

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Barbora Smělá

Přínosy supervize pocíťované dobrovolníky v neziskových organizacích

Benefits of Supervision Reflected by Volunteers in Nonprofit Organizations

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2021

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Martin Kopecký Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu, a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu doc. PhDr. Martinovi Kopeckému, Ph.D. za jeho čas věnovaný konzultacím nad touto prací i za cenné připomínky, které mě při psaní práce vedly a byly velmi nápomocné. Dále bych ráda poděkovala všem dobrovolníkům, kteří byli ochotní mi věnovat svůj čas a účastnili se empirického šetření. Také děkuji své rodině za poskytnutí podmínek pro vznik této práce a všem blízkým, kteří mi nabídli svou podporu.

## Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje otázce pocíťovaných přínosů supervize pro dobrovolníky. Nejdříve se zaměřuje na supervizi, dále vymezuje dobrovolnictví a poté se věnuje supervizi dobrovolnické a jejím možným přínosům. Dobrovolnická supervize má nejbliže k supervizi v pomáhajících profesích, na níž se odborná literatura soustředí nejvíce. Dobrovolnická supervize z ní vychází a rozvíjí ji mnoho metodik různých dobrovolnických organizací. Práce navazuje na literaturu z oblasti supervize, především supervize sociální práce, dobrovolnictví a dobrovolnické supervize, dále pak na výzkumy zabývající se konkrétně přínosy, které supervize pro dobrovolníky má. Cílem práce je analyzovat pocíťované přínosy supervize pro dobrovolníky z neziskových organizací. Významnou součástí práce je empirické šetření, jehož cílem je analyzovat subjektivně pocíťované přínosy supervize dobrovolníky z vybraných neziskových organizací. Empirické šetření je provedeno pomocí kvalitativních rozhovorů s dobrovolníky, kteří docházejí do dobrovolnictví za seniory. Témata rozhovorů vycházejí z literatury, která je podkladem pro jednotlivé kapitoly. Následně jsou identifikovány přínosy supervize, které pro sebe dobrovolníci z neziskových organizací pocíťují.

## Klíčová slova

Supervize, dobrovolnictví, dobrovolník, dobrovolnické programy, neziskové organizace

## Abstract

This bachelor thesis explores subjectively felt effects of supervision on volunteers. The thesis firstly deals with supervision itself, secondly defines volunteering and lastly combines these two topics and dives into volunteer supervision. Volunteer supervision is closely related to supervision of helping professions, where is the main focus in professional literature. Volunteer supervision is based on helping professions supervision and is advanced by a plethora of methods used by volunteer organizations. The thesis bases upon relevant literature on supervision, mainly literature on social work supervision, volunteering and volunteer supervision. Another substantial source used is research into benefits of supervision for volunteers specifically. This thesis aims to analyze, how volunteers from volunteering organizations feel affected by supervision, and what kind of benefits supervision brings them. A significant element of this thesis lies in an empirical investigation, which analyzes the benefits of supervision stated by volunteers from selected volunteering organizations. This empirical investigation takes shape of a qualitative interviews with selected subjects, who volunteer to help the elderly. Topics in these interviews are taken from literature, which serves as a basis for each individual chapter. Finally, the thesis identifies the benefits, which the volunteers feel supervision brings them.

## Key words

Supervision, volunteering, volunteer, volunteer programs, nonprofit organizations

# Obsah

0 Úvod.....	8
1 Supervize.....	10
1.1 Vývoj a historie supervize.....	10
1.2 Účel a podoby supervize.....	12
1.3 Funkce supervize a reflexe v supervizi.....	13
1.3.1 Reflexe v supervizi.....	14
1.3.2 Administrativní funkce supervize.....	15
1.3.3 Podpůrná funkce supervize.....	15
1.3.4 Vzdělávací funkce supervize.....	17
1.4 Supervizor.....	18
1.5 Příjemci supervize.....	21
2 Dobrovolnictví.....	22
2.1 Podoby dobrovolnictví.....	23
2.2 Nositelé dobrovolnictví.....	25
2.2.1 Neziskové organizace a dobrovolnické programy.....	25
2.2.2 Role, vzdělávání a motivace dobrovolníka v organizaci.....	28
2.3 Přínosy dobrovolnictví pro dobrovolníka, organizaci a společnost.....	33
2.4 Udržení dobrovolníků a péče o ně.....	34
3 Dobrovolnická supervize a její přínosy pocit'ované dobrovolníky.....	36
4 Empirické šetření: Pocit'ované přínosy supervize u dobrovolníků z vybraných neziskových organizací.....	46
4.1 Úvod šetření.....	46
4.2 Metody šetření.....	46
4.3 Výsledky šetření.....	49
4.3.1 Přínosy supervize pro dobrovolnický život.....	49
4.3.2 Přínosy supervize pro pracovní nebo studijní život.....	60
4.3.3 Přínosy supervize pro osobní život.....	61
4.3.4 Specifika šetření.....	63
4.3.5 Shrnutí výsledků šetření.....	65
4.4 Diskuse.....	67
5 Závěr.....	71
6 Soupis bibliografických citací.....	73
7 Přílohy.....	79
Příloha A: Charakteristika respondentů.....	79
Příloha B: Otázky k rozhovoru.....	82
Příloha C: Výpovědi respondentů nezahrnuté v textu.....	84



## 0 Úvod

Téma supervize v současné době souvisí s představami o celoživotním vzdělávání a se vzděláváním založeném na kompetencích, má proto jistě vazbu na andragogický výzkum. V dobrovolnictví má své místo zejména v takových činnostech, které jsou náročné na vztah dobrovolníka s klientem. Často zde dochází ke střetu dvou světů a supervize může dobrovolníkovi pomoci se v nich vyznat. Supervize je tak pro dobrovolníky prostorem, kde mohou sdílet s ostatními strasti a radosti, které v dobrovolnictví zažívají.

Dobrovolnické supervizi se věnuje poměrně velké množství literatury, ne však příliš do hloubky. Není jí věnována taková pozornost jako například supervizi v pomáhajících profesích, to je však dáno významem supervize pro jednotlivá odvětví. Dobrovolníci mohou z činnosti kdykoliv odejít. Liší se i cíle supervize, u pomáhajících profesí se jedná především o nástroj prevence syndromu vyhoření, u dobrovolníků pak prevence ztráty motivace.

Dobrovolnická činnost však přináší mnoho užitečných efektů, je proto žádoucí, aby dobrovolníkům byla nabídnuta podpora, která přispěje k jejich setrvání v dobrovolnictví. I z tohoto důvodu považuji za důležité se dobrovolnickou supervizí zabývat. V české literatuře se téma dobrovolnické supervize objevuje nejčastěji v publikacích týkajících se dobrovolnictví a managementu dobrovolnictví, jedná se o knihy, dílčí analýzy a metodiky dobrovolnictví. Ve slovenských publikacích pak již můžeme najít konkrétní příspěvky zaměřující se na dobrovolnickou supervizi a její význam a přínosy pro dobrovolníky. Jedná se většinou o kolektiv autorů relativně malého okruhu. Práce a empirické šetření poté hodně navazuje na výzkumné šetření Alžběty Brozmanové Gregorové (2020), které se věnovala reflexi významu a přínosů supervize pro dobrovolníky Evropského sboru solidarity. Zahraniční literatura, především britská a americká pak o supervizi dobrovolníků pojednává v jiném významu než v Čechách nebo na Slovensku. Nemá charakter podpůrných a vzdělávacích skupinových setkání s externím supervizorem, ale spíše celkové koordinace dobrovolníků a dohled na jejich práci.

Existuje mnoho zahraničních studií věnujících se udržení dobrovolníků v organizaci, v navrhovaných řešeních se však supervize v takové podobě, jakou ji znají například ze sociální práce, neobjevuje. Přirozeně volí spíše jiné nástroje. I z tohoto důvodu v kapitole věnované dobrovolnické supervizi a jejím možným přínosům vycházím spíše z českých a slovenských zdrojů.

Cílem práce je analyzovat pocítované přínosy supervize pro dobrovolníky z neziskových organizací. První kapitola se věnuje supervizi v takové podobě, v jaké je prováděna pro pracovníky v pomáhajících profesích. K té má dobrovolnická supervize

nejblíže. Druhá kapitola se věnuje vymezení dobrovolnictví a konkrétně charakteristice a roli dobrovolníka v organizaci. V této kapitole jsou také rozebrány jeho potřeby, které mohou souviset s tím, co poté dobrovolníci v supervizi vnímají jako přínosné. Supervize má totiž potenciál jejich potřeby naplňovat. Třetí kapitola se pak věnuje přímo dobrovolnické supervizi a jejím možným přínosům pro dobrovolníky. Závěrečná kapitola je pak věnována empirickému šetření.

Empirické šetření je realizované v kvalitativním rámci pomocí polostrukturovaných rozhovorů s dobrovolníky, kteří dochází do dobrovolnictví za seniory. Hlavním tématem jsou jimi pocíťované přínosy pro oblast dobrovolnického, osobního a pracovního, popř. studijního života. Témata probíraná v rozhovorech vycházejí z probrané literatury v předchozích kapitolách a týkají se toho, jak dobrovolnická supervize probíhá, jak se na ní dobrovolníci cítí a co si z ní odnášejí. Cílem empirického šetření je analyzovat subjektivně pocíťované přínosy supervize dobrovolníky z vybraných neziskových organizací.

# 1 Supervize

Supervize je plánované mezilidské setkání a zároveň odborná činnost mezi supervizorem a supervidovaným (popř. supervidovanými). Hlavním smyslem těchto setkání je snaha zlepšit pracovní výkon supervidovaného. Aktivita se odehrává v intenzivním vztahu mezi supervizorem a supervidovaným (Hawkins a Shohet, 2004, s. 59). Supervidování přichází do supervize s reflexí svých prožitků z praxe. Supervize je bezpečným prostorem, kde jsou supervidování vyslechnuti a prožitky zpracovány (de Haan, 2012, s. 20–21).

## 1.1 Vývoj a historie supervize

Pojem *supervize* je odvozen od anglického slova *supervision*, který vzniká z latinského slova *super* – nad a *videre* – hledět, vidět (Havrdová, 2008, s. 17). Volně můžeme tedy supervizi přeložit jako dohled nad někým.

Původní význam supervize spočíval v dohledu zkušenějšího pracovníka nad méně zkušeným, zkušenější se tradičně staral o jeho zaučení a kontroloval výsledky jeho práce. Později supervize získává mnohem širší rozměr a je obohacena o několik různých aspektů (Havrdová, 2008, s. 17), které z ní dělají účinný nástroj pomoci pracovníkům v pomáhajících profesích.

Zajímavý je i fakt, že počátky supervize můžeme vysledovat k podpurným rozhovorům, které se týkaly podpory dobrovolníků. Během 19. století vznikaly *Charity Organisation Society*, první byla v New Yorku, postupně se však rozrůstaly i do dalších amerických měst. Vznikly za účelem racionální organizace pomoci lidem v nouzi v reakci na obavy ohledně důsledků nerozlišujícího (neproduktivního) darování almužen. Hlavním posláním těchto organizací byla podpora rodin, které procházely přísným posuzováním – domnívám se, že z důvodu obhájení nároků na příspěvky. Byla jim poskytována jak finanční asistence, tak pomoc v podobě návštěv dobrovolníka, který rodinám nabízel psychickou podporu a směřoval jejich chování sociálně žádoucím směrem. Dobrovolníci byli vzácné „zboží“, protože snadno ztráceli motivaci, byli frustrováni nebo nevěděli, co mají dělat. Odtud pochází i aspekt podpurné supervize, sociální pracovníci se museli snažit dobrovolníky udržet. O několik dobrovolníků se vždy staral sociální pracovník, který měl na starost jak jejich vzdělání, tak péči o duševní pohodu. Scházeli se u pravidelných rozhovorů – charita tak měla přehled o kvalitě práce, kterou dobrovolník odvádí (Kadushin a Harkness, 2002, s. 1–4).

V druhé polovině 19. století v Chicagu se konají první konference pro výměnu informací o práci sociálních pracovníků a v roce 1898 vzniká první šestitýdenní kurz sociální práce. K roku 1910 existuje již pět škol sociální práce (Kadushin a Harkness, 2002, s. 8, 10). Vzdělávání pracovníků však stále ve velké míře probíhá u samotných organizací a supervize se stává nedílnou součástí práce sociálních pracovníků. Práci dobrovolníků organizují a řídí, zároveň pracují na zlepšení jejich činnosti, snaží se je inspirovat a podpořit. Již zde se objevují hlavní tři funkce dnešní supervize. Jsou jimi funkce vzdělávací, podpůrná a administrativní (Kadushin a Harkness, 2002, s. 10).

Během 19. století se různě střídá míra síly zastoupení jednotlivých funkcí. Ve 20. a 30. letech 20. století má supervize hlavně edukativní podobu, v 50. a 60. letech je pak administrativní a více kontrolní. V 60. a 70. letech přichází vymezení pracovníků vůči supervizi – nechtějí být pod neustálou kontrolou a prosazuje se aspekt dobrovolnější účasti, autonomie a důraz na vztah mezi supervizorem a supervizanty (Kadushin a Harkness, 2002, s. 13). Od 90. let se pak výrazně prosazují modely supervize založené na kompetencích a individuální supervizi, tj. jeden supervizor a jeden supervizant, nahrazuje supervize skupinová nebo týmová, tj. jeden supervizor a více supervizantů (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 100). Pro vznik supervize jako takové byla nejvýraznější potřeba dobře připravit sociální pracovníky pro jejich profesi (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 99).

Vznik supervize v České republice spojujeme se vznikem institutu pro vzdělávání v psychoterapii SUR v roce 1967. Jeho zakladateli byli J. Skála, E. Urban a J. Rubeš – proto SUR (Havrdová, 2008, s. 34). V roce 1981 SUR nabízí kurz ve vedení bálintovských skupin, které byly pojmány jako supervizní část vzdělávání. Výcvik trval tři roky a zahrnoval teorii, praxi i zkušenosti (Tošner, 2017, nestránkováno).

