou práce supervidovaného) lze ji označit taktéž jako supervizi manažerskou, která je uskutečňována managementem organizace a je v ní přítomen **prvek hodnocení**. Měla by být prováděna pravidelně ve stanovených časových úsecích (jednou za 1–2 měsíce) a v současné době patří ke stále více se prosazující formě supervize

Podpůrná (podpora pracovníka v jeho profesionální roli)

Podle osoby provádějící supervizi

Interní (ten, kdo provádí supervizi, je součástí organizace. Můžeme pak mluvit o intervizi, interní supervizi, manažerské supervizi)

Externí (supervizor přichází z prostředí mimo organizaci)

Vertikální (je přítomna hierarchie osob, postavení, zkušenost, status)

Horizontální (je prováděna pracovníky stejné úrovně. Sem lze zařadit i autovizi rovněž autosupervize, sebesupervize, která je procesem sebereflexe pracovníka)

Podle objektu supervize

Supervize organizace (zaměřena na procesy, systém, struktury, procedury, řízení...)

Supervize pracovníků v pomáhajících profesích

Supervize
studentů

Supervize profesionálů (managementu organizace, zkušených pracovníků, začínajících pracovníků – pak lze mluvit o tutoring a mentoringu)

Supervize dobrovolníků (je zaměřena na osoby vykonávající práce v pomáhajících službách dobrovolnicky, bez nároku na odměnu. To ovšem neznamená jejich vyčlenění ze supervizního systému organizace – naopak, jako neprofesionálové potřebují více péče zaměřené jak na pracovní proces, tak na osobu dobrovolníka i vzhledem k ohrožení např. syndromem vyhoření nebo syndromem pomáhajících)

Podle počtu supervidovaných

Individuální	Supervize je prováděna individuálně, je přítomna jedna osoba provádějící supervizi a jedna osoba supervidovaná (na toto místo lze zařadit i autovizi)
Skupinová / Týmová	Supervize je prováděna ve skupině supervidovaných. Je-li zaměřena na tým, hovoříme o supervizi týmové

Podle délky poskytované supervize

Dlouhodobá	Zařazení do systému daného organizací
Krátkodobá	Aktuálně k získání určité profesionální dovednosti, ke konkrétnímu případu, krizová či ad hoc supervize

Podle času

Plánovaná (dle supervizního či intervizního systému organizace)
Neplánovaná (dle akutní potřeby organizace – krizová, vycházející z momentální situace – supervize ad hoc)

Podle způsobu provádění supervize

Přímá. Supervizor je přímo účasten práce s klientem (přímý či skrytý kontakt supervizora, pracovníka klienta – je možno využít jednostranné zrcadlo, náslech při telefonickém hovoru apod.). Supervizor zasahuje do práce buď přímo (po dohodě s klientem), nebo nepřímo, či zpětnou vazbou v přestávkách nebo po skončení intervence
Nepřímá. Rozhovor „nad případem“ (deskripce případu pracovníkem, písemný záznam, audionahrávka, videonahrávka)

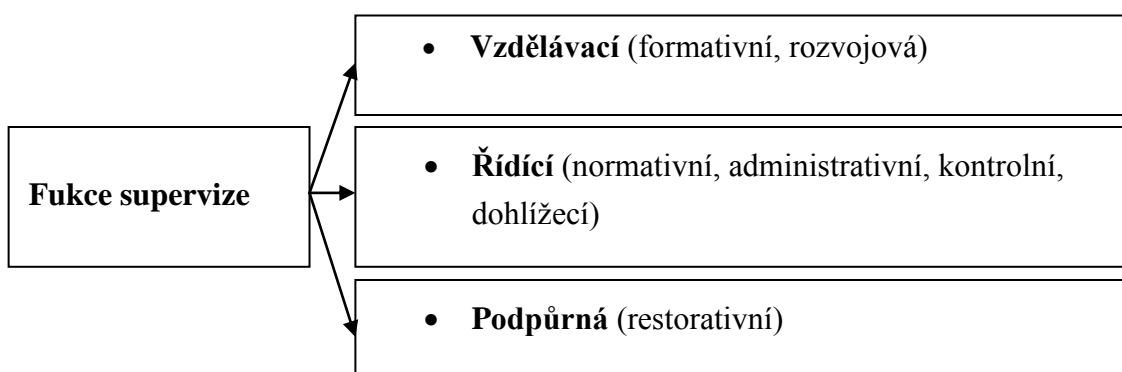
Podle míry formálnosti

Formální (v rámci daného systému, většinou plánovaně a pravidelně, s obligatorní účastí)
Neformální (supervize ad hoc, „porada nad případem“, reflexe, pomoc, rada, zpětná vazba)

1.3.2 Základní principy supervize

- Nezávislost (supervizor je prostý veškerých vztahů k pracovníkům nebo pracovnímu týmu, nebo organizaci)
- Diskrétnost / bezpečí (setkání je uzavřené, supervizor je vázán mlčenlivostí, nikoho neinformuje, nedělají se zápisy, jedná se dle pravidla: co je řečeno ve skupině, nevynáší se mimo skupinu)
- Podpora (cíl supervize: aby na konci pracovníci s problémem byli kompetentní situaci řešit, úkolem je podporovat pracovníky k samostatnému řešení – supervizor nezachraňuje)
- Práce s tématy účastníků (řeší se to, s čím přijdou účastníci, supervizor není vzdělávatel)
- Kontrakt (supervizor sjednává konkrétní podmínky supervize – pravidla, kdo, kdy, jak bude supervidován...)

1.4 Funkce supervize



Funkce supervize se úzce prolínají s cíly, které stanovují základní otázky supervize. Je však nepochybné, že funkcím supervize je přikládán různý význam, navíc jako další intervenující proměnná působí zadavatelé a příjemci supervize. Konkrétní podoba supervize tak může být v jednotlivých subjektech odlišná. Osoba supervizora je ta, na které záleží, do jaké míry bude podléhat na něj vyvíjeným tlakům týkajícím se i funkcí supervize.

Pokud porovnám názory na funkce supervize Havrdovou a Michkovou, musím konstatovat, že není jasné, která funkce jednoznačně převládá.

U Michkové (2009)⁸ převládají názory, že funkce jsou vázány na cíle a její výzkumy přinesly závěr, že v České republice jsou upřednostňovanými funkcemi supervize funkce podpůrná a vzdělávací, což odráží i následující formulace České asociace pro supervizi: „Slovo supervize může vyvolávat představu jakési vyšší kontroly, hodnocení. V koncepci integrativní supervize Českého institutu pro supervizi však supervizi rozumíme bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací.“ Potlačování řídicí funkce může být způsobeno nesprávnými interpretacemi supervize a obavami z jejich možných zneužití.

1.4.1 Funkce vzdělávací (formativní, rozvojová)

Field work supervision – supervize v oblasti sociální práce, terénní práce, supervizorem byl vždy zkušenější sociální pracovník. Vzdělávací funkce supervize je podle některých autorů spolu s podpůrnou zřejmě nejstarší funkcí supervize (Havrdová, Hajný, 2008, s. 22). Její vývoj začal, jako tzv. Největší rozvoj ve 20. letech 20. stol. s rozvojem odborného vzdělávání v sociální práci.

Tato funkce bezesporu slouží ke vzdělávání pracovníků, rozvoji dovedností a maximálních schopností supervidovaného tak, aby lépe pochopil a porozuměl potřebám klienta, jeho požadavkům a byl schopen odborně reagovat na jeho přímé i nepřímé požadavky a potřeby.

Vzdělávání v supervizním procesu je důležitým momentem, kdy růst supervidovaného a rozvoj jeho profesionálních kompetencí, jako i růst jeho pracovního potenciálu osvojováním nových dovedností, poznatků, metod a postupů, jednoznačně přispívá k úspěšnému procesu supervize.

Havrdová, Hajný (2008, s. 52) uvádějí, že „z hlediska účelu má vzdělávací aspekt supervize zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem (zlepšit jeho znalosti, dovednosti, postoje, včetně sebereflexe). V současné době je vzdělávací aspekt supervize často přítomný v případové supervizi, přičemž se na vzdělávání podílejí i členové skupiny či týmu. Stírá se tak výlučná role supervizora jako hlavního zdroje informací pro učení“.⁹

⁸ MICHKOVÁ, A. *Supervize v sociální práci v České republice*. Disertační práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2009. Vedoucí Doc. PhDr. Adéla Mojžíšová Ph.D.

⁹ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, Praha: Galén, 2008, s.52, ISBN 978-80-7262-532-1.

1.4.2 Funkce řídicí (normativní, administrativní, kontrolní, dohlížecí)

Supervizoři nesou plnou odpovědnost za výsledky své práce vykonávané supervidovanými, a to i v případě, kdy nejsou supervidováni v jejich přímé podřízenosti. Tento nesporný fakt staví supervizora do velmi zodpovědné pozice a lze jej možné vysvětlit jako manažerské a odborné vedení. Je zodpovědný za dodržování všech pravidel supervize, naplňování profesních standardů, zákonných norem a všech etických hodnot, které přináší tato profese.

Uváděná funkce supervize vzbuzuje u pracovníků pomáhajících profesí určité rozpaky, v jejichž důsledku je tato funkce buď potlačována, nebo akcentována. Někteří autoři kontrolní funkci odmítají nebo alespoň nezmiňují, např. Horák (2009), Pelech, Bednářová (2003).

Supervizi vnímám jako podpůrný a vzdělávací nástroj pro zlepšení kvality sociální práce, i když v praxi jsem zaznamenala celou řadu jiných názorů. Některými lidmi je mnohdy chápána a přijímána s nedůvěrou, pokud je chápána jako prostředek hledání pracovníkových chyb a jejich vytknutí. Bude-li se ovšem v supervizi jednat převážně o kontrolu, nepůjde už o pomáhání (ve smyslu podpory pracovníka) a může dojít k mylným názorům, že supervizi vnímáme jako dohled, inspekci, hospitaci, dozor na kvalitu činnosti pracovníků.

Řídicí funkce supervize se bezpodmínečně vztahuje ke kontrole kvality práce v pomáhajících profesích, je legitimní funkcí supervize a v oblasti podpory a vzdělávání probíhajícím v supervizním procesu je třeba ji vyvažovat. V současné době dle mého názoru hrozí dva extrémní způsoby zacházení s touto funkcí – její potlačování až eliminace nebo její dominance (dle mé zkušenosti tento jev v praxi převažuje).