Po roce 1989 do Čech přijíždí zahraniční supervizoři a čeští psychoterapeuté si naopak jezdí doplňovat výcvik do zahraničí, např. do Lindau v Německu (Tošner, 2017, nestránkováno). V roce 1996 vedou výcvik v supervizi zaměřený na výcvik supervize v sociální práci v Praze dva britští lektori – Li McDerment a Thomas Hannchen (Havrdová, 2008, s. 34). V roce 1997 vede v Čechách supervizní výcvik britská lektorka Julie Hewson. Absolventi výcviku, např. Marie Henková, Jiří Libra a další pak v roce 2002 iniciují založení Českého institutu pro supervizi.

Po roce 2000 se do standardů kvality sociální práce dostává i požadavek na podporu externího odborníka pracovníkům v sociálních službách a v roce 2002 je také vyhlášen první vysokoškolský program, kde je možné studovat supervizi. Vzniká na Fakultě humanitních studií při Univerzitě Karlově (Havrdová, 2008, s. 34).

## 1.2 Účel a podoby supervize

Supervize má zpravidla obecné a konkrétní cíle. Nejobecnějším cílem supervize je zlepšení kvality práce supervidovaných a jejich pracovní růst. Konkrétní cíle jsou potom záležitostí vyjednávání mezi organizací, která supervizi pro své pracovníky zajišťuje, supervizorem a účastníky supervize (Havrdová, 2008, s. 40). Účastníky supervize bývají zpravidla pracovníci v pomáhajících profesích (Hawkins a Shohet, 2004, s. 23).

Supervize často bývá zaměňována za terapii, nejsou to však totožné činnosti. Supervize je ovlivněna psychologii (Havrdová, 2008, s. 26) a v realitě pomáhajících profesí si pracovník prochází situacemi, které jsou na hranici práce a života, obě oblasti nejde vždy zcela oddělit. Mnoho pracovních situací může ovlivnit pracovníka osobně a zároveň způsob, jakým pracovník ke svým klientům přistupuje, je neoddělitelně spjat s jeho osobností a chováním. Proto je důležité, aby pracovníci v supervizi pracovali na sebeuvědomění, které pak budou schopni aplikovat v pracovních situacích (Kadushin a Harkness, 2002, s. 138). Obecným předmětem supervize je však vždy pracovníkova profesionální činnost a kvalita práce, nikoliv jeho osobní život (Havrdová, 2008, s. 40).

Důležitým prvkem v supervizi je důvěra supervidovaného k supervizorovi. V úplném základu by měla být postavena na rovnocennosti účastníků v supervizi, jak mezi účastníky, tak ve vztahu supervizor-supervidovaný (EASC, 2015, s. 31). Pokud má být dosaženo supervizních cílů, musí supervidovaný hovořit o své praxi pravdivě (Havrdová, 2008, s. 40). Jelikož ve své práci často čelí náročným a nejednoznačným situacím, může pociťovat úzkost, stud nebo strach, pokud má třeba přiznat, že se dopustil chyby (de Haan, 2012, s. 27). Důvěra je nezbytná pro bezpečí supervidovaného.

Pokud pracovníci nemají kde pocity zpracovat, cítí se ve stresu. V pomáhajících profesích jsou často vybudováni k náročné tělesné i duševní aktivitě, nemají však později možnost negativní energii vybit. Někteří prožívají bolest klienta, mohou se cítit frustrovaní, že nejsou schopni vyřešit jeho problém (Hawkins a Shohet, 2004, s. 31). Pokud pracovníci dlouhodobě nemají možnost ventilovat vlastní prožívání stresu, mohou směřovat k vyhoření. Vyhoření může být definováno jako „nezvládnutí“. Jedná se o proces, kdy pracovník ztrácí zájem o praxi a jeho klienty, stává se apatickým. Přestává se učit, spoléhá se na zaseté postupy a přestává vnímat klienty jako jedinečné osobnosti. Vyhořením je nutné se zabývat ještě dříve, než k němu dojde. K tomu slouží supervize, jedním z jejích účelů je také předejít syndromu vyhoření (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33–34).

Supervize má mnoho podob. Dělí se podle různých faktorů – podle toho, kdo supervizi provádí, na interní a externí (Havrdová, 2008, s. 47). Interní supervize má charakter nahlížení

na práci a je spojena s odpovědností supervizora za kvalitu práce pracovníka (Havrdová, 2008, s. 48). Externí supervize je prováděna nezávislým odborníkem, který nemá přímou odpovědnost za kvalitu práce supervidovaných (Havrdová, 2008, s. 49).

Dále ji můžeme dělit podle toho, na co je supervize zaměřená na případovou supervizi, poradenskou či programovou, a podle toho jakou má funkci neboli jak je prováděna, na supervizi administrativní, výukovou nebo podpůrnou. Posledním faktorem je, s kým je supervize prováděna. Je pak individuální, skupinovou nebo týmovou (Havrdová, 2008, s. 47). Faktory mohou být také kombinované, tudíž existuje např. týmová supervize zaměřená na případ, ale také na samotný tým (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 102–103).

### 1.3 Funkce supervize a reflexe v supervizi

Funkce supervize rozlišují, jak je supervize prováděna. Nejrozšířenější dělení je na administrativní, edukativní – výukovou nebo vzdělávací a podpůrnou (Kadushin a Harkness, 2002, s. 45, 129 a 217), popř. formativní – vzdělávací, normativní – řídicí nebo administrativní a restorativní – podpůrná (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 103).

Supervize bude zastávat takovou funkci, jaká bude domluvena ve smlouvě o supervizi (Hawkins a Shohet, 2004, s. 62). Smlouva o supervizi se uzavírá mezi supervizorem a zadavatelem supervize (např. organizace). Je výsledkem jednání těchto dvou subjektů a zároveň budoucích účastníků supervize (Havrdová, 2008, s. 65). Ti se musí kontraktování účastnit, protože mají zodpovědnost za svoje jednání v supervizi – za svou práci a růst. Je tedy účelné, aby byli u domlouvání cílů supervize, přirozeně se s nimi pak budou ztotožňovat. Zároveň by měli vědět, že pokud se objeví nejasnosti na organizační úrovni, mohou vyjádřit nespokojenost a navrhnout lepší řešení (Havrdová, 2008, s. 70). Obsahem supervizní smlouvy je směr, kterým má supervize směřovat, jaké jsou její cíle a jak bude prováděna (Kantorová, 2008, s. 16).

Zároveň je nutné počítat s tím, že každá z funkcí bude v každé supervizi v různé míře přítomna (Havrdová, 2008, s. 48), protože jejich význam se překrývá a souvisí spolu. Například pokud v rámci vzdělávání v supervizi pracovník zlepší svoje schopnosti a tím posílí svoje kompetence, začne svou práci zvládat lépe, zvedne se mu sebevědomí a sníží se tím stres z nejistoty. Také bude se svou prací spokojenější (Kadushin a Harkness, 2002, s. 220–221).

### 1.3.1 Reflexe v supervizi

*„Reflexe předpokládá zastavení a obrácení pozornosti na určitý časový úsek zkušenosti. Jestliže je toto zastavení spojeno s tvůrčí otevřeností, s vytvořením prostoru v mysli pro něco nového, může dojít k reflexi, v níž je určitá zkušenost nebo její část nazírána nově.”* (Havrdová, 2008, s. 20) Reflexe probíhá, pokud se člověk introspektivně soustředí sám na sebe a prozkoumává vlastní obsahy, příčiny a následky vlastního chování (Puhalić, 2020, s. 38).

Reflexe je klíčovou aktivitou v supervizi (de Haan, 2012, s. 46) a pomáhá člověku dávat význam vlastní zkušenosti (Puhalić, 2020, s. 37). Díky ní je schopen pochopit a překonat těžkosti ve vlastní praxi. Odehrává se v různých dimenzích – v myšlenkách, chování, v emocích (Puhalić, 2020, s. 38). Právě během reflektování emocí se mohou vynořit různé spontánní intuitivní reakce. Reflexe v supervizi pomáhá tyto reakce uchopit, pojmenovat, zpracovat a zasadit do kontextu (Wonnacott, 2012, s. 55), popř. prohloubit pochopení dosud známých souvislostí (Havrdová, 2008, s. 21). Supervidovaný se také později může naučit reflektovat vlastní reflexi, čímž by měl být schopen posilovat umění reflexe u svých klientů (de Haan, 2012, s. 46).

K reflexi může dojít, pokud se supervidovaný zastaví u určitého významného momentu zkušenosti, aktivně na něj zaměří svou pozornost, vystoupí ze zaběhnutého rámce nahlížení na věci, opustí svou komfortní zónu a otevře se něčemu novému, co se může vynořit – pocit, myšlenka, postoj nebo souvislost (Havrdová, 2008, s. 20). Velmi důležité je nahlížet na zkušenost kriticky a zároveň by se supervidovaný neměl bát přiznat, pokud cítí pochybnosti nebo je „zaseknutý“ na místě a momentálně nemá odpovědi. I to je důležité uvědomění. Jakmile dojde při reflexi k uvědomění – odpovědi na tázané otázky, souvislostí, čímkoliv, o čem supervidovaný ví, že ho nějak může v praxi posunout, musí být připraven nové pohledy prakticky implementovat (de Haan, 2012, s. 47). Jelikož reflektování v supervizi může být „bolestivý“ a náročný proces, je vždy vyžadována podpora od zkušeného supervizora (Schlumpf, 2020, s. 13), který vytvoří bezpečnou atmosféru. Reflexi podporuje i zkušenost s tím, že přináší výsledky a přítomnost skupiny v supervizi (Havrdová, 2008, s. 21). Naopak největším zabijákem reflexe je potom vlastní přesvědčení, že supervidovaný je už tam, kde má být (de Haan, 2012, s. 56). Člověk by nikdy neměl přestávat směřovat dopředu a vždy by měl být otevřen příležitostem k učení.

Kritická reflexe pomáhá k získání nových zkušeností a znalostí (Puhalić 2020, s. 38), díky kterým pak supervidovaný může nové problémy řešit novými způsoby a nezůstává zafixován ve starých způsobech práce (Schlumpf, 2020, s. 11). Také se naučí pracovat s

názory ostatních – bude schopen poslouchat cizí (jak klientovu, tak například ostatních ve skupině, supervizorovu) perspektivu s otevřeností a vezme jí v úvahu, aniž by ji hned zamítl nebo naopak vzal bez přemýšlení za vlastní. Dále se naučí, jak si reflektující přístup přenést do vlastní praxe (de Haan, 2012, s. 46, 48). Postupem času nejenže zvládne reflektovat poté, co události proběhnou, ale bude schopen reflektovat přímo během konkrétní události, to znamená, že si případné nežádoucí chování dokáže uvědomit v danou chvíli a změnit ho tak, aby vedlo k žádoucímu výsledku (de Haan, 2012, s. 60).

### 1.3.2 Administrativní funkce supervize

Administrativní funkce v supervizi je nejčastěji přítomna, pokud je supervize spojena s přímou odpovědností supervizora za kvalitu práce supervidovaného – jde tedy nejčastěji o interní supervizi. Hlavním prvkem v supervizi je kontrola (Havrdová, 2008, s. 48). Pracovník dostává zpětnou vazbu k tomu, co dělá dobře a co špatně. Tématy administrativního zaměření jsou pravidla a jejich překračování, hranice etického chování a jak by měla vypadat dobrá praxe pracovníka. Pracovníci by měli přemýšlet v kontextu standardů kvality (Havrdová, 2008, s. 49). Proaktivita je také podstatným tématem – zda se v supervizi pracovník sám angažuje nebo pouze reaguje na supervizora (Hawkins a Shohet, 2004, s. 61). Na administrativní rovině se také řeší míra ztotožnění pracovníka s organizací a jak případně ztotožnění posílit (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 103). Jejich frustrace může vycházet z nejasného chápání pravidel a rozdílných pohledů na ně mezi kolegy (Havrdová, 2008, s. 49) nebo také z nejistoty ohledně jejich role v organizaci, či vlastních kompetencí (Havrdová, 2008, s. 51).

Jestliže jde v supervizi o zvyšování kvality práce, role organizace nemůže být vynechána. Supervidovaní by měli být podporováni v kritické reflexi zjetého systému fungování organizace, celkovou kvalitu služby pak zvyšuje i jejich aktivní participace na kontextu fungování organizace (Havrdová a kol., 2008, s. 50).

### 1.3.3 Podpůrná funkce supervize

Pracovníci v pomáhajících profesích čelí stresu, který souvisí s jejich profesí. Proto je povinností supervizora, pomoci supervidovaným lépe zvládat pracovní zátěž. V konečném výsledku to slouží k naplnění obecného cíle supervize, tedy celkové zlepšování kvality práce a služby jako takové (Kadushin a Harkness, 2002, s. 217).

Ústředním tématem podpůrné supervize jsou emoce. Pracovníci se často setkávají s klienty, kteří mají velice silné příběhy a v pracovnících tak přirozeně vzniká emocionální reakce. Během práce musí zůstat profesionální, ignorovat emoce však také není řešení, protože nahromaděná frustrace časem povede k nižší výkonnosti pracovníka (Hawkins a Shohet, 2004, s. 60). Supervize se v kontextu zvládnutí emocí stává obzvláště významnou, protože mnoho pracovníků pomáhajících profesí se ve svém formálním vzdělávání naučí profesionální kompetence pro zvládnutí profese, téma vlastní psychohygieny je však upozaděno (Puhalić, 2020, s. 39). To je alarmující, protože lidé v pomáhajících profesích sice pracují rádi, zároveň přítomnost vyhoření u nich stoupá (Munsch, 2018, s. 14). Směřování k vyhoření je charakteristické apatií ke klientům (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33), supervize však pracovníkům pomáhá zachovat si k nim empatický přístup (Kadushin a Harkness, 2002, s. 260). Samozřejmě musí být kvalitní, pokud je supervize „špatná“, riziko vyhoření se naopak zvyšuje (Kadushin a Harkness, 2002, s. 261).

Pracovníkům většinou zůstanou v hlavě situace, které je nějak znepokojují, nebo jim nerozumí a dělá jim problém, integrovat je do vlastního života (Puhalić, 2020, s. 39-40). Pomocí reflexe se na ně mohou zpětně podívat, překonat těžkosti a porozumět tomu, co se stalo. Dochází pak k úlevě ve všech dimenzích – v myšlenkách, emocích i chování. Podobná situace pak příště pro pracovníka bude snazší. Supervizor v průběhu reflexe nabízí podporu pracovníkům (Puhalić, 2020, s. 38–39).

Supervidovaný má prostor sdílet vše, co se týká jeho praxe, například co si o konkrétním klientovi myslí, jak se cítí ohledně vztahu, který s klientem má, jak rozumí tomu, co se děje, jak propojuje teorii a praxi a jak jeho vlastní perspektiva ovlivňuje přístup ke klientům (Puhalić, 2020, s. 39). V tuto chvíli je velmi podstatný aspekt upřímnosti a pravdivosti, protože emoce, které pracovník ke klientovi cítí, nemusí být vždy pozitivní či soucitné a empatické.

Supervize vytváří prostředí pro podporu supervidovaného v tom, aby se na vlastní pocity podíval s odstupem a mluvil i o vlastních neúspěších, pochybách, a o tom, za co se třeba stydí (de Haan, 2012, s. 27). Role supervizora je v navázání spojení, pak může pracovníkovi pomoci překonat úzkost, snížit pocit studu, ulevit od nespokojenosti, obnovit víru ve vlastní schopnosti, zvýšit schopnost se adaptovat a motivovat pracovníka do práce (Kadushin a Harkness, 2002, s. 221). Ze všech těchto důvodů je důležité navázat vřelý a respektující vztah, zároveň se z něj nesmí vytratit upřímnost a objektivita, protože jinak supervidovanému nikdy supervizor nebude schopen pomoci čelit vlastním nejistotám a selháním (de Haan, 2012, s. 41). Supervidovaný se totiž může naučit, že selhání nemusí nutně být tragédie a pomoci

reflexe se na ně může podívat z jiného úhlu. Situace třeba nedopadla tak, jak si pracovník představoval, to ale zároveň vytváří prostor pro nové příležitosti. Pracovník se takto učí většímu soucitu jak sám k sobě, tak k ostatním (de Haan, 2012, s. 58).

S upřímností souvisí i fakt, že supervizor by měl supervidované učit přijímat realitu takovou, jaká je. Pracovníci pracují v nejednoznačném světě. Navíc nechat se negativně ovlivnit věcmi, se kterými člověk nemůže nic dělat, znamená jenom, že bude i ke svým klientům přistupovat s negativní energií, a tak v nich naději a víru v sebe neposílí (Munsch, 2018, s. 13). Přijetí reality a práce na vnitřním klidu vede k vybudování větší flexibility, se kterou je pak snazší složitější realitě čelit (Munsch, 2018, s. 14).

V kontextu skupinové a týmové supervize se pak podpora pracovníkovi nedostává pouze od supervizora, ale také od ostatních účastníků supervize, a to velmi značně (Havrdová, 2008, s. 76). Supervidovaný od ostatních zažije přijetí, je mu nasloucháno. To vše zvyšuje podporu a pocit bezpečí (Havrdová, 2008, s. 79). Práce ve skupině podporuje reflexi (Havrdová, 2008, s. 78) a zároveň posiluje sebevědomí pracovníka (Schlumpf, 2020, s. 11). Podpurná supervize se primárně soustředí na snížení stresu vznikající při práci a zároveň na zvýšení pracovního výkonu, motivace a spokojenosti pracovníků (Kadushin a Harkness, 2002, s. 219–220). Pracovníci by pak měli být schopni vykonávat práci s větší lehkostí a radostí (Kadushin a Harkness, 2002, s. 221).

#### 1.3.4 Vzdělávací funkce supervize

Vzdělávání v supervizi může mít dvě základní podoby – může jít o supervizi výukovou, tedy supervizor je zároveň učitelem, supervidovaní jsou žáci, kteří používají supervizi jako metodu k výuce. Hlavním cílem je vzdělání. Nebo jde o supervizi profesionální, ve které se objevuje vzdělávací funkce supervize a cílem je kvalita péče (Havrdová, 2008, s. 27). Supervizi můžeme považovat za celoživotní formu učení (Matoušek, 2008, s. 349). Tou se stává, pokud učení vnímáme jako holistický proces, který spojuje různé životní oblasti – například školu a práci (Kolb, 1984, s. 33). Současně je spojená s představou vzdělávání založeném na kompetencích (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, s. 103), tedy pokud hlavním cílem supervize je celkové zkvalitnění služby, vzdělávací aspekt supervize má za úkol zlepšit pracovníkovu odbornou kompetenci v jeho práci s klientem (Havrdová a kol., 2008, s. 52).

Vzdělávání v supervizi má charakter reflektujícího učení (Hawkins a Shohet, 2004, s. 60), kdy znalosti vznikají přeměnou zkušeností (Kolb, 1984, s. 38), jedná se o proces budování subjektivních vnitřních znalostí (Schlumpf, 2020, s. 7). Supervidovaný začne zaměřením se

na subjekt učení. To může být konkrétní klient a jeho případ, myšlenka, pocit, situace, výzva, ...cokoliv, v čem se chce posunout dál, co potřebuje vyřešit. Pozoruje, co přesně se stalo, jaké to v něm vyvolává reakce – pocitové, emoční, asociace, jak to hodnotí, jaká byla jeho role, co se povedlo, co by chtěl zlepšit. Položí si klíčovou otázku, která mu dá podstatná zjištění, vhledy, nápady. Měl by shromáždit vše, co ho napadá a následně se rozhodnout pro budoucí postup, který bude zahrnovat konkrétní kroky, které chce podniknout. Mimo supervizi pak plán krok po kroku implementuje do praxe. Nebojí se nových zkušeností a učení se „za pochodu“ (Schlumpf, 2020, s. 8–9). Nemělo by se totiž zapomínat, že učení je proces (Kolb, 1984, s. 26). Dochází k hlubokému hodnocení sama sebe, objektivně i se vším, za co se člověk může stydět, co je mu nepříjemné. Vzdělávání k sebereflexi však zvyšuje emoční a vzdělávací kapacitu člověka (Kadushin a Harkness, 2002, s. 138, 140). *„Dá se říci, že jde mimo jiné i o praktickou výuku profesionální etiky, pokud si pod tím nebudeme představovat nějaké moralizování, nýbrž faktickou práci na uvědomování procesů, které se mezi pomáhajícím a potřebným odehrávají, a hledání alternativ je v oblasti toho, co je pro toho či onoho pomáhajícího reálně možné.“* (Kopřiva, 2016, s. 141)

Ve vztahu ke klientovi může supervidovanému supervizor pomoci lépe klientovi porozumět (Hawkins a Shohet, 2004, s. 60), například pomocí hledání podobných životních situací, supervidovaný tak může lépe pochopit, proč se klient chová tak, jak se chová (Kadushin a Harkness, 2002, s. 139). Reflektivní učení pomáhá lidem zvládat životní výzvy, řešit konflikty, dosahovat cílů, zvládat změnu, zlepšovat vztahy, vypořádávat se s neočekávanými situacemi, efektivně spolupracovat (Schlumpf, 2020, s. 11). Ve skupinové supervizi k učení dochází i od ostatních pomocí vhledů, sdílení nápadů a vzájemným inspirováním se. Poskytují si hlubší porozumění, protože každý má jedinečnou vlastní zkušenost. Supervize tak může být prostorem pro sdílení nejlepší praxe. (Schlumpf, 2020, s. 12). Pro supervidované je podstatné, že jim supervize pomáhá zvyšovat jejich profesionalitu jako pracovníků (Kadushin a Harkness, 2002, s. 132). Je to cesta, jak ze zkušeností tvořit takovou realitu, v jaké supervidovaný chce pracovat (Schlumpf, 2020, s. 11).

## 1.4 Supervizor

Supervizorem se člověk stává po absolvování akreditovaného výcviku. V České republice nabízí takový akreditovaný výcvik například *Český institut pro supervizi*. V Evropě existuje několik asociací, které sdružují některé evropské země v tématech supervize a koučinku a mimo jiné dohlíží na kvalitu vzdělávacích programů a výcviků. Jsou jimi například ANSE – Association for National Organisations for Supervision in Europe

(Havrdová, 2008, s. 45) a EASC – European Association for Supervision and Coaching, se kterou spolupracuje i Český institut pro supervizi (ČIS, nedatováno, nestránkováno) a která vydala i sjednocující kompetenční rámec pro supervizory a kouče v Evropě (EASC, 2015).

Již kritéria pro vstup do výcviku naznačují, že supervizor je opravdový odborník. ČIS požaduje minimálně 13 let praxe v pomáhajících profesích, magisterský titul, výcvik v psychoterapii, 120 hodin supervize vlastní práce a 3letou zkušenost s vedením týmu nebo vzdělávacího programu. (ČIS, nedatováno, nestránkováno)

Podle ANSE by výcvik supervizorů měl probíhat v souladu s kompetenčním rámcem vydaným EASC, protože obsahuje všechny kompetence a kvality, kterými by měl supervizor disponovat (Aerts, 2019, s. 7). Během výcviku trenér supervizorů dělá s budoucími supervizory podobné úkony a aktivity, které pak probíhají v klasické profesionální supervizi, kterou jednou účastníci budou vykonávat (Aerts, 2019, s. 7).

Pokud supervidování v profesionální supervizi pracují na svém vlastním sebeuvědomování, pro budoucího supervizora je taková práce ještě podstatnější (Aerts, 2019, s. 8). Supervizor se totiž během supervize musí soustředit na mnoho věcí – na obsah, kterému se supervidovaný věnuje, poté pozoruje, jaká je mezi nimi úroveň interakce, tedy co se děje tady a teď. Dále na své vlastní emoce, co v něm slova supervidovaného vyvolávají. A samozřejmě by měl registrovat i vlastní rozptýlení, kdy a v jakých situacích třeba přestává supervidovaného poslouchat. Všechny tyto jevy mají vypovídající hodnotu (de Haan, 2012, s. 21–22). Hawkins a Shohet tomu říkají „schopnost helikoptéry“, kdy supervizor musí neustále přepínat ohnisko své pozornosti (Hawkins a Shohet, 2004, s. 53).

Kompetenční rámec EASC definuje jako vůbec nejpodstatnější faktor celého procesu supervize pracovní vztah a komunikaci jako klíčovou kvalitu (EASC, 2015, s. 4). Takový funkční pracovní vztah je „*kooperativní, demokratický, otevřený, vzájemný, respektující a zúčastněný*“ (Matoušek, 2008, s. 350). Pro posilování pracovního vztahu používá supervizor různé metody. Jsou jimi například empatie, reflexe a zpětná vazba. (EASC, 2015, s. 30).

Mezi kompetence dobrého supervizora patří jeho vlastní reflexe (EASC, 2015, s. 10), schopnost propojovat teorii s praxí (EASC, 2015, s. 11), s tím souvisí i požadavek na přispívání k profesionalizaci supervize publikováním knih a článků, účastí na konferencích či vlastní výukou supervize (EASC, 2015, s. 14). Aby toho byl supervizor schopen, musí neustále pracovat na svém dalším profesním vývoji (EASC, 2015, s. 13). Je doporučeno, aby se stále ve své praxi věnoval tomu, čím se v supervizi zabývá, aby si zachoval kontakt s realitou (Hawkins a Shohet, 2004, s. 50). Zná základy etického chování – s tím je například spojena otázka mlčenlivosti (EASC, 2015, s. 32). Je odborníkem v kontraktování supervize

(EASC, 2015, s. 18) a konečně je mistrem komunikace – zvládá celý komunikační proces jak mimo supervizi mezi supervidovanými a organizací, tak v rámci supervize, kde je schopen zvládat případné napětí, či konflikty, umí předávat zpětnou vazbu a dokáže facilitovat učení supervidovaných (EASC, 2015, s. 24–25).

Strukturuje celý proces supervize a používá různé techniky. Mezi ně patří zpětná vazba, moderování supervize, stimulace reflexe, použití empatie a profesionální dialog, což jsou tedy ty prvky v supervizi, které podporují kvalitní pracovní vztah v supervizi, který je základem pro celou práci (EASC, 2015, s. 29). Další velmi podstatnou složkou je naslouchání, většina pracovní náplně supervizora je totiž právě poslouchání (de Haan, 2012, s. 35). Po naslouchání může nastoupit efektivní dotazování, úkolem supervizora je pomocí otázek „dostat“ supervidované k odpovědím tak, že si na ně přijdou sami (EASC, 2015, s. 31). Použití empatie je klíčové jak ve vztahu k supervidovaným, tak ve vztahu k sobě. Empatie totiž pomáhá supervizorovi rozlišit, které emoce jsou supervidovaného a které emoce vznikají v supervizorovi. Ty je potřeba držet odděleně, aby posloužily jako informace, ale aby supervizor nevkládal supervidovanému něco, co není jeho (EASC, 2015, s. 36). To souvisí s uvědomováním si vlastních stínových motivů, které supervizora k supervidování přivedly (Hawkins a Shohet, 2004, s. 51). Mezi supervizory se objevuje „syndrom pomahače“.

Nadřazená pozice supervizora, který se zabývá cizími problémy, mu může dát pocit, že už má vše vyřešené (de Haan, 2012, s. 27). Toto a další existenciální témata jako jsou strachy, uznání, samota či vůbec samotné „povolení existovat“ jsou proto samozřejmou součástí výcviku supervizorů (Aerts, 2019, s. 9). Po ukončení výcviku by se supervizoři měli registrovat do nějaké národní asociace a potvrdit tak svoji certifikaci (Aerts, 2019, s. 10). Úloha supervizora je dána jeho kompetencemi, díky kterým by měl být zaručen kvalitní supervizní proces.

Supervizor nemusí odpovídat za výsledek supervize. Poskytuje pole pro práci, hranice, facilituje celý proces. Za výsledek jsou však zodpovědní primárně supervidovaní (Havrdová, 2008, s. 82). Očekávaný výsledek je vždy předmětem vyjednávání kontraktu mezi supervizorem, organizací a supervidovanými. Všechny strany by měly vědět, kdo je za co odpovědný (Havrdová, 2008, s. 71). Obecně se však dá říct, že základní odpovědností supervizora je si na začátku kontraktování ujasnit, že podmínky, za kterých má supervize probíhat a očekávaný výsledek, jsou v souladu s jeho dovednostmi a schopnostmi a že je reálná šance dosažení žádoucího výsledku (Havrdová, 2008, s. 70).

## 1.5 Příjemci supervize

Příjemci supervize jsou zpravidla pracovníci v pomáhajících profesích (Kantorová, 2008, s. 15). Do supervize se mohou zapojit, protože sami cítí, že si potřebují rozšířit systém podpory ve svém pracovním životě (Hawkins a Shohet, 2004, s. 34). Případně mohou být do supervize vysláni organizací (Havrdová, 2008, s. 66–67). Oba případy se však samozřejmě vzájemně nevylučují.