1.4.3 Funkce podpůrná (restorativní)

Cílem podpůrné supervize je, jak již z názvu vyplývá, podpora pracovníka. Podporu pracovníka uvádějí někteří autoři i jako východisko pro definici supervize. Pokud chceme plnohodnotně realizovat podpůrnou funkci u pracovníka v pomáhajících profesích, musíme ji vnímat jako podporu osobní a profesní, které jsou vzájemně propojeny za předpokladu, že jsou poskytovány obě. Horák (2009, s. 1–2) uvádí, že „supervisor, když dává a vyjadřuje podporu pracovníkovi, především jej podporuje jako člověka, který podporu potřebuje primárně pro sebe a sekundárně také pro svoji práci s klientem“. V emocionální rovině tato podpora velmi napomáhá pracovníkovi odolávat stresům projevujícím se při práci s klientem v souvislosti s poskytovanou službou. Problémy s nezvládnutelnými emocemi mohou být překážkou profesionality

pracovníka a mohou poškodit jak jej, tak především klienta. Supervize je tedy účinnou prevencí syndromu vyhoření. Může také odhalit syndrom pomáhajícího, který je ohrožením pro všechny zainteresované.

Podpůrná funkce supervize je velmi důležitá a musí být součástí každé supervize, protože přímo ovlivňuje emoce pracovníka v pomáhajících profesích, posiluje jeho kvalitativní růst jako osoby i jako pomáhajícího profesionála.

1.5 Supervize jako prevence syndromu vyhoření

Nesmím ve své práci opomenout jistě důležitý fenomén dnešní doby, který ovlivňuje značné množství lidí – především pracovníků v pomáhajících profesích vystavených neustále obrovskému stresovému tlaku okolí. Tím je bezesporu syndrom vyhoření. Syndrom vyhoření (burn-out syndrom) můžeme klasifikovat podle Matouška 2008 jako soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu.¹⁰ Jedná se především o dlouhodobý kontakt pracovníků v pomáhajících profesích s náročnou klientelou, kdy jsou neustále atakováni jejich problémy a stresy, musí neustále prokazovat vysokou míru nezdolnosti a odolnosti.

Typickými znaky tělesného vyčerpání jsou chronická únava, nedostatek energie, slabost, lidé trpící syndromem vyhoření jsou zvýšeně náchylní k úrazům, častěji onemocní a častěji trpí poruchami spánku. Emocionálně vyčerpaný člověk se cítí jako ubitý, má pocit bezmoci a beznaděje. Člověk, který emočně vyhořel, se cítí emočně vysátý, je podrážděný a nervózní. U lidí, kterým hrozí vyhoření, se objevují negativní postoje k sobě samým, k vlastní práci a vlastním úspěchům, ale také k okolí a ke klientům, toto jsou znaky duševního vyčerpání. Mnohdy se zděšením zjišťují, že jsou schopni myšlenek a pocitů, které u sebe nikdy nečekali. Vyhoření vede často k dehumanizaci postoje ke klientům (nedostatečné vědomí lidských atributů ostatních lidí, nedostatek lidskosti v interakci).¹¹

¹⁰ MATOUŠEK, M., a kol., *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 55-57, ISBN 80-7178-548-2

¹¹ MALLOTOVÁ, K., *Burn-out neboli syndrom vyhoření*. *Psychologie dnes*. Ročník 6, 2000, s. 14.

Projevy syndromu vyhoření podle Matouška 2003 jsou především:

- „Snaha vyhýbat se intenzivním a delším kontaktům s klienty, klient v očích pracovníka se mění v „případ“, nebo dokonce jen v „příznak“
- Lpění na standardních a zavedených postupech, ztráta citlivosti pro potřeby klientů, ztráta schopnosti tvořivě přistupovat k práci
- Práci je věnováno nutné minimum energie
- Důraz na pracovní pozici, na formální pravomoci, na mzdu, na jiné výhody plynoucí ze zaměstnání
- Převládání skepse v úvahách o účinnosti služby, případně o budoucnosti klientů
- Časté pracovní neschopnosti, žádosti o neplacené volno
- Omezování komunikace s kolegy, konflikty s nimi
- Pocity vyčerpání
- V ojedinělých případech i zneužívání klientů“.

Živná půda pro vznik syndromu vyhoření se objevuje především na pracovištích, kde není pracováno v potřebném rozměru s pracovníky přicházejícími do styku s klienty. Řekla bych, že tento syndrom je až zákonitý jev, který si najde cestu na všech pracovištích. Záleží ovšem na profesionalitě, znalosti a zkušenosti vedení daného zařízení, jak si s tímto problémem poradí.

Podle mého názoru vytvoření dostatečných preventivních opatření a soustavná mravenčí práce s potenciálními oběťmi syndromu je postačující průprava k zamezení těchto problémů. Nezapomenutelná je především kvalitní příprava na vlastní profesi, definování a soustavné vysvětlování poslání organizace a profesionální role pracovníka, systém a význam zácviku nového pracovníka, v neposlední řadě programy osobního rozvoje pracovníka a podpora dalšího vzdělávání v organizaci. Dle mého názoru a zkušeností ze své praxe jedním z rozhodujících prvků prevence je nepochybně odborně prováděna průběžná supervize v jistých pravidelných sekvencích. Pokud je supervize jeden až dva krát za rok, ztrácí na významu a čím delší intervaly, tím složitěji dochází k návaznosti na předešlé závěry provedených supervizí. Optimální frekvence prováděných supervizí je jeden až dva krát za tři měsíce, v případě nutnosti řešení složitějších případů i častěji a dle potřeby.

„Preventivní přístup k vyhoření spočívá též ve vytváření stimulačního prostředí, které umožňuje další učení. Týmová spolupráce a rozvojová supervize jsou v tomto smyslu jedním z nejdůležitějších způsobů, jak předcházet vyhoření.“¹² Zajímavým způsobem popisuje (Herman 2008) prevenci a nápravu syndromu vyhoření. „Prevence na úrovni osobní představuje vytváření si zdravého systému sebepodpory – postarat se o vlastní smysluplný, příjemný a fyzicky aktivní život mimo roli pomáhajícího. Tyto požadavky může splnit zralá osobnost, která zrovna zažívá dobré životní období. Nároky, které od společnosti přicházejí pro pomáhající profese, chápeme jako výzvu, nikoli jako přímý důvod k vyhoření.“¹³

¹² HAVRDOVÁ, Z., *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999. s.33, ISBN 80-902081-8-5.

¹³ HERMAN, J. HERMANOVÁ, M. PROKOP, J. ROZPRÝMOVÁ, H. *Aktuální kapitoly z péče o seniory*, Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů Brno: 2008, s.72, ISBN 978-80-7013-475-7.

2. Supervizní kontrakt

Každý člověk se ve svém životě může ocitnout ve složité životní situaci – ve stavu nouze, kdy potřebuje něčí pomoc. Pokud se jedná o somatické potíže, vyhledává pomoc odborného lékaře, v případě psychických, morálních a mnohdy těžko definovatelných problémů vyhledává jiného pomáhajícího profesionála. Vzniká vztah mezi člověkem potřebujícím pomoc a pomáhajícím profesionálem, nazveme je „supervizor a supervidovaný. Profesionalita supervizora je patrná ve chvíli nastavení parametrů budoucí spolupráce, která má za cíl úspěšného provedení supervidovaného vlastní supervizi a odstranění problémů, které jsou předmětem supervize.

Je nutné se předem domluvit:

- jak bude pomoc vypadat,
- k čemu bude pomoc směřovat,
- vyjasnit si vztahy, role a odpovědnosti,
- jak dlouho bude trvat,
- kolik bude stát,
- a mnoho dalších důležitých otázek provedení vlastní supervize.

Tento proces vlastní dohody je pojmenován „Supervizní kontrakt“, lze jej chápat jako základní dohodu dvou stran, které se k procesu vhodně a vědomě rozhodly, protože pro obě zúčastněné strany jsou podmínky dohody výhodné. Kontrakt musí být jasný pracovníkům, zadavateli supervize i supervizorovi. Lze tak předejít mylným očekáváním od supervize ze stran vedení organizace, pracovníků i supervizora samého. K uzavření kontraktu je potřeba vytvořit příznivé podmínky pro všechny zúčastněné strany. Je třeba počítat s nedůvěrou, studem a obavami ze strany supervidovaného. Proto je důležité vytvořit jak prostředí bezpečí a podpory při tvorbě zakázky supervize, tak také vysvětlit a domluvit práva a povinnosti všech zúčastněných stran.

„Supervidovaný by měl být schopen vybrat si vhodného supervizora, podle toho, zda supervizor dokáže:

- porozumět úkolům, rolím, a hranicím supervize,
- vyjednat si zakázku, vytvořit a udržet pracovní alianci se supervizorem,
- zaznamenávat práci s klienty a reflektovat ji,
- uvědomovat si vnitřní procesy, emoce, tělesné pocity, fantazie a být schopen je popsat,
- dát najevo v supervizi své potřeby a přání,
- být otevřený vůči zpětné vazbě,
- sledovat a zpětně probírat využití supervize, odpovědně poskytovat supervizorovi zpětnou vazbu o užítku supervize pro sebe i pro své klienty“¹⁴.

Uzavření kontraktu mezi supervizorem a supervidovaným vytváří podle Julie Hewson „sjednaný a vzájemně respektující vztah, v němž obě strany chápou své úkoly, funkce a povinnosti a v němž je prvořadým úkolem profesionální rozvoj supervidovaného, přičemž je zajištěna péče a ochrana klienta“.¹⁵

Domnívám se, že uzavření kontraktu je velmi důležitý moment, na kterém závisí úspěšnost celého budoucího procesu té konkrétní supervize.

Uvádím poměrně zajímavý text J.Hewsona „Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy“¹⁶, který sám bádá nad některými otázkami před uzavřením kontraktu:

- Užívejte oči, uši, tělesné pocity
- Zaznamenejte svou celkovou reakci na supervidovaného a na klienta
- Jaká jména, slova a věty se vám vybaví?
- Co by se mělo stát?
- Co klienta přivedlo do jeho situace? Co přimělo supervidovaného přijít s tímto případem do supervize?
- Jaké máte tušení, jak vypadá vaše hypotéza či metafora týkající se toho, co se děje mezi klientem a supervidovaným nebo mezi vámi a supervidovaným? Jak to osvětluje vaše současná dilemata?

¹⁴ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s.362, ISBN 80-7178-548-2.

¹⁵ HEWSON, J. *Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy*. Psychoterapeutické sešity. Ročník 1, 2000, s. 9.

- Jak vypadá transpersonální rovina vaší práce v současnosti – otázky soucítění, uznání, lidskosti či jiné?

Supervizní kontrakt bych rozdělila do dvou základních možností členění. Jedná se o „užší (aktuální) kontrakt“, ve kterém se obvykle vymezuje čas, cíl a hranice supervizní práce, dále „širší (dlouhodobý) kontrakt“, ve kterém je nutno vymezit zadání supervize; jaká bude důvěrnost informací předávaných v rámci supervizního procesu; práva a povinnosti supervizora; zda bude dělán zápis ze supervizního setkání; jak a kdo bude evidovat supervizní hodiny, jaká bude cena supervize, způsob a termín finanční transakce; práva a povinnosti objednavatele supervize; v případě trojstranného kontraktu způsob komunikace v supervizním „trojúhelníku“ a závěrečná ustanovení, např. na jak dlouhou dobu je smlouva uzavírána, od kdy platí apod.