Odpovědností supervidovaných je považovat supervizi za smysluplnou – i proto by se měli podílet na kontraktování. Měli by ji vidět jako příležitost pro svůj profesní růst, proto by měli být připraveni aktivně participovat na celém procesu, být otevření a pravdiví (Havrdová, 2008, s. 70). To znamená, že budou respektovat jak svoje hranice, tak i všech ostatních účastníků. Budou mluvit o svých potřebách, budou přicházet s vlastními tématy a zároveň se budou podílet na tématech ostatních (Havrdová, 2008, s. 72). „*Učení se může odehrávat jen tehdy, když lidé investují zájem a energii, což nemůže být nikdy nikým nařízeno.*” (Kopřiva, 2016, s. 139)

Hlavním úkolem supervidovaných je reflektovat vlastní praxi (de Haan, 2012, s. 46). To znamená i pracovat s vlastními motivy k vykonávání pomáhající profese, které nemusejí být vždy „čisté” (Hawkins a Shohet, 2004, s. 24). Mnoho pracovníků se uchyluje k pomáhání, aby se zbavili vlastního pocitu bezmoci, či neustálé potřeby cizí pomoci. Projektují si tak vlastní nedostatky do někoho jiného (de Haan, 2012, s. 26). Ochota prozkoumávat motivy je však nezbytným předpokladem účinné pomoci (Hawkins a Shohet, 2004, s. 23–24).

Reflektovat vlastní praxi znamená dostat se do velmi paradoxního postavení, protože supervidovaný se v jednu chvíli stává aktérem konkrétní situace a zároveň zpětně pozorovatelem sebe sama (de Haan, 2012, s. 26). To tedy znovu souvisí s důležitostí práce na sebeuvědomování (Kadushin a Harkness, 2002, s. 138). Jako pozorovatel společně se supervizorem kriticky hodnotí celou situaci, zkoumá jí z různých úhlů, přiznává motivy vlastního jednání, veškeré pocity. To mu může způsobovat pocit velké úzkosti (de Haan, 2012, s. 26). I z těchto důvodů je často mnohem těžší být supervidovaným než supervizorem, protože se do detailu rozebírá jeho praxe. Supervizor se reflexe účastní, ale není to jeho práce, která je hlavním tématem (de Haan, 2012, s. 45).

„*Je zde tušení, že uspokojivější reakce je přestavitelná, jinak by to nebyl problém k řešení. Je třeba přijít na to, co to vlastně od sebe člověk chce. Možná, že to pak vezme za své, možná, že to odmítne jako zbytek starých dětských přání. Potřebuje si to však s někým ujasnit.*” (Kopřiva, 2016, s. 137)

## 2 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví v nějaké podobě provází lidské společenství již dlouho, protože mu myšlenka a praxe vzájemné pomoci nikdy nebyla v nejrůznějších kulturách cizí. Ať už mělo a má charakter spontánní nebo organizovaný, v každé společnosti pomáhají lidé potřebným (Tošner a Sozanská, 2006, s. 23). To znamená, že skoro každý člověk se někdy během svého života stane tím, kdo pomáhá. Některé zdroje tvrdí, že se těžko odlišuje hranice mezi takovou pomocí a dobrovolnictvím (Hestia, 2012, s. 4) a možná proto se jiné snaží o takové odlišení.

Frič a Pospíšilová charakterizují dobrovolnictví dlouhodobostí a plánovaností, a právě tyto vlastnosti odlišují dobrovolnictví od jiných typů prosociálního chování, čímž může být okamžitá reakce na nečekanou situaci a pomoc lidem v nesnázích (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 10). Setkáme se s vymezením dobrovolnictví, které specificky zdůrazňuje, že vztah mezi dobrovolníkem a příjemcem pomoci, není zatížen přátelskými, rodinnými či jinými vazbami (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 18). To je opravdu důležité, protože užší vztahy mezi lidmi naznačují aspekt povinnosti si pomáhat a vytrácí se složka dobrovolnosti.

Ministerstvo vnitra definuje dobrovolnictví jako prospěšnou činnost, která *„...je vykonávána dobrovolníkem, který dosáhl alespoň 15 let věku, ze svobodné vůle, ve svém volném čase a bez nároku na odměnu, protislužbu nebo jiné zvýhodnění.“* (Ministerstvo vnitra, 2021, nestránkováno) V analýze dobrovolnictví z roku 2018 ještě mluví o dobrovolnictví jako o ochotě *„...člověka dát část svého času a sil...“* (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 18) A to je vlastně to, co může druhému nabídnout opravdu každý z nás – čas a vlastní síly, projevit zájem.

V definici je podstatný výraz „protislužba“, protože z dobrovolnické činnosti nečerpá pouze její příjemce, ale i dobrovolník (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 18). Přínosy však dobrovolnickou činnost vždy jen doprovází, dobrovolníci neočekávají oplátku stejnou měrou a ve stejné podobě.

S vývojem dobrovolnictví v Evropě je svázána církevní charitativní činnost a zároveň vznik spolkových hnutí (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 23). Právě vznik spolků je významný pro Českou republiku, kdy v 19. století vznikají spolky, z nichž některé jsou aktivní dodnes (Tošner a Sozanská, 2006, s. 28). Vývoj dobrovolnických organizací sílí se vznikem samostatného Československa. Přerušen je však nacistickou okupací a vznikem socialismu (Tošner a Sozanská, 2006, s. 30). Právě za totality se rozmohl systém protislužeb, kdy byli lidé často závislí na vzájemné pomoci (Tošner, 2014, s. 6). Možná i proto se spojení „bez nároku na protislužbu“ objevuje v dnešních definicích. Dobrovolnictví pak kvůli

totalitnímu režimu získává negativní konotaci i do dob po roce 1989, protože měla charakter povinně dobrovolný. Činnost se často týkala třeba údržby okolí (Matoušek, 2008, s. 61).

Po pádu totalitního režimu vzniká neziskový sektor, jehož součástí je právě i dobrovolnictví. Nejčastěji se mu věnují právě nestátní neziskové organizace (Bulová a kol., 2018, s. 6).

Velmi významným rokem pro dobrovolnictví v České republice byl rok 2001 jako Mezinárodní rok dobrovolníků, protože jeho vlivem se začíná formulovat dobrovolnická politika a vchází v platnost Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě.

## 2.1 Podoby dobrovolnictví

Dobrovolnictví můžeme dělit podle mnoha různých kritérií. Základním dělením může být rozdělení na dobrovolnictví formální a neformální (Tošner, 2014, s. 7–8). Neformální sféra dobrovolnictví nemá úplně jasné hranice. Na rozdíl od formálního dobrovolnictví není profesionálně organizováno. Patří sem sousedská výpomoc či dobrovolnictví vzájemně prospěšné, tzn. když se třeba sousedé domluví a společně uklidí ulici (Tošner a Sozanská, 2006, s. 36). Jedná se o pomoc jednotlivce všem, kteří nejsou příbuzní (Tošner, 2014, s. 7). Formální dobrovolnictví je pak organizované a probíhá prostřednictvím nějaké organizace (Tošner, 2014, s. 7).

Dále můžeme dělit dobrovolnictví „z hlediska historického vývoje, z hlediska organizovanosti dobrovolnické činnosti, z hlediska role dobrovolnictví v organizaci nebo z časového vymezení.“ (Bulová a kol., 2018, s. 7) Z hlediska historického vývoje se jedná o dva modely – evropský a americký. Evropský model spočívá v setkávání členů komunity. Hlavní jsou přátelské vztahy. Z některých komunit se postupem času stávají profesionální dobrovolnická centra se specializací. Americký model je manažerský. Dobrovolníci jsou součástí profesionálně vedených dobrovolnických center (Tošner a Sozanská, 2006, s. 38). Toto vymezení je důležité, protože se v něm odráží i podoba supervizí v Evropě a v Americe.

Z hlediska organizovanosti se dělí na dobrovolnou občanskou výpomoc, dobrovolnictví vzájemně prospěšné, dobrovolnictví veřejně prospěšné neboli formální (Bulová a kol., 2018, s. 8–9) a dobrovolná služba, také formální dobrovolnictví odehrávající se mimo rodnou zemi, obvykle se jedná o několikaměsíční aktivitu (Tošner a Sozanská, 2006, s. 40). Z hlediska role dobrovolnictví v organizaci rozlišujeme, zda je na dobrovolnících přímo závislý chod organizace, či naopak a zda dobrovolníci pracují po boku zaměstnanců organizace (Bulová a kol., 2018, s. 10). Časové vymezení se soustředí na to, zda se

dobrovolník zapojil jednorázově, nebo jestli dochází pravidelně či odjel na dobrovolnickou službu (Tošner a Sozanská, 2006, s. 40).

Sféry, ve kterých dobrovolníci pomáhají, jsou nejčastěji v sociální oblasti, zdravotnictví, kultuře, sportu, dětí a mládeže nebo životního prostředí (Tošner, 2014, s. 9). Nejvíce dobrovolníků se pohybuje v oblasti sportu, kultury a rekreace (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 10).

Neformální dobrovolnictví se v základu tedy dělí na občanskou a sousedskou výpomoc a na dobrovolnictví vzájemně prospěšné. Sousedská výpomoc je spontánnější, není vůbec organizovaná. Dobrovolnictví vzájemně prospěšné je již lehce organizované (Tošner a Sozanská, 2006, s. 36). Můžeme sem řadit i dobrovolnictví servisní, tj. pomoc člověku v dlouhodobé nouzi a advokační, tedy obhajoba práv a zájmů znevýhodněných (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 75). Přestože má neformální dobrovolnictví velmi nejasné hranice, nemůžeme ho opomíjet, protože tím bychom přehlíželi dobrovolnickou práci méně vzdělaných lidí, kteří se spíše zapojí takto „v reakci na situaci“, než do organizovaného dobrovolnického programu (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 12).

Dobrovolnictví veřejně prospěšné má řadu společných rysů s dobrovolnictvím neformálním, podstatným rozdílem však je jistota příjemce dobrovolnické činnosti, že se na dobrovolníka může spolehnout a ví, že se mu dostane toho, na čem se spolu dohodli. Prostředníkem mezi příjemcem a dobrovolníkem jsou nejčastěji nestátní neziskové organizace (Tošner a Sozanská, 2006, s. 36–37). Taková činnost má již určitá pravidla a standardně dochází k podpisu občanskoprávní smlouvy (Tošner, 2014, s. 7).

Podobu formálního dobrovolnictví významně určuje Zákon o dobrovolnické službě. Díky němu jsou dobrovolnickým programům udělovány akreditace, čím se zavazují splňovat podmínky státu. Za to získávají určité výhody a úlevy (Bulová a kol., 2018, s. 7). Zákon o dobrovolnické službě definuje pojmy vysílající a přijímající organizace (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 203). Vysílající organizace je ta, která posílá připraveného dobrovolníka vykonávat dobrovolnickou činnost a přijímající je ta, která ho přijímá pro své uživatele, takže například dobrovolnické centrum – vysílající a oddělení nemocnice – přijímající.

Obě organizace musí být veřejně prospěšné. Výhodou pro dobrovolníky je povinnost organizace je pojistit proti škodám na zdraví a majetku a zároveň nárok na řádné proškolení k výkonu dobrovolnické činnosti (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 204–205).

Ne všechny organizace, spolky či sdružení musí být akreditované, je to na nich, pouze akreditované programy však mohou čerpat státní účelové dotace určené na rozvoj dobrovolnické služby (Ministerstvo Vnitra, 2021, nestránkováno).

## 2.2 Nositelé dobrovolnictví

### 2.2.1 Neziskové organizace a dobrovolnické programy

Neziskové organizace jsou ty, které vytváří příležitosti k dobrovolnictví a stávají se dobrovolníkovi partnerem v jeho činnosti (Tošner a Sozanská, 2006, s. 37.) Neziskovými organizacemi jsou například občanská sdružení, účelová zařízení církve nebo obecně prospěšné společnosti (Tošner a Sozanská, 2006, s. 41). Existuje různá míra zapojení dobrovolníků v organizaci, podle toho pak má organizace svůj vlastní dobrovolnický program nebo dobrovolnické centrum. Dobrovolnická centra se zároveň specializují na management dobrovolnictví (Tošner a Sozanská, 2006, s. 99). Pomáhají ostatním organizacím správně nastavit práci s dobrovolníky – jak je najít a udržet (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 246). Dělají to například publikováním volně dostupných metodik na různá dobrovolnická témata. Věnují se propagaci a podpoře dobrovolnictví ve společnosti (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 245). Dobrovolnická centra (DC) mají různou podobu – buď zajišťují dobrovolníky jen pro vlastní organizaci, při které jsou zřízeny (např. nemocniční DC), nebo se jedná o neziskové organizace, jejichž klíčová aktivita je jiná (např. volnočasové aktivity) a dobrovolnictví je pro ně pouze doplňkem, popř. zařízením, která původně byla neziskově zaměřená, ale dobrovolnictví se stalo jejich klíčovou aktivitou (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 246–247). Managementu dobrovolnictví dala vzniknout potřeba profesionalizace dobrovolnického řízení. Profesionalizace je v podstatě styl řízení dobrovolníků (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 145). V praxi to tedy vypadá tak, že v organizaci je osoba – koordinátor dobrovolníků, která zajišťuje výběr, výcvik, řízení, supervizi a hodnocení dobrovolníků (Tošner a Sozanská, 2006, s. 69). Dále se věnuje také získávání, a vedle výcviku i dalšímu vzdělávání a motivaci dobrovolníků, jejich ocenění a případné ukončování spolupráce (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 254–256). Řízení se pak vyznačuje použitím různých manažerských technik a dochází i k důrazu na efektivitu a výsledky (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 145).

Řízení dobrovolníků je velmi podobné řízení zaměstnanců – management dobrovolnictví je složen z plánování, organizování, koordinování, hodnocení, získávání a oceňování činnosti dobrovolníků (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 251), dobrovolníci však nejsou placeni a je zde větší důraz na práci s jejich vlastní motivací k činnosti a oceněním jejich vložené energie jinými než finančními odměnami (Tošner a Sozanská, 2006, s. 70).

*„Vzhledem k tomu, že dobrovolníci přicházejí a odcházejí, je nutné je stále hledat.”*  
(Nipos, 2015, s. 18) Jejich získávání by tedy mělo probíhat průběžně. (Tošner a Sozanská,

2006, s. 77). Výběr dobrovolníků probíhá pomocí vstupního rozhovoru či mu může předcházet informační setkání. Při rozhovoru si dobrovolník ujasňuje vlastní zájem o dobrovolnickou činnost a koordinátor získává první představu o jeho motivaci (Tošner a Sozanská, 2006, s. 79). Pokud dojde k domluvě, je důležité dobrovolníkovi konkrétně specifikovat, jaký je jeho úkol a očekávaný výsledek. Ujistit ho, že se kdykoliv může obrátit na koordinátora a přistupovat k němu jako k rovnocennému partnerovi (Tomečková, 2012, s. 11).

Po přijetí do organizace následuje příprava dobrovolníka. Náročnost přípravy by se měla odvíjet od náročnosti činnosti, kterou si dobrovolník vybral. Neměla by být příliš náročná, aby dobrovolníka neodradila (Bulová a kol., 2018, s. 34).

Příprava dobrovolníků se dělí na obecnou a odbornou. Během obecné přípravy se dobrovolník seznámí se svými možnostmi v organizaci a také s Etickým kodexem dobrovolníka, který udává jeho práva a povinnosti. Dozví se i o případných omezeních dobrovolnické činnosti – například mlčenlivost (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 256). Ujasní si svou představu o dobrovolnictví a poslání a kompletní činnost zvolené organizace. Jaká je jeho role v celém systému a kdo pro něj bude kontaktní osobou – nejčastěji koordinátor dobrovolníků. (Bulová a kol., 2018, s. 36).

Odborná příprava by se měla co nejvěrněji přiblížit tomu, co bude dobrovolník v organizaci skutečně dělat (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 256). V praxi mnoho organizací využívá metodu hraní rolí, která dobrovolníkovi umožňuje vyzkoušet si „nanečisto“ vlastní přirozené reakce na situace, které by ho mohly během dobrovolnické činnosti potkat a koordinátor zároveň získává představu o jeho reakcích, schopnostech a motivaci (Hestia, 2012, s. 50). Je praktické, pokud se dobrovolníci v rámci výcviku seznámí se supervizí – na jakých principech stojí a k čemu slouží. Mají potom jasnější očekávání a nemusejí se jí obávat (Tošner a Sozanská, 2006, s. 80).

Motivování dobrovolníků je nejdůležitější částí managementu dobrovolnictví (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 257). Nespokojený dobrovolník nejenže ukončí svou činnost, ale může posilovat negativní vnímání dobrovolnictví u svého okolí (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 258). Koordinátor dobrovolníků musí umět s motivací svých dobrovolníků pracovat. Svou práci by měl zakládat na vědomí, že každý dobrovolník je motivován něčím jiným (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 257). Pokud si dá tu práci s porozuměním konkrétních motivů u konkrétních dobrovolníků, může své kroky zacílit podle potřeb každého z nich, a tak posilovat jejich pocity spokojenosti s organizací (Reamon, 2016, s. 79). Dobrovolníci také rádi uslyší ujištění o smysluplnosti jejich činnosti a kolik toho přináší (Tomečková, 2012, s.

17). Jejich motivaci také posílí, pokud pro ně organizace uspořádá pravidelné schůzky, kde si mohou promluvit o tom, co při dobrovolnictví zažívají a kde se jim dostane pozitivní zpětné vazby. Ta je také velmi užitečným motivačním nástrojem (Tomečková, 2012, s. 17). Takové setkání může mít právě charakter dobrovolnické supervize, která splňuje tato kritéria. Supervize dobrovolníků bude rozebrána v samostatné kapitole.

Motivaci posílí pravidelné oceňování dobrovolníků a je nutné, aby organizace hledala příležitosti, jak tak učinit. Je mnoho cest od prostého poděkování, uspořádání neformálního setkání pro dobrovolníky po veřejné ocenění v tisku či nominaci na ceny (Tošner a Sozanská, 2006, s. 84). Oceňování je však proces, který by měl trvat průběžně (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 258). Hodnocení dobrovolníků je proces, který má za cíl zkvalitňovat dobrovolnickou činnost (Tošner a Sozanská, 2006, s. 83). Pro hodnocení je nutné evidovat činnost dobrovolníků a vykazovat počty hodin, které organizaci věnují. To později pomáhá k vyhodnocení ekonomického přínosu pro společnost (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 262), čímž organizace ukazují, že dobrovolnictví má své místo v tržní společnosti. Pečlivé vykazování je také zásadní pro získávání grantů na podporu dobrovolnické činnosti (Tošner a Sozanská, 2006, s. 83).

Pokud má organizace zaměstnance, je důležité, aby byli seznámeni s principy dobrovolnictví a v čem by dobrovolníci mohli organizaci přispět. Dojde tak k prevenci zmatení či konfliktů, které mohou nastat, pokud nejsou vyjasněné kompetence (Tošner a Sozanská, 2006, s. 71).

Role koordinátora dobrovolníků je do značné míry dána procesy managementu dobrovolnictví, je přímým vykonavatelem řízení dobrovolníků, má je na starosti. Koordinátor jako jednotlivec by měl být tedy dobrým manažerem, ale zároveň by měl disponovat i pedagogickými a psychologickými dovednostmi, měl by totiž být dobrovolníkům podporou a zároveň jim zajišťuje supervizi (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 252–253). Je vhodné, aby měl vzdělání pro tuto pozici, minimálně aby absolvoval výcvik v dobrovolnickém managementu (Tošner a Sozanská, 2006, s. 77). Jeho kompetence jsou dány kompetenčním profilem Koordinátora dobrovolníků zahrnutým v Národní soustavě kvalifikací. Existence kompetenčního profilu také dokládá profesionalizaci dobrovolnictví (Tošner, 2014, s. 5).

Koordinátoři mohou mít tendence soustředit se hlavně na nábor a nevěnovat takovou pozornost udržení dobrovolníků (Reamon, 2016, s. 77), ale nejdůležitější při práci s dobrovolníky je partnerský vztah a důraz na dobré vztahy s dobrovolníky, jejich povzbuzování a motivování. Dobrovolník vždy musí vědět, že se na koordinátora může

obrátit (Bulová a kol., 2018, s. 38, 69), protože koordinátor může mít opravdu významnou roli v jejich životě.

Dobrovolníci často přichází do dobrovolnictví s otázkami o tom, kým jsou a kam směřují. Koordinátor pro ně může být podporou i zklamáním (Tomečková, 2012, s. 22) a vždy by si měl uvědomovat vlastní zodpovědnost za pocity dobrovolníků z dobrovolnické činnosti. Proto i kontrola dobrovolníků vždy musí být citlivá, aby dobrovolníky neodradila (Nipos, 2015, s. 20).

## 2.2.2 Role, vzdělávání a motivace dobrovolníka v organizaci

Role dobrovolníka je dána skutečností, že příjemce pomoci (nebo klient) se může na dobrovolníka spolehnout (Tošner a Sozanská, 2006, s. 35). Příjemce pomoci a dobrovolník by měli mít možnost si sebe navzájem vybrat, aby došlo k navázání co nejfunkčnějšího vztahu. Pro funkčnost vztahu je také důležité, aby dobrovolník znal přesně svou roli a úkol vůči klientovi (Matoušek, 2008, s. 62). Dobrovolník je laik, nikdy by neměl vykonávat práci profesionálů a také práci, která se nikomu v organizaci dělat nechce (Hestia, 2012, s. 40). Spíše se věnují nadstavbovým činnostem, na které není za běžného provozu čas a klientům přináší neformální a přátelský typ vztahu (Tošner a Sozanská, 2006, s. 72). Vztah, který mohou klientům nabídnout je výjimečný, protože dobrovolníci nejsou rodina ani blízcí a zároveň nejsou ani sociálními pracovníky, kteří mají pomoc v popisu práce. Dobrovolníci často za klientem přicházejí s opravdovým zájmem o čistý vztah mezi dvěma lidmi, kteří si vzájemně mohou vyplnit svůj čas.

Dobrovolníkem se může stát víceméně kdokoliv, protože každý člověk má co nabídnout. Jediné podmínky uvádí zákon o dobrovolnické službě, a to je podepsání smlouvy o činnosti s dobrovolníkem (Bulová a kol., 2018, s. 11) a věk 15 let pro vykonávání dobrovolnické služby na území České republiky a věk 18 let pro vykonávání dobrovolnické služby mimo území České republiky (Česká republika, 2014, nestránkováno). Další podmínky si stanovuje sama organizace podle typu činnosti (Bulová a kol., 2018, s. 11). V neakreditovaných programech pak tyto podmínky ani platit nemusí.

Lidé nabízejí svůj čas a energii, mohou však také nabídnout odbornou pomoc v konkrétním oboru, který se dá využít nebo jako znalci prostředí nebo terénu, kde dobrovolnická služba proběhne (Bulová a kol., 2018, s. 11). Mezi pomáhajícími najdeme všechny věkové i profesní skupiny (Tošner, 2014, s. 9). Dobrovolníky tak jsou studenti, nezaměstnaní lidé, ženy pečující o rodinu, popř. ženy, kterým již odrostly děti, nebo lidé, kteří se chtějí odpoutat od vlastního zaměstnání a lidé v důchodu (Matoušek, 2008, s. 61).

Dobrovolníci tak bývají velice heterogenní skupinou, která může mnoho nabídnout jak klientům či věci zájmu, tak sobě navzájem. K tomu mohou mimo jiné sloužit právě supervizní setkání. Jediné většinové zastoupení ve skladbě dobrovolníků představují ženy (Tošner a Sozanská, 2006, s. 44).

Ve vzdělávání dobrovolníků je největší důraz kladen na jejich výcvik a počáteční přípravu. Vzdělávání dobrovolníků je sice také součástí práce koordinátora dobrovolníků, jeho podoba však není v literatuře tak obsáhle a jednotně popsána jako právě počáteční příprava. Jejich vzdělávání je od počátku však velmi důležité, obzvlášť posilování jejich vztahu s klienty je klíčové, protože dobrovolníci nejsou odborníci a ze začátku nevědí, jak přesně co mají dělat. Musí tedy cítit podporu v jejich zlepšování působení v organizaci a zároveň postupné začleňování mezi ostatní členy organizace, jinak to pro ně může být emocionálně velmi náročné (Reamon, 2016, s. 85). Konkrétní témata, ve kterých se pak mohou vzdělávat, jsou zejména komunikace, uvolňovací techniky (Tomečková, 2012, s. 18) nebo třeba aktivní naslouchání (Lee a Catagnus, 1998, s. 32). Díky vzdělávání si dobrovolníci nejen zlepšují dovednosti, ale mohou být také připravováni na více zodpovědnosti a mohou třeba učit ostatní, (Lee a Catagnus, 1998, s. 32) například když pomáhají se zaškolením nových dobrovolníků.

Věnovat se rozvoji dobrovolníků také může být strategické pro jejich udržení, protože mnoho z nich se do dobrovolnictví zapojí právě i kvůli získání nových zkušeností a dovedností.

Vzdělávání tedy může být motivem k dobrovolnické činnosti. Může mít podobu získávání prvních zkušeností u studentů, kteří pak mohou své dobrovolné působení prezentovat v rámci svého životopisu a zvýšit tak svou hodnotu pro zaměstnavatele (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 257). Pro studenty může být dobrovolnictví hodnotné také jako výkon praxe pro přijímací zkoušky na některé VŠ a VOŠ (Bulová a kol., 2018, s. 12). Může mít také podobu získávání praxe a kompetencí pro lidi nezaměstnané, u nich dobrovolnictví může sehrávat významnou roli, protože jim může pomoci dostat se zpět na pracovní trh (Tošner, 2014, s. 9).

Pro starší dospělé v důchodu pak může vzdělávání a dobrovolnictví samotné představovat způsob, jak se udržet v kondici (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 107) a způsob, jak smysluplně naplnit volný čas. Smysluplné naplnění volného času se netýká jen seniorů (Bulová a kol., 2018, s. 12). Učení může probíhat ještě v podobě obohacování vlastního života pomocí poznání jiných věkových skupin. To se děje třeba když mladí lidé chodí do dobrovolnictví u seniorů. Získávají reálnou představu o stáří. Zároveň se u jiných skupin mohou setkávat s mnohem většími problémy, než které řeší oni sami a vyrovnávají se tak snáz

s vlastním životem, který nemusí být vůbec tak těžký jako životy ostatních (Benedíková, 2012, s. 4). S tíhou životů ostatních souvisí altruistická motivace pomáhat ostatním, být jim užitečný (Nipos, 2015, s. 18). Chtějí zažít, že se podílí na něčem dobrém (Tomečková, 2012, s. 7). Motivace k dobrovolnictví také souvisí s trávením volného času – jak již bylo řečeno výše, nabízí možnost zaplnit ho smysluplně, ale také díky dobrovolnictví potkávat nové lidi, se kterými v dobrovolnictví čas dobrovolníci tráví (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 258), možnost se realizovat (Bulová a kol., 2018, s. 12) a spojit vlastní koníčky a zájmy s veřejně prospěšnou činností (Nipos, 2015, s. 18). Je nutné zmínit, že motivy k dobrovolnictví nemusejí vždy být dobré a prospěšné pro ostatní (Tošner a Sozanská, 2006, s. 45). Proto jsou důležité úvodní rozhovory s dobrovolníky, kde je možné nežádoucí motivaci odhalit. Mezi nežádoucí motivy může patřit přehnaná touha po moci nad ostatními, po uznání, pocit povinnosti k výkonu dobrovolnické činnosti, touha se obětovat pro ostatní, osamělost, nedostatek sebeúcty nebo naopak přesvědčení o vlastní dokonalosti (Tošner a Sozanská, 2006, s. 46).

Všechny zmíněné „dobré“ motivy se dají kategorizovat. Podle Tošnera a Sozanské rozlišujeme motivaci normativní, reciproční a nerozvinutou (Tošner a Sozanská, 2006, s. 47). Podle Friče a Pospíšilové pak altruistickou, egoistickou a normativní (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 111–112).