Musíme si uvědomit, že vlastní proces kontraktu se bude měnit průběžně podle změn potřeb supervidovaného, který během supervizního procesu prochází vývojovými stádii. Pokud ale dojde z různých důvodů ke změně kontraktu s původními cíli supervize a kontrakt byl znovu projednán, obě strany se musí dohodnout na důvodu změny a posoudit adekvátně tyto změny s ohledem na původní zadání.

3. Supervizní vztah

Pokud bychom hodnotili prostý vzájemný vztah mezi lidmi, zjišťujeme, že se jedná o velmi složitý proces vzájemných sympatií, antipatií, zájmu o druhého, zvědavost, ostražitost, podezíravost a mnoho dalších důležitých vztahových otázek. Tento proces vzájemných vztahů mezi lidmi je základní filozofickou otázkou soužití lidského pokolení. Mnohem složitějším vztahem se k této myšlence připojuje vztah pracovního spojení, který je podmínkou společné práce v supervizi. Ve vztahu supervizor – supervidovaný vidím jistou asymetričnost, která je zpočátku poměrně hluboká a po vzájemném kontaktu a naplňování cílů supervize dochází postupně k jejímu snižování, ovšem nevymizí.

Podle Havrdové 2008¹⁷ je významný etický aspekt supervize uchování důvěrnosti informací. Zásadní je dodržet aby vědomě nedocházelo ke křížení rolí a zájmů (např. supervizor se zná s ředitelem organizace, zná se dobře s účastníkem supervize). Domnívám se, že tento problém může znehodnotit poslání supervize a šlechetnou myšlenku pomáhat druhým. Ztratí se oboustranná důvěra a veškeré úsilí vynaložené vlastní supervizí se mine účinkem.

Supervizní vztah nemůžeme posuzovat jenom ve vztahu supervizor a supervidovaný, nutně musíme brát v úvahu třetího partnera v supervizním procesu a tím je bezesporu zadavatel. Ideální supervizní vztah můžeme vyjádřit rovnostranným trojúhelníkem, ve kterém všichni aktéři supervize mají jak stejné podmínky, tak stejné startovací možnosti. Tato vyvážená spolupráce může být využívána jako dokonalý nástroj za účelem zvyšování kvality poskytovaných služeb. Naopak pokud dojde k jakékoliv změně délky stran rovnostranného trojúhelníku, dochází k deformaci supervizního vztahu. Prevencí před deformací jedné ze stran může být provedení kvalitní a důsledné kontrakce aktivizovaná supervizorem a tím předejít výskytu možných vztahových problémů.

¹⁷ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, Praha: Galén, 2008, s.83, ISBN 978-80-7262-532-1.

3.1 Osobnost supervizora

Osobnost supervizora vidím jako erudovaného odborníka v sociální práci, který provádí samostatnou činnost za účelem poskytnutí odborné pomoci supervidovanému. Kvalifikační nároky kladené na osobnost supervizora jsou značné a vysoké. Osoba supervizora je v procesu supervize nepochybně klíčová. Bývá spojena s nejrůznějšími představami a očekáváními: „Mohou se objevovat představy, že supervizor je kontrolor, revizor, špion vedení anebo Ježíšek, pohádkový dědeček, popřípadě mág, který vyčaruje cokoli, aniž bychom my sami museli hnouti prstíkem (a moc se zlobíme, když to neudělá).“ (Šedivá, 2006, s. 1). Metody, jakých supervizor při své práci používá, se odvíjejí od jeho vzdělání, zaměření, teoretických východisek, osobních vlastností, světonáborové orientaci, typu výcviku, celkovém přehledu.

Podle (Munsona 1992) jedním z prvořadých úkolů supervizora je pomoci supervidovanému pracovníkovi rozvíjet nové strategie řešení a sledovat, zda ve vztahu k praktickým požadavkům jsou racionální a reálné. Pokud by tento aspekt supervizní práce neměl rozumnou úroveň, byl by pracovník ohrožen vyšším stresem.

(Matoušek 2003)¹⁸ dokonale ohraničuje vlastnosti a charakteristiku kvalifikovaného supervizora takto: „Obraz dobrého, efektivního supervizora můžeme složit z následujících charakteristik:

- Zakládá plnou a svobodnou vzájemnou komunikaci se supervidovaným
- Vytváří vztah podporující sebevědomí a důvěru supervidovaného
- Jeho orientace na řešení problémů je založena na konsenzu, kooperaci a demokratické participaci
- Zakládá se supervidovaným pozitivní vztahy, charakterizované pocity psychologického bezpečí, tvořeného přijetím, vřelostí, empatií, respektem, podporou, flexibilitou, upřímností
- Představuje vzor odborné kompetence při pomoci supervidovaných s jejich prací
- Přijímá, cítí se pohodlně a přiměřeně vykonává stanovenou úřední autoritu
- Udržuje rovnováhu mezi potřebou stability organizace s potřebou změny a je připraven obhajovat platné změny
- Je v kontaktu s vyššími a nižšími úrovněmi hierarchického žebříčku organizace
- Je nevtíravý v supervizi, takže supervidovaní vědí, že jsou supervidováni, ale nejsou si toho vědomi

¹⁸ MATOUŠEK, M. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s.358-359, ISBN 80-7178-548-2.

- Aktivně se připravuje na přednášky a skupinovou supervizi
- Je tolerantní ke konstruktivní kritice
- Má pozitivní přístup k sociální práci
- Je připraven a chce oceňovat dobré výkony a je připraven odmítnout nepřiměřený pracovní závazek.“

Nepochybně důležité v práci supervizora v sociální práci jsou jeho kvalifikační požadavky, které dosud nejsou u nás přesně vymezeny. Ovšem i přesto musí supervizor splňovat jisté normy, které vyplývají ze závazných evropských kritérií (EAS – European Association for Supervision). Podle Hempa (2000)¹⁹ jsou evropská kvalifikační kritéria pro vykonávání supervize tato:

- Osobnostní charakteristiky a předpoklady – psychické zdraví, pozitivní základní ladění, otevřenost, duch partnerství, realizmus, intuice a relativně stálý světonázor
- Profesionální schopnosti – schopnost integrovat a diferencovat, cit pro skryté procesy a zacházení s nimi, orientovanost v dlouhodobé perspektivě, dobrá adaptace na změnu, schopnost připravit strategii korekce vlastního postupu
- Profesionální znalosti – základní znalosti obecné psychologie, psychologie osobnosti, teorie mezilidské komunikace, znalosti o metakomunikaci, vědomosti a skupinové dynamice, základní vědomosti z teorie řízení a struktury organizace, o strategii změny, filozofické myšlení a vědomosti ze základních filozofických konceptů.

Pokud shrnu všechny vlastnosti supervizora, musím konstatovat, že kvalitní supervizor by měl být ztělesněním všech vlastností ideálního pomáhajícího pracovníka, navíc však by měl být lidsky i odborně zkušený a měl by disponovat kompetencemi specifickými pro výkon práce supervizora. Tyto nároky jsou nepochybně vysoké, což odráží zkušenost z praxe, že kvalitního supervizora není snadné získat.

Za zmínku také jistě stojí „životnost supervizora“ jakmile si supervizor s pracovníky na sebe zvyknou, supervizor o nich ví všechno, rozumí jim, pak má tendenci více řídit a manipulovat, tahat za nitky. Ta doba nastává přibližně po dvou až třech letech a to je chvíle, kdy je nutné supervizora změnit, aby nedošlo ke zneužití supervize.

¹⁹ HEMP, H. W., *European Association for Supervision*. ID EAS 13, č.10, 2000 s.3-6.

3.2 Vztah supervizor - supervidovaný

Vztah mezi supervizorem a supervidovaným hodnotím jako rozhodující a důležitý moment v celém procesu supervize. Zahrnuje v sobě jisté prvky porozumění, respektování, které určitým způsobem tyto dvě strany spojují. Je postaven především na kvalitně sestaveném supervizním kontraktu, jež je výsledkem vzájemného porozumění zúčastněných stran.

Supervizní kontrakt je poměrně novým nástrojem, který rovnoměrně rozděluje odpovědnost za kvalitu supervize mezi všechny aktéry. Odráží posun přístupů v pomáhajících profesích – od autoritativního k participativnímu. (Havrdová, Hajný, 2008)²⁰.

„Proces supervize je založen na vzájemném vztahu, a proto má všechny vlastnosti dobrého mezilidského vztahu.“²¹

Obecně platí, že supervize by neměla vykazovat prvky terapie. W.Schmidbauer k tomuto tématu uvádí, že „hranice mezi supervizí a terapií spočívá v tom, že v supervizi se emocionální konflikty zpracovávají jen na poli zaměstnání, zatímco terapie se vztahuje na celý život supervidovaného.“²² Pokud se zamyslím nad touto úvahou, musím konstatovat, že hranice mezi těmito dvěma póly je velmi vratká a mnohdy spolu souvisí.

Vymezení hranic v oblasti osobních vztahů je velmi důležitý moment, kdy musíme brát v úvahu možné disproporce, které by mohly vzniknout. „Účinná supervize by měla být vždy oproštěna od přátelství, pracovních rolí, společenských kontaktů a milostných či sexuálních vztahů. Přátelství přináší do supervize neobvyklé intenzivní dynamické procesy, které je obtížné rozlišovat a pracovat s nimi a zároveň udržovat přátelství. Stejně nebezpečné je, když je supervizor v nějakém pracovním vztahu k supervidovanému, například je jeho nadřízeným a má za úkol kontrolovat plnění úkolů.“²³

Poměrně veliké etické riziko představuje vznik moci v supervizi. Supervizor by mohl svoji moc zneužít a tím dostat supervidovaného do kritické situace. Dochází tak k přítomnosti vysokého nebezpečí poškození supervidovaného, a tím i klienta. Může dojít i k protikladnému procesu, kdy dochází ke ztotožnění supervizora se supervidovaným, a tím ke ztrátě nadhledu, který má supervizor ve funkční supervizi poskytnout (Matoušek, 2003, s. 360).

²⁰ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008, s.65, ISBN 978-80-7262-532-1.

²¹ PETERSON in SVOBODOVÁ (2002,s.32).

²² SCHMIDLBAUER, W., *Psychologie. Lexikon základních pojmů*. Naše vojsko, Praha 1994, s. 154, ISBN 80-206-0459-6.

²³ SVOBODOVÁ, P., *Úvod do supervize. Cyklický model*. SCAN, Tišnov 2002. s. 29, ISBN 80-86620-002-X.

4. Zavedení supervize v organizaci

Jednu z rozhodujících odpovědností, kterou organizace nese je odpovědnost za kvalitní práci svých zaměstnanců, jejich duševní a odborný rozvoj, jejich maximální pracovní výkony. Jen spokojený, vyrovnaný pracovník je schopen poskytnout klientům odpovídající kvalitní službu. Proto by v rámci zlepšování vzájemných vztahů, udržování pohody na pracovišti měla o své pracovníky pečovat kvalitní supervize.

Supervize v organizaci musí být velmi jasně vymezena v supervizním kontraktu. Je důležité, aby organizace, která přistoupí na supervizi, byla schopna splňovat jistá a rozhodující kritéria.