Normativní motivace je tedy společná pro obě kategorizace. Dobrovolník je k dobrovolnictví veden sociálními normami, má pocit, že je to něco, co by dělat měl (Tošner a Sozanská, 2006, s. 47), zároveň Frič a Pospíšilová předkládají vysvětlení, že to nemusí být nutně motivace typu „co se sluší a patří“, ale že se dobrovolníci vnitřně ztotožnili s představou budování lepší společné budoucnosti. Také v dobrovolnictví vidí příležitost, jak se zařadit do společenství právě skrze budování společných hodnot (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 109). Nerozvinutá motivace je vypovídající, je nejasná a dobrovolníkovi např. stačí důvěra v konkrétní organizaci (Tošner a Sozanská, 2006, s. 47). Zbývá potom již motivace reciproční a egoistická, které můžeme vnímat totožně, tedy ve smyslu „něco za něco“ – jde o spojení vlastního prospěchu a zároveň poskytování dobra pro jiné, (Tošner a Sozanská, 2006, s. 47) a motivace altruistická.

Frič a Pospíšilová ve své knize *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století* altruistickou motivaci staví pod drobnohled. Představují nový vzorec dobrovolnictví – tzv. reflexivní dobrovolníci (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 122). „*Vzorec dobrovolnictví rozhodně není náhodným shlukem charakteristik, ale odráží specifickou povahu vzájemného propojení, resp. konfigurace dimenzí určitého jevu, typickou pro nějakou*

*společnost nebo skupinu společností.*” (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 30) Vychází z trendů, které předkládají např. autoři Evans a Saxton, že dochází k nárůstu tzv. sobeckých dobrovolníků, kteří se primárně soustředí na naplnění vlastních potřeb a očekávání, která je v počátku motivovaly k dobrovolnické činnosti (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 21–22).

Dobrovolníci jednájí více s ohledem na vlastní rozvoj osobnosti, poznání a cíle (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 32). *„Dochází k posunu v hodnotovém jádru dobrovolnictví směrem od altruismu a občanských ideálů k seberealizaci a praktickému užítku.”* (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 34) Přičemž zde se dostáváme k problematizaci altruismu. Altruistickou motivaci charakterizují jako projev solidarity s chudými, soucit k ostatním, k lidem v nouzi. Zdůrazňují empatii, snahu dodat naději méně šťastným, jednájí v zájmu veřejného blaha (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 106). Pak se ale objevuje tvrzení, že *„Vhodnou motivací je samozřejmě touha pomáhat druhým i na úkor vlastního prospěchu.”* (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. tamtéž) Naopak motivaci, kdy dobrovolníci čerpají z nových zkušeností, kontaktů, udržení se v kondici, uplatnění vlastních schopností (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 107) označují s lehce negativní konotací jako egoistickou. Přestože dobrovolník činí dobro pro druhé a benefity dobrovolnictví pro něj ani nemusely být primární motivací.

Vymezila bych se proti vyzdvihování pomáhání na úkor vlastního prospěchu. Dobrovolníci se totiž mohou často dostat do náročných situací, které ale mohou snadno zvládat, pokud se budou v organizaci a ve vlastní činnosti cítit dobře. Pokud by aktivně pracovali na úkor vlastního prospěchu, mohli by se připravovat o možnost cítit se při práci dobře a tím také dobrou práci odvádět.

Nakonec přichází s argumenty, že čistě altruistická motivace možná ani neexistuje, protože dobrovolníci pravděpodobně z dobrovolnictví vždy něco dostanou a veškerá činnost je nakažená jistou dávkou egoismu (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 106). Vědomí těchto zisků může ovlivnit motivaci dobrovolníků. Zmiňují, že někteří autoři se shodují, že „sobectví” dobrovolnickou činnost znehodnocuje (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. tamtéž). Uzavírají tím, že *„existuje-li reálná možnost, že sobeckost není primárním důvodem k rozhodnutí dobrovolně pracovat, lze altruistickou motivaci považovat za relevantní a platnou pro zkoumání dobrovolnictví.”* (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 106)

Zde je pravděpodobně podstatné to *„ke zkoumání dobrovolnictví”*, ale domnívám se, že reciproční motivy dobrovolnickou činnost vůbec zhodnocovat nemusí a jako nejpodstatnější vnímám, že k ní vůbec dochází.

Následně však přicházejí s otázkou, zda jedinou legitimní motivací k dobrovolnictví je ta altruistická a dávají odpověď psychologů, kteří říkají, že motivaci budou tvořit i egoistické motivy. Dobrovolníci nejsou světcí (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 106–107). To je velmi důležité, dobrovolníci jsou jen lidé, proč by najednou měli být zbaveni naprosto lidských motivů po učení se ze zkušeností a navazování lidských kontaktů jenom proto, že se rozhodnou věnovat část svého času ve prospěch někoho jiného? Z tohoto důvodu na mě rétorika kapitoly o motivaci v knize Friče a Pospíšilové působí, jako by na dobrovolníka byly kladeny příliš vysoké nároky.

Z jejich výzkumu vyplývá, že jednotlivé kategorie motivace, tj. altruistická, egoistická a normativní se vzájemně nevylučují, naopak se doplňují a motivace dobrovolníka je často složená ze všech tří (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 116). Rozumím kategorizaci pro přehlednost, ale označení „egoistická” a její ostré vymezení proti altruistické považuji za až příliš negativně zabarvené, zvláště když se dochází k závěrům, že lidská motivace je skládkou více různých motivů. Pojem reciproční od Tošnera a Sozanské bych proto označila jako výstižnější a zároveň je zbaven negativní konotace k egoismu.

Tyto výsledky podporuje i studie autorů Claryho a Snydera (1999), kterým vychází jako tři hlavní motivátory hodnoty (tedy pomoc ostatním), pochopení (učení ze zkušeností) a vlastní zlepšování (a dobrý pocit sám ze sebe), jak uvádějí Clary a Snyder (1999, s. 157).

Nový vzorec dobrovolnictví se Fričovi a Pospíšilové nakonec nepotvrzuje, protože z jejich výzkumu vyplývá, že dobrovolníci stále považují za důležité ztotožnění s organizací, ve které dobrovolníčí, což je v rozporu s reflexivním typem dobrovolníka (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 122). Očekávali také, že noví dobrovolníci budou laxní ke komunitě (Frič, Pospíšilová, a kol., 2010, s. 34), to se ale také nepotvrzuje. Další podobou motivace je totiž touha vrátit, co nám věnovali jiní: péči, pozornost a čas (Benedíková, 2012, s. 4). A to je myslím motivace se silně altruistickým nádechem.

Reciproční motivace opravdu má své právoplatné místo v dobrovolnictví. Například nezaměstnaní lidé budou prospěšnější ostatním, přestože třeba s motivací rozvoje dovedností, než kdyby seděli doma a nepracovali na sobě a na znovuzapojení do pracovní společnosti. Naopak se domnívám, že to rozšiřuje potenciál dobrovolnictví a co všechno může společnosti nabídnout.

Reciproční motivací je pro mě důležité se zabývat, protože hlavní směr práce, tedy „Přínosy supervize” jsou samy o sobě reciproční. A dost možná kdyby dobrovolnictví mohlo fungovat na čistém altruismu, dobrovolnické supervize jako nástroje upevňování motivace (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82), by se do dobrovolnických programů nemusely zavádět.

Tento názor může potvrdit charakteristika dobrovolnického vztahu z britské metodiky dobrovolnictví. Vztah charakterizuje jako obousměrný. Dokonce zmiňuje element altruismu jako překonaný – mnoho lidí, kteří jsou v dobrovolnictví reálně zapojeni, vnímají jednostranné nastavení dobrovolnického vztahu jako nereálné a neužitečné (Volunteer now, 2012, s. 2).

### 2.3 Přínosy dobrovolnictví pro dobrovolníka, organizaci a společnost

Přínosy dobrovolnictví pro dobrovolníka jsou do značné míry dány jejich motivy k dobrovolnické činnosti. Je ale dobré zdůraznit, že pro každou věkovou skupinu přínos bude trochu jiný. Obzvláště pro studenty a nezaměstnané je významné vytvoření pracovních návyků a přijímání zodpovědnosti, rozvíjejí se tak osobnostně i profesně (Tošner, 2014, s. 20). Pro lidi v produktivním věku může dobrovolnictví představovat vytržení z chaotického pracovního života. Pro seniory zase může být podstatné, že se udržují aktivní a mohou se podělit o své životní zkušenosti.

Pro všechny zúčastněné strany je velmi přínosný specifický vztah mezi klientem a dobrovolníkem. Dobrovolník není ani zaměstnanec ani rodinný příslušník. Může mít ke klientovi blíže třeba i věkově či zájmově (Hestia, 2012, s. 5). V dobrovolnických programech je snazší propojovat dobrovolníky a klienty s podobnými zájmy, protože dobrovolnictví není sociální služba, ale nějaká forma nadstavby.

To, že dobrovolník není sociální pracovník, může klientovi zachovávat pocity hodnoty a důstojnosti. Právě díky specifičnosti vztahů a toho, že dobrovolnictví je jakousi nadstavbou, mohou dobrovolníci přispívat ke zkvalitnění péče o klienty (Hestia, 2012, s. 5).

Organizaci dobrovolníci přinášejí nové nápady a pohledy na různé situace (Tomečková, 2012, s. 22). Jelikož nejsou placení, nemusejí se bát přicházet i s tvrdší zpětnou vazbou (Lee a Catagnus, 1998, s. 3). Pomáhají s plněním poslání organizace a zároveň se mohou zapojit do činností, na které není čas v běžném provozu, (Hestia, 2012, s. 4) rozšiřují tak kapacitu služeb, které organizace může nabízet (Nipos, 2015, s. 18). Pro organizace je obzvlášť hodnotné, že dobrovolníci přirozeně testují kvalitu péče o klienty a hlavně kvality vztahů v organizaci. Kde je zmatek a nefunguje komunikace, dobrovolník nevydrží (Tomečková, 2012, s. 22).

Pro společnost je dobrovolnictví významné, protože funguje na hodnotách solidarity a zákazu diskriminace, čímž přispívá k rozvoji demokracie. Je nástrojem na podporu aktivního občanství, (Tošner, 2014, s. 4) které je podmínkou pro fungování demokracie (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 18). Dobrovolnictví se také stává prevencí negativních jevů

(Tošner, 2014, s. 13) a jelikož pomáhá s rozvojem dovedností a kompetencí, v případě nezaměstnaných lidí se pak stává i důležitým nástrojem politiky zaměstnanosti (Tošner, 2014, s. 9).

## 2.4 Udržení dobrovolníků a péče o ně

Udržení dobrovolníků je tím těžším úkolem v práci koordinátora dobrovolníků. Na prvním místě stojí na lidském vztahu mezi dobrovolníkem a koordinátorem, potažmo organizací. Dobrovolník je člověk s potřebami, vstupem do organizace se nestává jen pracovní silou (Tomečková, 2012, s. 22). Pokud je systém koordinace v organizaci dobře nastavený a k tomu se orientuje na péči a motivaci dobrovolníků, dobrovolníci zůstanou a organizace od nich i mnoho získá (Tomečková, 2012, tamtéž) Péče o dobrovolníky je významně dána tím, jakým způsobem jsou v organizaci motivováni.

Nespočívá ale jen v jejich cílené motivaci, ale i ve vytváření příjemného a přijímajícího prostředí pro výkon dobrovolnické činnosti. Dobrovolníci často pečují o někoho nebo něco v rámci své činnosti, proto si zaslouží, aby bylo nazpět pečováno o ně.

Koordinátor by měl mít přehled o tom, jak dobrovolníci zvládají a prožívají vlastní dobrovolnickou činnost. Ať formou setkání či telefonátů, měl by mít nastavený pravidelný systém získávání důležitých informací od dobrovolníků, aby věděl, co který z nich v danou chvíli potřebuje v souvislosti s dobrovolnickou činností a zároveň je informuje o všech novinkách (Hestia, 2012, s. 44). Velmi důležitou součástí péče o dobrovolníky jsou setkání, které je věnováno jen jejich problémům i úspěchům v dobrovolnické činnosti (Tomečková, 2012, s. 17). Ať už mají podobu dobrovolnické supervize nebo nemají. Supervize je ale také formou péče o dobrovolníky (Bulová a kol., 2018, s. 49). Podstatná jsou také jen neformální lidská setkání (Hestia, 2012, s. 44). Důležitou součástí péče je poskytování pozitivní zpětné vazby jak od koordinátora, tak od klientů. Dobrovolníci potřebují vědět, že jejich práce dává smysl (Bulová a kol., 2018, s. 47). Zpětná vazba také dodává sebevědomí ve výkonu činnosti (Tomečková, 2012, s. 17). Součástí péče je samozřejmě i odměňování dobrovolníků.

Pro hodně dobrovolníků je podstatné, aby organizace vycházela vstříc jejich možnostem (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 122). Péčí o dobrovolníka je i jeho možnost říct věcem „Ne“ a možnost kdykoliv organizaci bezpečně opustit (Hestia, 2012, s. 55).

Velmi specifickou, ale nejdůležitější složkou péče je, aby si organizace dala záležet na přijetí dobrovolníka do organizace. Dobrovolník by se měl cítit být její součástí (Bulová a kol., 2018, s. 48), měl by ctít stejné hodnoty. Právě pracovní spokojenost a shoda v hodnotách

spolu se ztotožněním se s organizací nejvíce určují kvalitu prožitku, který dobrovolník z činnosti má. Jsou proto nejdůležitějšími prvky péče o dobrovolníky (Merrilees, Miller, Yakimova, 2020, s. 26). Důležitost ztotožnění s organizací potvrzuje i výzkum Friče a Pospíšilové (2010, s. 122).

### 3 Dobrovolnická supervize a její přínosy pocíťované dobrovolníky

Součástí kodexu dobrovolníka jsou jak jeho povinnosti, tak i jeho práva. Jedním z práv je také právo na supervizi jako setkání, kde dobrovolník může mluvit o svých pocitech, zkušenostech, problémech, ale i úspěších (Hestia, 2012, s. 53). Zde se znovu potvrzuje reciproční charakter supervize. Dobrovolníci samozřejmě nevykonávají dobrovolnickou činnost s vidinou účasti na takových setkáních. Ale organizace si uvědomují, že si ke své dobrovolnické činnosti zaslouží i prostor pro sebe, že by měli pečovat o pohodu svých dobrovolníků, aby s nimi zůstali co nejdéle. Je to vztah „něco za něco“.