Jedná se především o následující kritéria:

- Organizace musí být otevřená určitému hledání a pracovníci musí mít vůli dělat věci jinak
- Vedení organizace i pracovníci musí mít k supervizorovi důvěru
- Všichni zúčastnění musí vědět, co od supervize mohou očekávat.²⁴

Předpokladem úspěšné supervize v organizaci je především ochota jak vedoucího organizace, tak zaměstnanců supervizi přijmout, pochopit její význam a především její smysluplnost.

4.1 Cíle supervize v organizaci

Mezi základní cíle supervize v organizaci, která poskytuje služby, patří zajištění dobré kvality služeb jejím klientům. Supervize v organizaci se stává organizovanou a strukturovanou příležitostí pro:

- Presentaci problémů s klienty v týmu
- Řešení etických otázek – pravidla a hodnoty pracoviště
- Vzdělávání a rozvoj profesionality pracovníků
- Podporu pracovníků
- Podporu vztahů v týmu
- Prevenci proti syndromu vyhoření.

²⁴ ROLLOVÁ, J., *Supervize*. Závěrečná práce k ukončení 3. ročníku PPF. Pražská psychoterapeutická fakulta, Praha 2001.

Jednotlivým pracovníkům supervize umožňuje:

- Pravidelně poskytovat prostor k reflexi, obsahu a procesu vlastní práce
- Rozvíjet pracovní dovednosti
- Získat informace a jiný pohled na vlastní práci
- Dostat zpětnou vazbu ohledně obsahu i procesu vlastní práce
- Získat podporu a ocenění jako pracovník i jako osoba
- Získat jistotu, že nebudu muset sám nést zbytečnou zátěž problémů a projekcí
- Mít prostor propátrat a vyjádřit osobní nepohodu, ztrátu zájmu
- Lépe plánovat a využívat vlastní, osobní a profesionální zdroje
- Zajistit kvalitní práci.²⁵

4.2 Překážky při supervizi v organizaci

Nezapomenu se zmínit o překážkách supervize, které můžou nastat při řešení problémů. Dovolím si citovat Hawkinse a Shohet (1999) (in Matoušek 2003).²⁶ Překážky dobré supervize netřeba definovat, abychom je mohli překonat. Jsou to například:

- Odlišná předchozí supervizní zkušenost
- Osobní překážka (pocity méněcennosti, duševní porucha)
- Složitost vztahu supervizor – supervidovaný
- Postoj supervizantovy organizace
- Praktické překážky (finance, vzdálenost, doprava...)
- Kultura organizace, v níž probíhá supervize.

Nesprávným pochopením významu supervize ze strany organizace se můžeme setkat přímo s opačným účinkem supervize a způsobit více škody než užitku. Jedná se o vznik celé řady překážek, které mohou působit ze všech zaangażovaných stran, neboli všech aktérů supervize. Jedná se především o:

- překážky na straně organizace – zneužití supervize k řešení pracovních konfliktů, špatné pochopení podstaty supervize, neadekvátní využívání supervize ve prospěch organizace, organizační problémy mající za následek neuskutečnění supervize, zneužití supervize např. managementem organizace, apod.)

²⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z., *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999. s.34, ISBN 80-902081-8-5.

²⁶ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, s.364, ISBN 80-7178-548-2.

- překážky na straně supervizora (nekvalitně připravená supervize, fatální neznalost organizace a její potřeb, zneužívání supervize ve svůj prospěch, zneužití informací o supervidovaných ve prospěch managementu organizace, nedostatečná informovanost o supervidovaných a povrchnost)
- překážky na straně supervidovaných (nepochopení vlastní podstaty supervize, neadekvátní využívání supervize, zneužívání supervize, nedostatečná motivace, nedůvěra supervidovaných k supervizi, supervizorovi, nedostatečné seznámení pracovníků se supervizí apod.).

Je patrné, že tyto překážky mohou evidentně narušit cíle a poslání supervize. Vyhnout se výše uvedeným překážkám není jednoduchý úkol, protože z neznalosti problému můžeme k překážkám lehce sklouznout. Je důležité, aby všechny zaangażované strany uměly popsat možné překážky, poučit se z nich a činit náležitá preventivní opatření proti jejich vzniku.

5. Supervizní proces v praxi

Na teoretickou část mé bakalářské práce, kde jsem shromáždila ucelené informace o teorii supervize, navazuje část zabývající se supervizí v praxi. Zde jsem se zaměřila na supervidované a pomocí polostrukturovaných rozhovorů se dotazovala na jejich individuální zkušenost se supervizí. Cílem bylo zjištění jejího přínosu pro sociální práci, dále popsání důvodů, pro které se pro pracovníky stává spíše přítěží. K naplnění tohoto cíle jsem v rozhovorech s pracovníky pod supervizí hledala odpovědi na dílčí otázky:

- V čem vidí přínos supervize pracovníci v přímé práci s klienty?
- Jaké mohou nastat překážky v přijímání supervize?

Na základě své vlastní zkušenosti se domnívám, že pokud supervize funguje tak jak má, plní svou funkci podpůrnou, vzdělávací a kontrolní je pro pracovníky přínosná a stává se nezbytnou součástí jejich práce. V opačném případě ji supervidovaní mohou vnímat spíše jako přítěž. Údaje získané z rozhovorů s respondenty by měli buď potvrdit, nebo vyvrátit mou domněnku.

Šetření jsem prováděla v zařízeních sociální péče, která poskytují pobytovou službu, jako jsou domovy pro seniory a ústavy sociální péče. Své respondenty jsem volila z řad pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků. Mým původním záměrem bylo zmapovat situaci pouze v kraji Vysočina a to ve státních zařízeních, jejichž zřizovatelem je kraj Vysočina. Nakonec jsem se zaměřila i na zařízení v Brně a jeho okolí. Hlavním důvodem této volby byla skutečnost, že zde studuji a mnozí z mých spolužáků působí v sociálních službách, sami jsou pod supervizí a byli ochotni uskutečnit se mnou rozhovor.

Na základě dohody s respondenty nebudu uvádět konkrétní názvy zařízení a jména pracovníků. Rozliším pouze, zda se jedná o domov pro seniory či ústav sociální péče. Mými konverzačními partnery při vedení rozhovoru bylo šest žen a jeden muž, kteří mají se supervizí zkušenosti. Tyto rozhovory jsem uskutečnila v průběhu měsíců ledna a března roku 2012.

5.1 Cíl rozhovoru

Mým cílem bylo zjistit, jak respondenti vnímají situaci v supervizím dění, zda konkrétní podoba supervize se kterou mají zkušenost, (která probíhá, popř. probíhala u těchto supervidovaných) plní svou funkci - podporuje je prostřednictvím nezávislého odborníka při řešení potíží, problémů a starostí, které vznikají při jejich práci s klienty. V rozhovorech jsem se dotazovala a následně zaznamenávala skutečnou supervizní praxi jednotlivých respondentů. Zjišťovala jsem, zda je pro pracovníky nástrojem zlepšení kvality a tím i přínosem pro jejich práci. Hledala jsem také odpověď na otázku, jaké jsou překážky při přijetí supervize u respondentů a důvody pro které jí vnímají nikoli jako přínos, ale spíše jako přítěž.

Získané odpovědi jsem rozdělila na příklady špatné a dobré supervizní praxe. Důležité bylo především hodnocení samotných respondentů a jejich vnímání supervize z pohledu supervidovaného. Prostřednictvím těchto zjištění na příkladech dobré i špatné supervizní praxe zhodnotím přínos supervize pro sociální práci. Popíši důvody, pro které je supervize ve smyslu přijetí pracovníkem přínosem a důvody a překážky, pro které je pro pracovníky spíše přítěží.

5.2 Metoda zjišťování informací

Pro získání potřebných informací a názorů respondentů jsem se rozhodla použít kvalitativní výzkum a to polostrukturovaný rozhovor. Preferování této metody před dotazníkovou metodou byla především výhoda osobního kontaktu, který umožňuje podrobněji upřesnit otázku, je-li to třeba a přímo reagovat na výpověď respondenta. *Polostrukturovaný rozhovor - pro tazatele obsahuje závazné schéma, které specifikuje okruhy a témata pokládaných otázek. Obvykle je možné měnit znění otázek a pořadí jednotlivých okruhů podle situace. Otázky je možné upřesňovat a vysvětlovat. V případě polostrukturovaných rozhovorů mohou být odpovědi o několika větech, kdy respondent vysvětluje a popisuje jev, na který je tázán. (viz Ježek, S.; Vaculík, M.; Wortner, V. (2006)²⁷.*

²⁷Dostupné z: http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik_M._Jezeck_S._Wortner_V._2006_-_Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf *Základní pojmy z metodologie a psychologie*. Brno: Masarykova univerzita. Definice a vysvětlení. [cit. 20.3.2012].

Před rozhovorem jsem si připravila řadu otázek, na které jsem chtěla znát odpověď. Nejdříve jsem se představila (pokud to bylo třeba), pak jsem uvedla, jakým studiem se zabývám a jaké téma bakalářské jsem si zvolila. Následně jsem přiblížila respondentům, které zkušenosti mě zajímají a položila jim předem připravené otázky.

Které z těchto otázek byly nakonec zodpovězeny a které nikoli, záleželo především na zkušenostech a ochotě respondentů. Právě díky osobnímu kontaktu měli možnost vypovídat se o své zkušenosti se supervizí a sdělit pokud chtěli i něco, na co nebyli tázáni a považovali to za důležité. Rozhovory jsem si písemně zaznamenala a následně provedla jejich zhodnocení.

5.3 Interpretace rozhovorů s pracovníky pod supervizí

Respondentka č. 1

1. Vaše pozice v organizaci? (doba působení v organizaci)

Sociální pracovníce a instruktorka terapie v domově pro seniory (v organizaci 3 roky)

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

V zařízení pracuji tři roky a od začátku mého pracovního poměru jsem pod supervizí. Pod jedním supervizorem.

3. Věděla jste, co je supervize?

Věděla jsem, co je supervize, protože jsme se o ní učili na VOŠ. Při první supervizi na pracovišti se nám paní supervizorka představila a zeptala se nás, zda víme co je supervize a k čemu slouží a jak si supervizi představujeme ...

4 S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

Většinou se používá skupinová: já a dvě instruktorky terapie a druhou skupinu tvoří zdravotní sestry a pečovatelky.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Já jsem žádný kontrakt nesepisovala. Vedení jistě s paní supervizorkou sepisovalo smlouvu o supervizi. Ale mně nic k podpisu dávano nebylo.

6. Jaký druh supervize se na vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů, rodinou)
- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

Takto se to nedá specifikovat, možná kombinace těchto dvou. Vždy se nás paní supervizorka zeptá, co chceme probírat, co máme na srdci.

7. Jaká je četnost supervizních setkání?

Supervize u nás probíhá 4x do roka.

8. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

Je pro všechny pracovníky povinná.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

Jak kdy, zpočátku byla supervize po mé pracovní době. Nyní je to tak půl napůl. Já mám příchod v práci víceméně flexibilní, což znamená, že přicházím podle potřeby a supervizi máme dopoledne. Což je v pracovní době.

10. Jste spokojena se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

Ano jsem.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

Ano, u nás probíhá supervize bez problémů. Mezi svými kolegyněmi mohu hovořit otevřeně a vždy si řekneme, co máme na srdci. Věříme si a máme k sobě blízký vztah, tudíž se to odráží na supervizi. Sedíme vždy v zavřené kanceláři a tvoříme jakýsi kruh, vždy ráno, když tam nejsou klienti a tak nás nikdo neruší.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

Jak se to vezme, samozřejmě nic konkrétního se pomocí supervize nevyřeší. Ovšem paní supervizorka, jelikož není zaujatá a není to naše pracovnice má nadhled nad věcí, což je pro nás přínos. Na určité problémy se dívá svýma očima a říká nám, respektive nám dává návod, jak bychom se měli na daný problém, který zrovna řešíme podívat. Nyní v současné práci jsem se supervizí spokojena, je to tak jak má být a stala se pro mě důležitou součástí mojí práce.

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

Snad že se nazývá supervizí něco, co jí v podstatě není. Já jsem v dřívějším zaměstnání pracovala také v sociální oblasti. Tam dělala supervizorku, nebo spíš si na ni hrála moje nadřízená. Logicky tam ale žádná supervize nebyla. Jen byla vedena jako supervize. Což je samozřejmě špatně, protože supervizor má být někdo nezaujatý a odjinud, ne z mateřské instituce.

Respondentka č. 2

1. Vaše pozice v organizaci? (doba působení v organizaci)

Pracuji jako sociální pracovníce v ústavu pro muže a ženy s mentálním postižením.

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

Pod supervizí jsem tři roky a pracovala jsem zatím pod dvěma supervizory.

3. Věděla jste, co je supervize?

Co je supervize jsem věděla, protože jsem absolvovala supervizní výcvik. Pro všechny pracovníky ještě probíhalo v zařízení školení, které se týkalo supervize obecně. Toto školení se uskutečnilo ještě před tím, než se začalo jednat o supervizních kontraktech.

4. S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

V současné době mám individuální supervizi, stejně jako ostatní sociální pracovníce v naší organizaci.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Ano, supervizní kontrakt byl samozřejmě sepsán, bez toho to nejde.

6. Jaký druh supervize se na vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů, rodinou)
- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

Já využívám jak případovou supervizi, tak rozvojovou.

7. Jaká je četnost supervizních setkání?

Supervizní setkání probíhají jednou za šest až osm týdnů.

8. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

Před započítím supervize byla pracovníkům nabídnuta možnost stát se supervidovanými. Mohli se rozhodnout, zda mají o supervizi zájem. Vytvořili se supervizní skupiny jejich složení je neměnné, ale teď už je pro ně supervize víceméně povinná. Já jako sociální pracovnice mám supervizi individuální a využívám ji pravidelně. Ostatní pracovníci v přímé péči, mohou individuální supervizi také podle potřeby využít.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

Supervize probíhá dopoledne vždy ve stejnou dobu dohodnutou na základě supervizního kontraktu.

10. Jste spokojena se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

Jsem spokojena se současným supervizorem i s jeho předchůdcem. Vždy mi vyhovovali, poskytovali mi obrovskou podporu a v případě potřeby i metodické vedení.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

Naše supervizní setkání probíhají v kanceláři, kde jsme sami, a nikdo nás neruší. Supervizorovi plně důvěřuji. Mohu mu sdělit cokoli a svěřit se mu.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

Obecně vidím přínos supervize v efektivní spolupráci pracovníků, zlepšuje se komunikace mezi pracovníky a vedením

Pro mne přínosná především v tom, že mi dává pocit jistoty v tom, co dělám....

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

Tak z mého pohledu bylo překážkou v přijímání supervize (té mé individuální) hlavně to, že jsem si na základě předchozí zkušenosti nebyla jistá, že supervize nebude organizací zneužita.

Respondentka č. 3

1. Vaše pozice v organizaci? (doba působení v organizaci)

Pracovnice v sociálních službách - domov pro seniory Brno, (v organizaci 5 let).

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

Pod supervizí jsem něco přes dva roky a zkušenost mám s jedním supervizorem.

3. Věděla jste, co je supervize?

Když se u nás začalo hovořit o supervizi, přečetla jsem si o ní nějaké informace. Měla jsem určitou představu. Pak nás zaměstnavatel krátce informoval o plánované supervizi, byly to základní informace, týkající se zvládnání emočně náročných situací v souvislosti s naší prací s klienty, jak je správně řešit, s cílem zkvalitnit naši práci.

4. S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

Mám zkušenost se skupinovou supervizí.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Já jsem žádný supervizní kontrakt nepodepisovala a ani o něm nic nevím.

6. Jaký druh supervize se na vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů, rodinou)
- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

U nás se využívá jak případová, tak rozvojová supervize.

7. Jaká je četnost supervizních setkání?

Naše supervizní setkání jsou jednou do roka.

8. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

Účast na supervizích setkáních je povinná.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

Vždy po pracovní době.

10. Jste spokojena se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

Nejsem. U supervizorky mi vadí její nedostatečná obeznámenost s prostředím a fungováním naší organizace. Znalost tohoto je dle mého názoru základ pro dobře vedenou supervizi.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

Bohužel ne. Supervize sice probíhá v uzavřené školicí místnosti, kde nás nikdo neruší, ale o prostředí otevřenosti a důvěry nemůže být ani řeč.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

V naší organizaci jsem neshledala v supervizi sebemenší význam a přínos a to z důvodů: supervize probíhá jednou za rok, což považuji za nedostačující a dále při supervizi vyšly najevo nedostatky v informačním toku mezi nadřízenými a podřízenými a nespokojenosti zaměstnanců. Výsledkem těchto supervizí v naší organizaci bylo ještě větší prohloubení negativní atmosféry uvnitř organizace. Bez takovéto supervize se obejdu a v téhle podobě se nestala nezbytnou součástí mé práce.

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

Problém může být v osobnosti supervizora a také v supervidovaných když dojde k porušení mlčenlivosti, což se u nás stalo a došlo k prohloubení negativní atmosféry v organizaci.

Respondentka č. 4

1. Vaše pozice v organizaci? (doba působení v organizaci)

Pracovnice v sociálních službách v domově pro seniory oddělení se zvláštním režimem, v organizaci pracuji 10 let.

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

Pod supervizí jsem od roku 2004 (8 let) a celkem se u nás vystříдалo za tu dobu pět supervizorů. První supervizor byl muž ostatní ženy.

3. Věděla jste, co je supervize?

Co je supervize jsem věděla ze školení a informoval nás i zaměstnavatel před započítím supervize.

4. S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

U nás je supervize skupinová.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Řadoví zaměstnanci supervizní kontrakt nesepisovali, vedení určitě má nějakou smlouvu se supervizory. U nás není stálá supervizní skupina a tak není sepsání kontraktu ve skupině možné. Nově příchozí supervizoři se diví, že se složení skupiny mění, ale nakonec na to vždycky přistoupí.

6. Jaký druh supervize se na vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů, rodinou)

- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

U nás je supervize vždycky zaměřená na případ. Čili řeší se vztah supervidovaného a klienta popř. více klientů. Jiná témata se neotvírají, i když by určitě byla. Zaměstnanci nechtějí řešit žádné organizační záležitosti, např. nedostatek personálu ve směně, přetíženost zdravotních sester (poslední půlrok 3 pracovnice zkolabovaly v práci) všichni se bojí. Mají pocit, že by mohli přijít o místo a mohli by je nahradit další, což v regionu s velkou mírou nezaměstnanosti není problém.

7. Jaká je četnost supervizích setkání?

Supervize je každé dva měsíce jen v době školních prázdnin se nekoná. Supervizních setkání je tedy pět do roka.

8. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

Povinně – ti co mají volno, musí jít, proto je to tak „oblíbené“.

Supervize je povinná pro všechny pracovníky. Dříve se mohli jednoho z jednoho supervizního setkání omluvit, (z důvodu dovolené, volna po noční apod.) Teď už to nejde. Omlouvá je pouze nemoc.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

V pracovní době i mimo pracovní dobu.

10. Jste spokojena se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

V organizaci se vystříдалo celkem 5 supervizorů. Až na prvního (byl to jediný muž) v roce 2004, který většině zaměstnanců nevyhovoval a proto po roce působení odešel se názory na supervizorky různí. Já osobně jsem byla spokojena s paní supervizorkou, která přišla jako druhá, ta vyhovovala většině zaměstnanců. Odešla proto, že už byla v organizaci dlouho.

Já jsem neměla v podstatě výhrady k žádné supervizorce. Každá měla jiný styl práce a také zadání supervize bylo vždy jiné. Se současnou supervizorkou jsem spokojená. Je komunikativní (to její předchůdkyně nebyla a tak se občas na supervizním setkání dlouze mlčelo) Vede nás k aktivitě, k hledání řešení.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

U nás je problém v nestálosti supervizních skupin. Jsou celkem 3 skupiny, ale kdo ve které bude, záleží na tom, jak slouží. Skupiny určuje vrchní sestra tak, aby byl zajištěn chod zařízení. Stalo se pravidlem, že se řeší případ supervidovaný – klient. To je pro pracovníky bezpečnější. Ve skupině není možné hovořit bez obav z možných následků (mnozí jsou o tom přesvědčeni) snad je k tomu vede nějaká dřívější zkušenost.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

Já vnímám supervizi jako přínos, možnost rozvoje svých dovedností jak profesních, tak osobních. Někdy pracovníci neřeší problém, protože ho nevnímají, on ale existuje a až když se o něm začne mluvit, tak si to uvědomí. Jelikož pracuji v organizaci už dlouho (13 let) je pro mne supervize svým způsobem prevencí před syndromem vyhoření.

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

Vedení „zabilo“ u některých pracovníků supervizi tím, že je nutí chodit na ni i když jsou po noční a tudíž unavení, mají konečně jeden den volna mezi náročnými směnami, nesmí si vzít v době plánované supervize dovolenou a ani volno a to vše pod hrozbou finanční sankce, pokud se na supervizi nedostaví.

Za další překážku považují nestálost supervizní skupiny. Skupiny se mění podle toho, jak „kdo slouží“ je nutné zajistit chod oddělení. Někdy ve skupině není prostředí otevřenosti a důvěry, protože lidé si „nedůvěřují“ neznají se a bojí se otevřeně mluvit. Takové supervizní setkání je podle mě ztrátou času. Pak se řeší většinou nepodstatné věci, jen aby bylo téma.

Respondent č. 5

1. Vaše pozice v organizaci? (doba působení v organizaci)

*Pracovník v sociálních službách v ÚSP se zvláštním režimem pro muže a ženy
(v organizaci 6 let.)*

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

Pod supervizí jsem byl dva roky a mám zkušenost s jedním supervizorem.

3. Věděl jste, co je supervize? Informoval vás zaměstnavatel, o co se jedná a připravil vás na supervizi?

Zaměstnavatel nás informoval, vysvětlil průběh a podstatu supervize.

4. S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

Já sám se skupinovou, ale byla i možnost individuální pokud bych si ji vyžádal, ale toho jsem nevyužil kvůli supervizorovi, který mi nevyhovoval.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Ano, supervizní kontrakt byl sepsán.

6. Jaký druh supervize se na vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů, rodinou)
- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

Rozvojová, která byla zaměřena na podporu profesionálního růstu supervidovaných.

7. Jaká je četnost supervizních setkání?

Supervize byla zhruba každé dva měsíce.

8. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

Skupinová povinně a individuální dle potřeby zaměstnance, pokud o ni požádá.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

V pracovní době i mimo pracovní dobu.

10. Jste spokojen se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

Supervizor dle mého názoru situaci nezvládl, nedocílil otevřenosti zaměstnanců a pracoval jen velmi povrchně.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

Na to je těžká odpověď, já si myslím, že možnost otevřenosti je, ale ze strany zaměstnanců k tomu nedošlo a supervizor otevřenosti nedosáhl.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

Pro mě supervize přínosná nebyla. Proto teď pod supervizí nepracuji, ale procházím sebezkušenostním výcvikem v psychoanalýze, kde jsou absolventi otevření, oproti supervizi, kde k tomu nedošlo.

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

V naší organizaci byl problém v supervizorovi, aspoň tak jsem to vnímal...já supervizi úplně nezatracuji, ale nesplnila moje očekávání. Vedení uvažuje o nové supervizi a tak to zkusím...zkusíme vybrat supervizora na doporučení.

Respondentka č. 6

1. Vaše pozice v organizaci? (doba působení v organizaci)

Pracovnice v sociálních službách v domově pro osoby se zdravotním postižením - chráněné bydlení (v organizaci 18 měsíců)

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

Pod supervizí jsem od loňského roku. Pod jedním supervizorem.

3. Věděla jste, co je supervize?

Ano, já osobně jsem se o supervizi zajímala, proto jsem věděla, co mohu očekávat...při prvním setkání s naší budoucí paní supervizorkou v zařízení jsme dost podrobně probírali podstatu a cíle supervize. Myslím, že se supervizí seznámila perfektně i laicky.

4. S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

Mám zkušenost se skupinovou a týmovou.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Supervizní kontrakt byl sepsán. Za naši skupinu ho podepsala vedoucí skupiny, kterou jsme si vybrali. Tak to nastavil zadavatel. Na prvním společném setkání jsme ho celý společně probírali a měli jsme možnost se k němu vyjádřit.

6. Jaký druh supervize se na Vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů)
- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

Na pracovišti se využívá případová, to se řeší otázky týkající se klientů.

7. Jaká je četnost supervizních setkání?

Scházíme se jednou za šest až osm týdnů v termínech, které jsou předem stanovené až do roku 2013, kdy naše supervize končí. Data se mohou v případě nutnosti měnit.

9. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

U nás není supervize pro všechny pracovníky, ale jen pro ty, kteří o ni projevili zájem. Zakázka zněla na dvě supervizní skupiny s max. počtem 15 lidí. Tak vedení navrhlo některé pracovníky (jsou z přímé péče) a ti nabídku přijali, nebo ne a v tom případě je nahradil někdo jiný, kdo projevil zájem. Takže je supervize dobrovolná.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

Je v pracovní době. Ti co mají zájem tak přijdou i o dovolené. Já si supervizi nenechám nikdy ujít.

10. Jste spokojena se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

Myslím, že naše paní supervizorka je velice kvalifikovaný odborník s dobrými zkušenostmi a nápady...jsem s ní spokojená.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

Určitě ano. Scházíme se ve velké společenské místnosti, kde nás nikdo neruší. Skupinu tvoří pracovníci v přímé péči spolu s terapeuty, kteří pracují ve chráněném bydlení, pracujeme se stejným typem klientů.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

Jsem přesvědčená, že supervize plní v našem zařízení všechny své dané cíle. Je pro nás často i nástroj dalšího vzdělávání, zlepšuje komunikaci v týmu, dochází k sebereflexi pracovníků, zpětných vazeb, k novým náhledům na věc, nové nápady...jsem spokojená.

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

U nás žádné překážky nenastaly.

Respondentka č. 7

1. Vaše pozice v organizaci? (dobu působení v organizaci)

Pracovnice v sociálních službách ÚSP – domov pro osoby se zdravotním postižením (v organizaci 9,5 roku).

2. Jak dlouho jste pod supervizí a pod kolika supervizory?

Pod supervizí jsem pět let a za tu dobu se vystřídali tři supervizorky).

3. Věděla jste, co je supervize?

Zaměstnavatel podal pouze všeobecné informace, týkající se supervizora a supervize, doporučil nám, abychom si připravili otázky týkající se supervize).

4. S jakým typem supervize máte zkušenost?

- individuální (kontakt supervizora s jedním pracovníkem)
- skupinová (setkání několika pracovníků - obvykle 3-7 - se supervizorem, které dává zúčastněným možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých aktuálních pocitech a vztazích, které při práci prožívají)
- týmová (týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku, nikoliv na práci jednotlivce)

Mám zkušenost se supervizí skupinovou a týmovou. Individuální supervizi jsem nevyužila, i když v naší organizaci ta možnost existuje.

5. Byl sepsán supervizní kontrakt mezi supervizorem a supervidovanými?

Supervizní kontrakt byl sepsán a byli s ním seznámeni všichni členové supervizní skupiny. Na první schůzce jsme obdrželi všichni jeho písemnou podobu).

6. Jaký druh supervize se na Vašem pracovišti využívá?

- případová (je zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, příp. skupinou klientů, rodinou)
- rozvojová (je zaměřená na podporu profesionálního růstu supervidovaného, tedy Vás)

Většinou případová.

7. Jaká je četnost supervizních setkání?

Scházíme se jednou za šest až osm týdnů.

8. Supervize se účastníte?

- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádáte

Skupinové povinně, pochopitelně, pokud nemůžeme např. z důvodu dovolené, lékaře apod. omluvíme se. Vždy před každou supervizí dostaneme email od pracovnice, která má supervizi na starosti a potvrzujeme svoji účast.

9. Supervize probíhá?

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu

V pracovní době. Pokud je supervize v době, kdy máme volno, tak si čas počítáme do pracovní doby.

10. Jste spokojena se supervizorem popř. supervizory? (hodnocení jednotlivých supervizorů)

Pod supervizí jsem 5 let, za tu dobu se vystřídali 3 supervizoři (ženy). První dvě mi příliš nevyhovovaly. Poslední supervizorka mě osobně vyhovuje nejvíc, a to jak po stránce přístupu k jednotlivým otázkám, tak k možným řešením, je aktivní a nápomocná ve formulování i v pohledu sebe samé - jako z pohledu nezávislé osoby. Je objektivní a jde k jádru věci, využívá čas beze zbytku k řešení projednávaných otázek. Dokáže naladit všechny zúčastněné na stejnou vlnu a udržet v činnosti po celou dobu jednání. Sympatické je rovněž i to, že dotyčná má i zdravotnické a psychologické vzdělání, což umocňuje důvěru a věrohodnost k jejímu vedení supervize. Dává velký prostor k diskuzi a je vhodným prostředníkem mezi zúčastněnými a vedením.

11. Probíhá supervize v prostředí otevřenosti a důvěry?

V mém případě ano, ovšem všichni lidé nejsou stejní a projevuje se to i v přístupu k supervizi. Dřívější zkušenost se supervizí nebyla dvakrát dobrá a mě osobně se ani řešení problémů a diskutovaných otázek nezamlouvalo a k uspokojivému závěru se nikdy nedošlo. Byla znát i značná nedůvěra i obavy, aby se diskutované téma a následně i názory a projevy zúčastněných nedonesly k uším nepovolaných a nezúčastněných. Mnozí rovněž nevěřili a možná ještě nevěří, že supervize napomůže k řešení ožehavých problémů, které není v silách jednotlivce vyřešit, ale je nutné je řešit hlavně s lidmi na vedoucích pozicích.

12. Je pro vás supervize přínosná?

- ano (v čem vidíte její přínos)
- ne (zkuste popsat proč)

Určitě je přínosná v řešení otázek, které se týkají bezprostředně našeho pracoviště a supervize je důležitým mezičlánkem v ujednacení pohledu na řešenou otázku a problém utvoří do vhodné formy, jaká se dá předložit, jako výstup a pohled, nebo možné řešení ze stran zúčastněných vedoucím pracovníkům, nebo kompetentním osobám.

13. Jaké mohou podle vás nastat překážky v přijímání supervize?

Když u supervidovaných panují obavy, které má zřejmě každý zaměstnanec, a to:

„Já tady něco řeknu, stejně se tím nic nezmění, někdo se to dozví a já budu mít peklo. Je taková záruka, že k tomu nedojde? V téhle době, kdy se každý bojí o práci, je pochopitelné, že ani na supervizi, i když je sepsán supervizní kontrakt, jsou pracovníci zdrženliví, bojí se diskutovat o ožehavých otázkách a hlavně o těch, které se týkají a musí se řešit s vedením organizace.

5.4 Shrnutí výsledků rozhovorů

Ve výše uvedených rozhovorech jsem zaznamenala individuální zkušenosti supervidovaných se supervizí. Jednalo se o pracovníky pobytových zařízení, domovů pro seniory a ústavů sociální péče, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Dotazovala jsem se šesti žen a jednoho muže, jaký zastávají postoj k supervizi. Pomocí osnovy otázek jsem získala informace o jejich supervizní praxi. Výpovědi respondentů, které jsem písemně zaznamenala, mi poskytly detailní informace o průběhu jejich supervizního dění. Dozvěděla jsem se o přípravě pracovníků na supervizi, o typu supervize, který se na jejich pracovišti využívá, dále podrobnosti o sepsání supervizního kontraktu apod. Právě odpovědi na tyto otázky mi umožnily pochopit vztah supervidovaných k supervizi. Z těchto odpovědí jsem zjistila následující:

Každý z respondentů, který byl ochoten odpovídat na moje otázky má se supervizí zkušenost. Všichni byli před jejím započítím v organizaci proškoleni zaměstnavatelem, většinou i samotnými supervizory při prvním supervizím setkání. Dvě respondentky získaly znalostní základ ze školy, jedna absolvovala supervizní výcvik.

Z jejich výpovědí dále vyplynulo, že nejdéle pracuje pod supervizí respondentka č. 5. a sice osm let a zkušenost má s pěti supervizory. Nejkratší supervizní praxi má respondentka č. 6 a to necelý rok pod jedním supervizorem.