Počátky supervize jako takové můžeme spojit právě s péčí o dobrovolníky, kterým byly poskytovány podpůrné rozhovory. Stejně jako tehdy, i dnes jsou dobrovolníci často vzácné zboží a je potřeba předcházet jejich frustraci a ztrátě motivace, čímž mohou být v některých dobrovolnických činnostech ohroženi (Kadushin a Harkness, 2002, s. 1–4). Pro organizace je supervize dobrovolníků klíčový nástroj jejich podpory a rozvoje a tím slouží k udržení dobrovolníků v organizaci (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 165).

Dobrovolnická supervize má nejbližší k supervizi v pomáhajících profesích, která je charakterizována první kapitolou. Funkce supervize jsou také stejné – administrativní, vzdělávací a podpůrná (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 168). Supervize dobrovolníků se vždy vztahuje k dobrovolnickému programu v konkrétním zařízení, jehož součástí dobrovolníci jsou (Kantorová, 2008, s. 2).

Typicky má podobu skupinového setkání dobrovolníků se supervizorem (Tošner a Sozanská, 2006, s. 81). Skupina by se měla skládat maximálně z 12 dobrovolníků, aby každý dostal svůj prostor (Matoušek, 2008, s. 62). Vedle skupinové formy je však dobré, pokud mají dobrovolníci k dispozici a formu individuální (Hestia, 2012, s. 57), protože ne každý se cítí připravený mluvit o všech tématech před ostatními (BVSC, 2017, nestránkováno). Skupinová supervize je typická tím, že osoby nejsou vůči sobě v pracovním vztahu a nejsou si nijak nadřizené či podřizené. Nutně je nemusí spojovat nic kromě stejného pracovního zájmu – tím může být například stejná cílová skupina (Havrdová, 2008, s. 75). Pro dobrovolnickou supervizi pak může být charakteristická vyšší proměnlivost skupiny (než u pracovníků v pomáhajících profesích), protože se přece jen jedná o dobrovolníky, kteří činnosti mohou ze dne na den ukončit (Kantorová, 2008, s. 20). Supervize je většinou setkání tří stran – dobrovolníků, zástupců vysílající organizace, tj. koordinátor a supervizor a zástupců přijímající organizace, tj. například personál, kontaktní osoba pro dobrovolníky v organizaci (Kantorová, 2008, s. 7).

Někdy se mohou účastnit i zaměstnanci organizace, pokud s dobrovolníky také pracují (Hestia, 2012, s. 57). Je většinou žádoucí, aby supervizorem nebyl koordinátor dobrovolníků, protože supervize není jen přátelský rozhovor a není „jen“ podporou dobrovolníka, přestože má podpůrný charakter (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 168). Supervize je také znakem profesionalizace dobrovolnictví, je proto žádoucí, aby supervizorem byl profesionál, tedy psycholog nebo sociální pracovník se zkušeností s dobrovolnickými programy (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261), který zvládne ošetřit i obtížnější situace, se kterými se dobrovolníci během své činnosti potýkají. Toto se týká dobrovolnických aktivit, které potřebují nějaké metodické vedení. Jsou to činnosti, ve kterých je dobrovolník ve vztahu s klientem. U jednoduchých činností, např. manuálních, kdy dobrovolníci pomáhají vysazovat stromy či něco upravují, může roli supervizora zastat koordinátor (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82) a je otázkou, zda pro tyto dobrovolníky bude supervize vůbec nutná.

Supervize dobrovolníků by měla být postavena na čtyřech základních principech, kterými jsou klima, které má být vždy podpůrné, a dobrovolníci vždy musí vědět, že si mohou říci o pomoc; dále dostupnost, měla by probíhat v adekvátní chvíli i prostorech; poté flexibilita, kdy by vždy měla reagovat na potřeby konkrétního dobrovolníka a naposledy vhodnost, což znamená, že supervize bude tematicky relevantní k činnosti dobrovolníků a zároveň pro ně bude prospěšná (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 170–171).

Význam skupiny je hlavně ve vytváření prostoru pro reflexi a učení ve vztahu k otázkám dobrovolníků a zároveň je značný význam skupinové podpory. Skupinová supervize je také levnější než individuální (Havrdová, 2008, s. 76). Prostor pro reflexi a učení je obzvlášť významný, protože dobrovolníci jsou laici a supervize je pro ně prostorem, kde si mohou ověřit správnost vlastních postupů, popř. se dozví, jak by mohli pracovat lépe (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 167) a poučí se ze zažitých situací (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 168). Reflexe předpokládá zastavení a možnost utřídit si dojmy a zážitky z dobrovolnictví tak, aby si z nich dobrovolníci odnesli co nejvíce pro svou činnost v dobrovolnictví, ale i do jiných aspektů života (Kantorová, 2008, s. 9).

Pro dobrovolníky, stejně jako pro pracovníky v pomáhajících profesích, je důležité bezpečné a neohrožující prostředí, aby i svoje pochybení a nejistoty mohli sdílet bez obav z výčitek (Bulová a kol., 2018, s. 51). Důvěru musí cítit jak k supervizorovi, tak k ostatním dobrovolníkům ve skupině, (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 166) je tak na každém zúčastněném, aby k budování důvěry přispíval. Stejně tak veškeré výstupy ze supervize zůstávají důvěrné a neopustí prostor supervizního setkání (Kantorová, 2008, s. 10).

Hlavním cíle supervize je prevence ztráty motivace a tím i předcházení odchodu dobrovolníka z organizace (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82). Obecným cílem samozřejmě stále zůstává zkvalitňování poskytování „služby“ příjemcům dobrovolnictví (Vatolíková, 2015, s. 32). Supervize pak zajišťuje, že potřeby dobrovolníka jsou v rovnováze s potřebami organizace (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 168). Setkání totiž slouží i koordinátorům, získávají od dobrovolníků zpětnou vazbu a mají přehled o tom, jak probíhá poskytování služby a jestli je jejich práce s dobrovolníky efektivní (Kantorová, 2008, s. 2). V tomto má supervize i kontrolní charakter. Dobrovolníci sice většinou procházejí školením, to ale nemusí být vždy dostačující. Organizace chtějí mít spolehlivé a kvalitní dobrovolníky, právě učením v supervizi dochází k jejich neustálému zlepšování (Volunteer now, 2012, s. 16). I proto se některé organizace uchylují ke spojování supervizi s přednáškami od odborníků na témata, která mohou být pro dobrovolníky poučná a užitečná (Kantorová, 2008, s. 3). Scházení ve skupině také nabízí možnost práce s různými vzdělávacími metodami, kterými může být například hraní rolí, což také přispívá k učení se jeden od druhého (Red cross, 2020, nestránkováno) a pomocí získávání nových dovedností a znalostí, dochází ke zkvalitňování služby jako takové (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 260). Pokud dobrovolník řeší nějaký problém, celá skupina mu pomáhá hledat řešení (Kantorová, 2008, s. 8). Tím dochází k posilování autonomie a odbourávání bariér (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 169). U dobrovolníka dochází k posilování sebereflexe (Kantorová, 2008, s. 9). Kvalitní služba pak samozřejmě chrání klienta před nevhodným chováním dobrovolníka (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 169). Dobrovolníci spolu sdílí zkušenosti, nápady, jak postupovat u konkrétních klientů, co se komu osvědčuje, jak klienta lépe pochopit (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82) a tím se lépe orientovat v činnosti a neustále zkvalitňovat službu, kterou poskytují (Kantorová, 2008, s. 8). Supervize je tak prostorem pro sdílení nejlepší praxe, ze které se mohou učit všichni (Schlumpf, 2020, s. 12). Pokud mezi koordinátory a dobrovolníky dobře funguje předávání zpětné vazby, přispívá to jak ke zlepšení práce všech zúčastněných, tak k pozitivní atmosféře v celé organizaci (Tošner a Sozanská, 2006, s. 84).

Důležitým cílem supervize je pomoci dobrovolníkům nastavovat si vlastní hranice a tím zase chránit sebe (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 260). Dobrovolník se učí, jak poskytovat klientovi pomoc, kterou potřebuje, ale zároveň sám zůstane nepřetížen a nebude dobrovolnictvím ztrácet příliš mnoho energie (Kantorová, 2008, s. 8). Zástupci organizace na supervizi mohou s dobrovolníky probrat, jakou podporu od nich dobrovolník potřebuje, aby se při činnosti cítil dobře (Kantorová, 2008, s. 8). To může například znamenat i „uhlazování“ konfliktů – se zaměstnanci, se zástupci přijímající organizace – proto je někdy jejich

přítomnost nutná. Supervize tak vytváří prostor pro vyjasnění vzájemných očekávání mezi lidmi pracujícími na různých pozicích (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 168–169).

Velice důležité je i aktivní motivování dobrovolníků, supervize není jen o sdílení problémů a těžkostí, ale úspěchů a radostí (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 168). Proto je pro dobrovolníky přínosné skupinové uskupení, protože může radost sdílet s lidmi, kteří jsou podobně naladěni. Sdílením dochází k upevňování vztahů, což je pro mnoho dobrovolníků velmi důležité (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261). „*Supervize proto může sloužit jako forma klubového setkání – místa, kde jsme spolu a kde je nám dobře. Setkávají se zde lidé, kteří jsou si blízcí zájmy i životními hodnotami.*” (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82–83) Dobrovolníci si tak na supervizi připomenou, že v dobrovolnictví nejsou sami (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261). Je to důležité i pro organizaci, protože silné vztahy mezi dobrovolníky zesilují motivaci dobrovolníků a tím i jejich touhu setrvat v organizaci a pokračovat v dobrovolnické činnosti (Huang, Bortree, Yang a Wang, 2019, s. 161). K posílení vztahů přispívá i vysoká míra podpory, kterou dobrovolníci na supervizích cítí. Ať již zažívají radost, či pochyby a beznaděj, ostatní vždy mohou nabídnout slova podpory (Kantorová, 2008, s. 3). Motivaci k dobrovolnictví pak posílí i prostor pro pochvalu – od koordinátora, supervizora, ostatních dobrovolníků, i od sebe samého (Nipos, 2015, s. 21). Supervize se tak stává místem, kde cítí respekt a ocenění k tomu, co dělají (Tošner a Sozanská, 2006, s. 83).

Supervize má i informativní charakter – dobrovolníci se dozví o všech novinkách a akcích, které dobrovolnické centrum pořádá (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261). Posilování vztahů, podpora, pochvala i orientace v tom, co se v organizaci děje, přispívá u dobrovolníka k pocitu, že je součástí organizace, což zvyšuje jeho spokojenost a chuť se dobrovolnictví věnovat dlouhodobě (Huang, Bortree, Yang a Wang, 2019, s. 147, 160). Supervize vytváří prostor právě k analýze potřeb a očekávání dobrovolníků (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 165) a hlavně může být účinným nástrojem k jejich naplnění.

Je vhodné, když jsou dobrovolníci seznámeni s konceptem supervize hned, jak nastoupí do organizace. Nebudou se tak setkání bát z obavy z kontroly a výčitek za nedostatky. Budou vědět, že jde o nástroj posílení jejich motivace, že je to prostor pro ně (Kantorová, 2008, s. 3). Supervize by měla provázet celou praxi dobrovolníka, ne pouze pokud se vyskytne problém (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 170). Zvláště pro začínající dobrovolníky má význam supervize v tom, že jim dává možnost se zorientovat v nových a náročných situacích. (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261)

Úloha supervizora, podobně jako v supervizi pomáhajících profesí, spočívá v poskytnutí nezatíženého pohledu na činnosti dobrovolníka (Kantorová, 2008, s. 8). Hlavní aktivita je však na dobrovolnících, supervizor by měl celý proces facilitovat – pokládat otázky, vybízet k brainstormingu a sdílení (Kantorová, 2008, s. 3), supervize by se neměla jen tak rozplynout v neřízenou diskusi (Kantorová, 2008, s. 9). To také znamená, že by dobrovolníci měli chodit na supervizi připraveni, měli by vědět, o čem chtějí mluvit (Kantorová, 2008, s. 10). S Již se zmíněnou důvěrou v supervizi souvisí také žádoucí přístup supervizora, ten by měl být neautoritativní a respektující (Singh, Negin, Orach a Cumming, 2016, s. 3). Supervizor může s dobrovolníky rozebírat i aspekty jejich osobního života, pokud mají nějaký dopad na jejich činnost. Jeho úkolem není problémy vyřešit, ale pomoci najít způsob, jak osobní záležitosti do dobrovolnictví nepromítat (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 166).

Supervize by měla začít hned, jak dobrovolník nastoupí a měla by pokračovat po celou dobu jeho působení (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 166). Frekvence supervizí se liší, záleží na charakteru dobrovolnické činnosti. U těch náročnějších může probíhat každý měsíc, u těch méně náročných jednou za čtvrt roku (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 169). Pravidelná supervize pak vytváří příležitost vytvořit si vztah se supervizorem, což přispívá k budování důvěry (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 170). Znaky efektivní supervize jsou pak právě pravidelnost, neohrožující přístup supervizora a relevance supervize k dobrovolnictví. Společně probíhající učení se navzájem je také velmi důležité. (Singh, Negin, Orach a Cumming, 2016, s. 8),

Podstatným cílem supervize je předcházení „vyhoření“ a možnost hovořit o negativních zkušenostech (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261), s čímž může souviset například specifické téma dobrovolnické supervize, čímž je vztah dobrovolníka a klienta, který již byl popsán v předchozí kapitole. Dobrovolník se často ocitá „uprostřed“ mezi klientem a personálem, popř. rodinou, což pro něj může být náročné. S některými klienty si může vybudovat silný vztah. Pokud dobrovolník dochází za seniory, je možné, že se bude muset vyrovnat se smrtí svých klientů. Pokud se nepotýkají přímo se smrtí, mohou čelit pesimismu či dokonce sebepoškozování u seniora (Kantorová, 2008, s. 7). Někteří mohou prožívat bolest klienta, mohou se cítit frustrovaní, že mu nejsou schopni pomoci (Hawkins a Shohet, 2004, s. 31). Zážitky z dobrovolnictví mohou být náročné a je proto důležité, aby atmosféra na supervizi byla bezpečná a důvěrná, aby mohl supervizor ošetřit psychiku dobrovolníka. Dobrovolníkovi nabízí vyslechnutí, radu (Kantorová, 2008, s. 7) a zároveň s těmito závažnými tématy může souviset nutná upřímnost supervizora zmiňovaná v první

kapitole. Supervizor by měl dobrovolníky učit přijímat realitu takovou, jaká je, protože přijetí reality a práce na vlastním vnitřním klidu pak pomáhá k vybudování větší flexibility, se kterou je snazší náročným a v těchto případech až existenciálním, situacím čelit (Munsch, 2018, s. 13–14). Zde se například konkrétně ukazuje, že je nutné, aby supervizor byl profesionálem i v některých dobrovolnických supervizích, protože témata přijetí stárí a smrti jsou velmi náročná, a proto dobrovolníci supervizi potřebují, aby se je naučili zpracovávat. Podporující přístup v supervizi pak zvyšuje jejich kapacitu reagovat na nejednoznačné situace a podpořit své klienty (Red cross, 2020, nestránkováno).