U šesti z nich byla nejrozšířenější formou supervize skupinová vždy vedená externím supervizorem. Pouze jedna respondentka absolvovala individuální supervizi probíhající v pravidelných intervalech. Nejvíce byla využívána na pracovištích supervize případová, zaměřená na konkrétní „případ“, tzn. na práci a vztah supervidovaného s jedním konkrétním klientem, nebo skupinou klientů a to u dvou respondentů. Jak s případovou, tak s rozvojovou supervizí se setkalo pět respondentů. U jedné respondentky byla zkušenost pouze s rozvojovou supervizí zaměřenou na podporu jejího profesního růstu.

Pouze čtyři respondenti měli povědomí o sepsání supervizního kontraktu, byli s ním seznámeni a měli možnost se k němu vyjádřit.

Cílem mé práce bylo zjistit přínos supervize pro sociální práci a dále najít a popsat důvody, pro které se supervize stává pro pracovníky spíše přítěží. K dosažení tohoto cíle jsem dospěla na základě odpovědí jednotlivých respondentů na tyto dílčí otázky:

1. V čem vidí přínos supervize pracovníci v přímé práci s klienty?

2. Jaké mohou nastat překážky v přijímání supervize?

Respondentka č. 1

Ad.1) vidí přínos supervize především v získání nadhledu nad řešeným problémem a to díky paní supervizorce, která je nezájatá a nezávislá. K tomu uvádí následující: „... na určité problémy se dívá svými očima a říká nám, respektive nám dává návod, jak bychom se měli na daný problém, který zrovna řešíme podívat“

Ke kladnému hodnocení supervize této respondentky přispělo podle mého názoru i prostředí supervizích setkání. Respondentka jej hodnotí takto: „Mezi svými kolegyněmi mohu hovořit otevřeně a vždy si řekneme, co máme na srdci. Věříme si a máme k sobě blízký vztah, tudíž se to odráží na supervizi“. Domnívám se, že právě důvěra, vzájemné respektování, otevřenost a aktivní spolupráce supervidovaných je základem fungujícího vztahu.

Ad.2) „snad že se nazývá supervizi něco, co jí v podstatě není...“ Respondentka má na mysli předchozí negativní zkušenost se supervizí, kdy roli supervizorky „hrála“ její vedoucí a o supervizi se v podstatě nejednalo.

Respondentka č. 2

Ad.1) absolvovala supervizní výcvik a tak ví, co může od supervize očekávat. Na otázku v čem vidí přínos supervize pro svoji práci, odpovídá takto: „Pro mne je přínosná v tom, že mi dává pocit jistoty v tom, co dělám.“ Obecně pak považuje za přínos supervize to, že při ní dochází k efektivní spolupráci pracovníků, přispívá ke zlepšení komunikace v týmu a to nejen mezi pracovníky ve skupině, ale i mezi pracovníky a vedením.

Ad.2) k této otázce respondentka uvedla: „Tak z mého pohledu bylo překážkou v přijímání supervize hlavně to, že jsem si na základě předchozí zkušenosti nebyla jistá, že supervize nebude organizací zneužita“.

Respondentka č. 4

Ad.1) má nejdelší supervizní praxi a zkušenost s pěti supervizory. Má tedy možnost srovnání. Ona sama se vyjadřuje takto: „*Já vnímám supervizi jako přínos, možnost rozvoje svých dovedností jak profesních tak osobních. Někdy pracovníci neřeší problém, protože ho nevnímají, on ale existuje a až, když se o něm začne mluvit, tak si to uvědomí*“. Vzhledem k tomu, že respondentka pracuje v organizaci už 13 let, je pro ni supervize důležitá v boji proti syndromu vyhoření.

Ad.2) podle respondentky mohou nastat překážky v přijímání supervize proto, že vedení nutí pracovníky, aby chodili na supervizi i po noční, nebo mezi náročnými směňami, kdy mají mít volno... a to jak udává: „*...vše pod hrozbou finanční sankce, pokud se na supervizi nedostaví.*“ To může u pracovníků vyvolat pocit, že to nemá smysl, že je to něco co se musí splnit a mohou k supervizi zaujmout negativní postoj.

Za další překážku považuje nestálost supervizní skupiny. K tomu se vyjadřuje takto: „*...ve skupině není prostředí otevřenosti a důvěry, protože lidé si nedůvěřují, neznají se a bojí se otevřeně mluvit. Takové supervizní setkání je podle mě ztrátou času. Pak se řeší většinou nepodstatné věci, jen aby bylo téma.*“

Pro supervizní proces je důležité, aby byl navázán vztah důvěry mezi supervizorem a supervidovanými, vytvoření jakéhosi spojení. Tohle spojení prochází vývojovými fázemi a úspěšně se utváří až po šestém sezení. Pokud je mezera delší než šest týdnů začíná se jakoby od začátku. Tím se oddálí vytvoření aliance a podobné je to i se změnami ve složení skupiny. Právě stálost členství ve skupině je chápána jako jedním z klíčů pokroku v supervizi.²⁸

²⁸ Srov. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*, Praha: MPSV 2008, s.160, ISBN neuvedeno.

Respondentka č. 6

Ad1) vyzdvihuje funkci supervize vzdělávací, podle ní je supervize nástrojem dalšího vzdělávání. I ona má za to, že zlepšuje komunikaci pracovníků v týmu, dochází u nich k sebereflexi a nadhledům na věc při řešení problémů. Supervizní setkání přinášejí nové podněty a nápady. Velmi kladně hodnotí osobnost supervizorky o které říká: *„Myslím, že naše paní supervizorka je velice kvalifikovaný odborník s dobrými zkušenostmi a nápady...jsem s ní spokojená.“*

Respondentka je pod supervizí krátce a zatím pracovala pouze pod jednou supervizorkou. Domnívám se, že k jejímu kladnému hodnocení přispěla její příprava na supervizi, ať už ze strany organizace a samotné supervizorky, tak její znalostní základ ze školy. Důležité pro supervizi je i sepsání supervizního kontraktu, se kterým byla seznámena a mohla se k němu vyjádřit. *„Supervizní kontrakt“ lze chápat jako základní dohodu dvou stran, které se k procesu vhodně a vědomě rozhodly, protože pro obě zúčastněné strany jsou podmínky dohody výhodné. Kontrakt musí být jasný pracovníkům, zadavateli supervize i supervizorovi. Lze tak předejít mylným očekáváním od supervize ze stran vedení, pracovníků i supervizora samého (uvedeno na s. 22).*

Ad.2) o žádných překážkách neví.

Respondentka č. 7

Ad.1) supervize je přínosná v řešení otázek, které se týkají bezprostředně jejího pracoviště podle ní je: *„...důležitým mezičlánkem v ujednacení pohledu na řešenou otázku a problém utvoří do vhodné formy, jaká se dá předložit, jako výstup a pohled, nebo možné řešení ze stran zúčastněných vedoucím pracovníkům, nebo kompetentním osobám“.*

Ad.2) jako překážku při přijímání supervize vidí obavu pracovníků, že dojde k porušení mlčenlivosti a informace ze supervize budou zneužity. Myslím si, že tyto obavy pramení z negativní zkušenosti, kterou má respondentka z předchozí supervizní praxe.

Respondent č. 5

Ad.1) nepovažuje supervizi za přínosnou pro svoji práci.

Ad.2) překážku v přijetí supervize vidí v osobě supervizora, kterého hodnotí takto:

„Supervisor dle mého názoru situaci nezvládl, nedocílil otevřenosti zaměstnanců a pracoval jen velmi povrchně.“ Tato negativní zkušenost se supervizí měla za následek, že respondent přestal pod supervizí pracovat. K této situaci se vyjádřil následovně: *„Pro mě supervize přínosná nebyla. Proto teď pod supervizí nepracuji, ale procházím sebezkušenostním výcvikem v psychoanalýze, kde jsou absolventi otevření, oproti supervizi, kde k tomu nedošlo.“*

Podle mého názoru, je supervizor jedním ze dvou hlavních subjektů supervize, proto je velmi důležitý postup při jeho výběru. Organizace vybírají supervizora buď na doporučení, většinou zjistí zkušenosti ostatních spřízněných organizací a vyberou ho na základě referencí. To však ještě není zárukou toho, že pokud vyhovuje supervidovaným v jedné organizaci bude vyhovovat i ve druhé. Identifikace vhodného supervizora závisí do značné míry na účelu, který supervize má. Další možnost je pak zkusit štěstí na webových stránkách. *„Praktickým opatřením ke společnému rozhodnutí o tom, zda obě strany (supervizori i supervizanti) jsou se supervizí spokojeni a mohou si dostatečně důvěřovat, jsou supervize „na zkoušku“ – obvykle jsou to tři první supervize, po kterých se teprve uzavřený kontrakt.“*²⁹

Respondentka č. 3

Ad.1) na otázku odpovídá následovně: *„V naší organizaci jsem neshledala v supervizi sebemenší význam a přínos a to z důvodů: supervize probíhá jednou za rok, což považuji za nedostačující a dále při supervizi vyšly najevo nedostatky v informačním toku mezi nadřízenými a podřízenými a nespokojenosti zaměstnanců. Výsledkem těchto supervizí v naší organizaci bylo ještě větší prohloubení negativní atmosféry uvnitř organizace.“*

Ad.2) příčinu problémů a důvod negativního hodnocení supervize respondentkou vidím v četnosti supervizních setkání. *„Kdo se účastní supervize, potřebuje čas a zkušenost, aby se otevřel, získal důvěru a naučil se supervizi využívat pro sebe*

²⁹ Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele, Praha: MPSV 2008 ISBN neuvedeno, s.154

*tak, jak potřebuje. Proto je supervize v optimálním případě záležitostí dlouhodobou a pravidelnou“.*³⁰

Dalším problémem je osobnost supervizorky. Respondentce vadila její nedostatečná obeznámenost s prostředím a fungováním jejich organizace. K tomu uvádí: „*Znalost tohoto je dle mého názoru základ pro dobře vedenou supervizi.*“

V tomto případě bych viděla překážku v přijímání supervize jak na straně organizace, tak i na straně supervizorky.

Na základě odpovědí jsem zjistila, že pět ze sedmi dotazovaných respondentů považuje svoji supervizní praxi za dobrou. Hodnotí jí kladně a supervize je přínosem pro jejich práci. Ten spatřují především v její funkci podpůrné a vzdělávací, kdy jim poskytuje dostatečnou podporu při řešení potíží, problémů a starostí, které vznikají při jejich práci s klienty. Nad řešeným problémem získávají nadhled, učí se efektivně komunikovat, hledat nové způsoby a nové možnosti řešení problémů. V případové supervizi se pak na vzdělávání podílejí i sami členové skupiny a týmu. Rozvíjí se jejich dovednosti jak profesní, tak osobnostní. To vše je motivuje, vede k získání nové energie a chuti do práce a může to být prevencí proti syndromu vyhoření.

Z těchto pěti respondentů, kteří hodnotí supervizi kladně a vnímají její přínos pro svoji práci, jsem v rozhovorech dvou respondentek zaznamenala určitý problém. Jak respondentka č. 4, tak i respondentka č. 7 si uvědomují, že nemohou otvírat na supervizích setkáních všechna potřebná témata. Důvodem je obava z porušení mlčenlivosti ze strany členů supervizní skupiny. To představuje podle nich jisté riziko, a tak je supervize většinou zaměřena „pouze“ na případ, kdy se řeší vztah supervidovaného k jednomu popř. více klientům. Takové téma považují za bezpečné.

Dva zbývající respondenti nehodnotí svoji supervizní praxi kladně. Důvodem proč není pro tyto pracovníky přínosem, jsou překážky v přijetí supervize. Supervidovaní je vidí v osobnosti supervizora a také na straně organizace, která nevytvořila podmínky pro úspěšné fungování supervize. Taková supervize, která nefunguje tak jak má, neplní svou funkci podpůrnou, vzdělávací a kontrolní, je pro pracovníky spíše přítěží. Nevede ke zkvalitnění jejich práce, je pro ně ztrátou času

³⁰ *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*, Praha: MPSV 2008, s.154, ISBN neuvedeno

a příčinou mnoha problémů. Může vyvolat i negativní atmosféru uvnitř organizace. Pokud supervize neplní svůj účel, mohou být supervizní setkání vnímána jako neefektivní a supervize se nestane pro pracovníky nezbytnou součástí jejich práce. V takovém případě by měli mít pracovníci možnost supervize odmítnout.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem zpracovala téma: „Supervize jako nezbytná součást sociální práce“. Teoretickou část jsem pojala jako hledání základních informací o teorii supervize. Na základě dostupných poznatků z této oblasti jsem popsala historii vzniku supervize ve světě, obtížné kroky jejího vzniku v naší zemi a především její úspěšnost v sociální práci. Nahlédla jsem do množství zdrojů zabývajících se touto problematikou, které mi poodhalili a vysvětlili celou řadu neznámých otázek týkajících se významného fenoménu sociální práce – supervize. Objasnění základních pojmů této problematiky bylo důležité pro pochopení supervizního procesu v praxi.

Vzhledem ke skutečnosti, že mám jisté zkušenosti se supervizí z pozice supervidovaného, zaměřila jsem se na hledání informací o fungování supervize v praxi. Mým cílem bylo zjistit její přínos pro sociální práci a dále popsat důvody, kdy se supervize stává pro pracovníky spíše přítěží. K cíli své práce jsem dospěla na základě odpovědí respondentů z řad pracovníků v přímé práci s klienty, kteří působí v domovech pro seniory a ústavech sociální péče. Jednalo se o pracovníky pobytových zařízení, jejichž zřizovatelem je kraj Vysočina a statutární město Brno.

V praktických zkušenostech těchto respondentů se potvrdila celá řada informací, které jsem o supervizi získala v odborné literatuře věnující se této problematice. Objevily se však nové poznatky a překvapivá zjištění.

Z rozhovorů vyplynulo, že přínos supervize pro sociální práci spatřují pracovníci především v její funkci podpůrné a vzdělávací. Podmínkou však je, že supervize funguje tak jak má. Taková supervize se pak stává pro pracovníky nezbytnou součástí jejich práce. Aby byla přínosná, je důležité prostředí otevřenosti a důvěry. Velmi záleží na osobnosti supervizora, který hraje v procesu supervize nejdůležitější roli. Základem je dobře fungující vztah mezi ním a supervidovanými a neméně významné pro zdárný průběh supervize je i to, jak se supervidovaní cítí v týmu svých kolegů. Velký význam hraje i četnost supervizních setkání a stálost supervizní skupiny, což je předpokladem pro vytvoření spojení a vztahu důvěry.

Překvapením pro mne bylo zjištění, že pouze čtyři respondenti měli povědomí o sepsání supervizního kontraktu, byli s ním seznámeni a měli možnost se k němu vyjádřit. Přitom jeho sepsání je základním požadavkem pro poskytování supervize.

Na základě odpovědí respondentů se potvrdila moje domněnka, že pokud supervize nefunguje tak jak má, pracovníci ji nepovažují za přínosnou a mohou

jí vnímat spíše jako přítěž. Důvodem jsou překážky v přijímání supervize. Ve výsledcích z rozhovorů vyplynulo, že překážek se objevilo hned několik. Nastaly ze strany supervizora, organizace a i ze strany samotných respondentů.

Názory pracovníků, které jsem zde prezentovala, se odvíjí od toho, jak supervizi vnímají. Hodnotí ji především na základě toho, co jim poskytuje a co ne.

Vzorek respondentů, s nimiž jsem vedla rozhovor a zjišťovala jejich individuální zkušenost se supervizí v pozici supervidovaného není příliš velký. Přesto se domnívám, že by tato práce, ve které je zaznamenán průběh supervizního procesu v praxi, mohla být zdrojem informací a přínosem pro všechny supervidované, i zadavatele supervize.

Resumé

Ve své bakalářské práci jsem zpracovala téma „Supervize jako nezbytná součást sociální práce“. Zaměřila jsem se na problematiku supervize z pohledu supervidovaných. Jejím cílem bylo zjištění přínosu supervize pro sociální práci, dále popsání důvodů, pro které se pro pracovníky stává spíše přítěží.

V první části bakalářské práce, která je založena vesměs na informacích z odborných zdrojů zabývajících se touto problematikou, přináším ucelené informace o teorii supervize, shrnutí dosavadních teoretických přístupů a pojetí supervize v našich podmínkách.

Druhá část, která navazuje na první je zaměřena na supervizní proces v praxi. Popisuji důvody volby kvalitativní výzkumné teorie, formuluji výzkumné otázky a charakterizuji konverzační partnery. Zde jsou zaznamenány rozhovory s respondenty, jimiž jsou pracovníci pobytových zařízení - ústavů sociální péče a domovů pro seniory, kteří jsou v přímé práci s klienty. Interpretuji jejich individuální zkušenost se supervizí a odpovědi na výzkumné otázky.

Následuje shrnutí výzkumného šetření, kde jsou zhodnoceny získané údaje z rozhovorů s respondenty a popsány konkrétní přínosy supervize pro pracovníky v přímé práci s klienty. Dále pak důvody, kdy se pro pracovníky stává supervize spíše přítěží.

Závěr pak obsahuje zhodnocení celé práce.

Anotace

Bakalářská práce „Supervize jako nezbytná součást sociální práce“ se zaměřuje na supervizi z pohledu supervidovaného. V teoretické části je objasněna teorie supervize, její zařazení do sociální práce, historie supervize, popisuje dosavadní teoretické přístupy a objasňuje pojetí supervize v našich podmínkách. Velkou mírou pozornosti se věnuje osobnosti supervizora, supervidovaného, jejich vztahu a zavedení supervize v organizaci. Praktická část bezprostředně navazuje na část teoretickou, kde byla použita kvalitativní metoda a forma polostrukturovaného rozhovoru s respondenty z řad pracovníků v přímé péči. Zaměření směřovalo na pobytová zařízení - ústavy sociální péče a domovy pro seniory, jejichž zřizovatelem je kraj Vysočina a statutární město Brno.

Cílem práce bylo zmapovat individuální zkušenosti pracovníků se supervizí, na jejich základě vyhodnotit její přínos pro sociální práci.

Klíčová slova

Supervize, supervizor, supervidovaný, pomáhající profese, růst, supervizní vztah, celoživotní učení, organizace, podpora, pracovník, prevence, problém, sociální, vzdělávání.

Abstract

“Supervision as a necessary feature of social work” bachelor thesis focuses on supervision from the point of view of the "supervised". Within the theoretical section, theory of supervision, its incorporation into social work and its history are explained, previous theoretical approaches are described and supervision conception in our conditions is explained. A lot of attention is paid to the personalities of the supervisor and the supervised, their relationship and implementation of supervision within an organization. Practical part follows after the theoretical part, in which qualitative method and a form of half-structured interview with respondents – direct care workers, were employed. The stay-in institutions – social care institutions and homes for elderly, whose founder is Vysočina region and the statutory city of Brno, were the main focus.

Goal of the thesis is to map social workers’ experience with supervision and, based on the experience, to assess its contribution to social work.

Keywords

Supervision, supervisor, supervised, helping professions, growth, supervisory relationship, lifelong learning, establishment, support, operative, prevention, issue, social, education.

Seznam použité literatury

1. BAŠTECKÁ, B., GOLGMANN, P. *Základy klinické psychologie*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-550-4.
2. HAVRDOVÁ, Z. HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, Praha: Galen, 2008, ISBN 978-80-7262-531-1.
3. HAVRDOVÁ, Z., *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999, ISBN 80-902081-8-5.
4. HERMAN, J. HERMANOVÁ, M. PROKOP, J. ROZPRÝMOVÁ, H. *Aktuální kapitoly z péče o seniory*, Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů Brno: 2008, ISBN 978-80-7013-475-7.
5. HEMP, H. W., *European Association for Supervision*. ID EAS 13, č.10, 2000.
6. HEWSON, J., *Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy*. Psychoterapeutické sešity. Ročník 1, 2000.
7. JANDOUREK, J.: *Sociologický slovník*, Praha: Portál, 2001. 285 s. ISBN 8071785350
8. KOPŘIVA, K., *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál 1997, ISBN 80-7178-150-9.
9. MALLOTOVÁ, K., *Burn-out neboli syndrom vyhoření*. *Psychologie dnes*. Ročník 6, 2000.
10. MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál 2001, ISBN 80-7178-473-7.
11. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-548-2.
12. SCHMIDLBAUER, W., *Psychologie. Lexikon základních pojmů*. Naše vojsko, Praha 1994, ISBN 80-206-0459-6.
13. SVOBODOVÁ, P., *Úvod do supervize. Cyklický model*. SCAN, Tišnov 2002, ISBN 80-86620-002-X.
14. VELTRUBSKÁ, I., *Nebojte se supervize. Sociální péče*. Ročník 2, 2001, ISSN 1213-2330.

Účelové publikace:

15. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*, Praha: MPSV, 2008 ISBN neuvedeno
16. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb průvodce poskytovatele*, Praha:2004, ISBN neuvedeno

Normy:

17. ČSN ISO 690. *Bibliografické citace. Obsah, forma a struktura*. Praha: Český normalizační institut, 1996.
18. ČSN ISO 690–2. *Bibliografické citace. Informace a dokumentace – část 2: Elektronické dokumenty nebo jejich části*. Praha: Český normalizační institut, 2000.

Ostatní studijní materiály:

19. MICHKOVÁ A. *Supervize v sociální práci v České republice*. Disertační práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2009. Vedoucí Doc. PhDr. Adéla Mojžíšová Ph.D.
20. ROLLOVÁ, J., *Supervize*. Závěrečná práce k ukončení 3. ročníku PPF. Pražská psychoterapeutická fakulta, Praha 2001.

Internetové odkazy:

21. *Základní pojmy z metodologie a psychologie*. Brno: Masarykova univerzita. Definice a vysvětlení. Dostupné z:
http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik_M._Jezek_S._Wortner_V._2006_-_Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf [cit. 20.3.2012]