Specifikem dobrovolnické supervize je větší motivovanost pro supervizi samotnou ze strany dobrovolníků, více než třeba ze strany sociálních pracovníků. Dobrovolníci se nezabývají doslovným významem slova „supervize“. Vnímají ji pozitivně a nevyvolává v nich odpor a strach. Pozitivní naladění na supervizi je odrazem silné motivace k výkonu dobrovolnictví (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 172).

Pozitivní vnímání supervize však nemusí platit pro všechny dobrovolníky. Při rešerši literatury jsem narazila na rozdíl ve vnímání podstaty supervize mezi českou a slovenskou literaturou na jedné straně a zahraniční, převážně britskou a americkou, na té druhé. Podoba supervize, tak jak ji vnímáme v domácích podmínkách, je popsána v této kapitole. V zahraničních zdrojích má však podle mě komplexnější a zároveň povrchnější charakter. Přirovnala bych ji k celkové koordinaci dobrovolnictví tak, jak ji chápeme u nás, tzn. že ji chápou doslova jako dohled na práci méně zkušeného. Komplexnější v tom smyslu, že zahrnuje celou koordinaci dobrovolníka v organizaci, povrchnější v tom, že není chápána jako setkání dobrovolníků s cílem je podpořit, nabídnout jim pochvalu a ujistit je v tom, že to, co dělají, dělají správně.

Je to však logické, z historického vývoje dobrovolnictví je známý americký neboli manažerský model dobrovolnictví. Ten je charakteristický tím, že profesionálně vedená dobrovolnická centra vyhledávají altruisty pro svou činnost (Tošner a Sozanská, 2006, s. 38). Například supervize v sociální práci je však chápána stejně v USA jako v Česku. Abych definovala zahraniční dobrovolnickou supervizi přesněji, jde zde o proces dohlížení na výkon dobrovolníků, dohled nad tím, že čerpají ze svého postavení, že provádějí své úkoly správně, a že dokážou řešit vzniklé problémy. Dochází i k hodnocení práce a pracovního výkonu, k upevňování zodpovědnosti a identifikaci prostoru pro zlepšení, sebereflexe vlastního zlepšování v činnosti, zlepšování sebevědomí a kompetence dobrovolníka (Volunteer now, 2012, s. 13). Mnoho věcí se shoduje i s „naší“ supervizí, problematiku mi však přijde takové zaměření na výkon. Problematiku výkonnosti dobrovolníka v naší literatuře snad ani

nenajdeme, vždy se mluví třeba o kvalitě činnosti, ale ne o výkonu. Supervizor dobrovolníků (u nás by byl ekvivalentem koordinátor) má pravidelné schůzky s dobrovolníky, ve kterých právě řeší oblasti vzdělávání, podpory a výkonu. V zahraničních metodikách jsou ukázky formulářů, kam si supervizoři zaznamenávají pokroky jednotlivců v jejich dobrovolnické kariéře (Volunteer Toronto, 2016, s. 8). Přestože profesionalizace dobrovolnictví a bezchybné fungování organizace může být výhodné pro organizaci, pokud se ze vztahů vytratí lidskost, dobrovolníci si mohou připadat jen jako anonymní prostředky k dosahování výsledků organizace, které mohou být kdykoliv nahrazeny (Hestia, 2012, s. 6). Není to tak, že by nepořádali například skupinová podpůrná setkání. Ty ale budou mít spíše charakter intervize, nepovede je vyškolený supervizor (Voluntary Action Islington, nedatováno, nestránkováno). Singh, Negin, Orach a Cumming píšou, že kulturně může být supervize odstrašující, a naopak nepřispívající k zmocňování dobrovolníka. Také píšou o rovnosti vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Ten je však v zahraniční supervizi narušen vztahem supervizor (ekvivalentem naším koordinátor) a dobrovolník. Nepočítají s externistou, který je přijde vyslechnout. Možná tedy i nerovnost vztahu supervizora a dobrovolníka přispívá k negativnímu vnímání supervize zahraničními dobrovolníky.

Dělají mnoho výzkumů zaměřených na otázku, jak udržet dobrovolníky v organizaci a zároveň supervize nikdy není odpovědí, přestože by naplňovala výsledné potřeby. Významné je pro dobrovolníky posilování vztahů napříč organizací, a hlavně s ostatními dobrovolníky (Huang, Bortree, Yang a Wang, 2019, s. 161). Je pro ně důležité ztotožnění se s hodnotami organizace a zlepšování se (Clary a Snyder, 1999, s. 157). To jsou nejčastěji zmiňované potřeby dobrovolníků a všechny je může naplnit supervize v takové podobě, jak ji chápeme u nás. Přemýšlela jsem, proč se tedy neuchýlí k supervizi v takové podobě, jakou znají ze supervize v sociální práci. Odpovědí může být, že to není prioritou, a hlavně je pro většinu programu moc drahá (Singh, Negin, Orach a Cumming, 2016, s. 2). Je tedy očividné, že myslí na potřeby dobrovolníků, ale zdá se, že supervize v tomto chápání pro většinu programů zatím není tím správným nástrojem.

Domnívám se, že pro charakterizování supervize v českém prostředí, je podstatné zdůraznit slovo setkání. Jedná se o supervizní setkání, při kterém dochází k setkávání představ a očekávání s realitou, požadavků s výsledky, a především k setkávání lidí.

Bohužel jsou tímto rozdílem v chápání zdroje k dobrovolnické supervizi, tak jak probíhá v českých dobrovolnických programech, omezeny. Přesto je však možné identifikovat několik přínosů, které supervize pro dobrovolníky může mít – při hodnocení spokojenosti se supervizí je jediným ukazatelem subjektivní spokojenost supervizantů (Havrdová, 2008, s.

77). Je tedy podstatné to slovo „může“. Supervize je o konkrétních jednotlivcích a nikdy nelze zaručit, že všichni pocítí stejné a všechny přínosy.

Supervize je především pro dobrovolníky prostorem, kde vidí, že se organizace snaží, aby se v dobrovolnictví cítili dobře. Velmi důležitým přínosem pro ně je pomoc s vymezováním vlastních hranic vůči klientům (Kantorová, 2008, s. 8), tedy situace, kdy se střetávají požadavky klienta s hranicí ochoty a vůle dobrovolníka (Šobáň, 2017, nestránkováno). To úzce souvisí s bezpečím, kromě supervize zajišťuje také psychickou pohodu, je tedy formou psychohygieny (Šobáň, 2017, nestránkováno), zvláště pokud jsou dobrovolníci ve stresu (Red cross, 2020, nestránkováno). Supervize tak má velký potenciál v krizových situacích, protože pomocí supervize se o ně organizace může postarat tak, aby byli v pořádku a mohli nabídnout svůj čas a sílu. Jako zajímavé doplnění je možné zmínit článek autorů Wonga a Leunga (2020) o využití supervize pro dobrovolníky na covidových linkách v Číně. Dobrovolníci pravidelně hlásili svůj emocionální stav, supervizoři se snažili o udržování optimismu a vždy připomínali dobrovolníkům, že jejich psychické zdraví je na prvním místě. Supervize jim tak posloužila jako prevence sekundárního traumatu. U některých dobrovolníků se objevilo, přesto je supervize užitečným podpůrným nástrojem (Wong a Leung, 2020, s. 70). Jde však jen o doplňující ilustraci a příklad efektivního využití supervize v dobrovolnictví. Jedná se však o Čínu, kde kulturní kontext dobrovolnictví může být odlišný od toho v České republice.

Přínosné pro dobrovolníky je také možnost ověřit si vlastní postupy (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171), učí se orientovat se, komunikovat a správně reagovat v nejrůznějších nejednoznačných situacích (Kantorová, 2008, s. 8) a získávat tak kontrolu nad svým působením na klienta (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171), s čímž souvisí i to, že supervize přispívá k autonomii dobrovolníka a podporuje jeho sebedůvěru (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 170–171).

Učení v supervizi je pro dobrovolníky důležité a přínosné, mezi nejdůležitější přínosy vyplývající z analýzy přínosů supervize v dobrovolnického programu *Opri sa o mňa*, vyplývají možnost seberealizace, nové vědomosti a nové zkušenosti (Šolcová, 2013, s. 74), se zkušenostmi pak souvisí i získávání nového pohledu na vlastní dobrovolnickou činnost a jako přínosné vnímají i to, že když si nevědí rady, pomohou a poradí si navzájem (Šolcová, 2012, nestránkováno). Přínos získání nového pohledu pak potvrzuje i výzkum přínosů supervize pro dobrovolníky Evropského sboru solidarity, kde dobrovolníci také mluví o příležitosti a důležitosti objevení nového pohledu na věc (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 170).

Supervize může být obzvláště přínosná, pokud dobrovolník nemá uspokojivou odezvu od klienta. Sdílení v přijímající atmosféře supervize mu může dát pocit smysluplnosti, které se mu od klienta nedostává (Matoušek, 2008, s. 63). „*Jde o vyvažování, jde o to, aby **dobrá vůle** našla dobré uplatnění a nestal se z ní zdroj nepochopení a frustrací.*“ (Šobán, 2017, nestránkováno, zvýrazněno v originále)

Reflexe v supervizi pomáhá člověku dávat význam vlastní zkušenosti (Puhalić, 2020, s. 37). To u dobrovolníků může být znovu velmi podstatné, protože potřebují ujištění o smysluplnosti vlastní činnosti (Bulová a kol., 2018, s. 47), což supervize může nabídnout. Potvrzuje to i výzkum zaměřený přímo na přínosy supervize pro dobrovolníky Evropského sboru solidarity, ze kterého vychází, že dobrovolníci vnímají jako nejpřínosnější právě možnost reflektovat vlastní dobrovolnickou zkušenost (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 170).

Velmi významným přínosem je pro dobrovolníky možnost se setkat a pobýt s ostatními dobrovolníky v přátelském prostředí (Vatolíková, 2015, s. 33). To může souviset s již zmiňovanou potřebou ujištění dobrovolníků, že v dobrovolnictví nejsou sami (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261) a mají k dispozici prostor, který je jen pro ně a kde mohou otevřeně sdílet, co zrovna zažívají se svým klientem (Vatolíková, 2015, s. 34). Se setkáváním s ostatními dobrovolníky pak souvisí i dobrovolníky zmiňovaný přínos ve výzkumu supervize v dobrovolnickém programu *Opri sa o mňa*, a to změna myšlení a hodnot (Šolcová, 2012, nestránkováno). Skupinové setkání je pak přínosné pro dobrovolníky i v tom, že probíhá vzájemné sdílení té nejlepší praxe a dobrovolníci se tak vzájemně inspirují a probouzí tvořivost (Šolcová, 2012, nestránkováno). To pak potvrzuje i výzkum přínosů supervize pro dobrovolníky z Evropského sboru solidarity, kde jako přínos vyplývá, že dobrovolníci díky supervizi získali nový impuls pro svou dobrovolnickou činnost (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171). Setkávání s ostatními dobrovolníky nepřináší jen vzájemné obohacování a supervize není jen o tom, že dobrovolníky svede dohromady, přispívá i ke zlepšování vztahů mezi nimi (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171).

S výše zmiňovanou psychohygienou souvisí i přínos také vyplývající z výzkumu přínosů supervize pro dobrovolníky ESZ, když jako přínosné označují možnost ventilovat napětí vzniklé během dobrovolnické činnosti a eliminaci obav (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171).

Dobrovolníci ve výzkumu dobrovolnického programu *Opri sa o mňa* pak uváděli mezi přínosy i přesah do osobního života, konkrétně jak získané vědomosti a zkušenosti využívají při řešení problémů a komunikaci se svým blízkým i širokým okolím (Šolcová, 2012,

nestránkováno). Přesah supervize pak může být nalezen i v přínosu vyplývajícího z výzkumu přínosů supervize pro dobrovolníky Evropského sboru solidarity, kteří vnímali, že jim supervize rozvinula schopnost spolupracovat (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 170). Dobrovolníci ze zmíněného výzkumu označovali jako přínosné (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171) i některé charakteristiky supervize, které jsou popsány výše – supervize je prevencí ztráty motivace (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82), až vyhoření (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261), supervize pomáhá uhlazovat konflikty v organizaci (Brozmanová Gregorová a Šipošová, 2018, s. 168–169) a přispívá ke zkvalitnění dobrovolnické služby jako takové (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 260).

Všechny zmíněné přínosy jsou v literatuře a výzkumech specificky formulované jako přínosy supervize. Ve vztahu k významu skupiny hovoří o bytí s ostatními dobrovolníky, a že přispívá ke zlepšování vztahů. Co však specificky nezmiňuje, ale přeneseně by mohlo být vnímáno jako přínos supervize, který pro dobrovolníky může mít, je velký význam skupinové podpory (Havrdová, 2008, s. 76) i v těžkých situacích a zároveň příležitost nejen s ostatními dobrovolníky být, ale sdílet s nimi radost, kterou jim dobrovolnictví přináší (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261).

Velkým přínosem supervize může být skutečnost, že vytváří prostor pro naplnění potřeb dobrovolníků. Těmi jsou například potřeba setkání, které je věnováno jen jejich problémům a úspěchům (Tomečková, 2012, s. 17), požadavek na zpětnou vazbu k vlastní činnosti a s tím spojené ujištění, že jejich práce má smysl (Bulová a kol., 2018, s. 47), posilování vztahů napříč organizací, a hlavně s ostatními dobrovolníky (Huang, Bortree, Yang a Wang, 2019, s. 161) a také touha po tom, být součástí organizace, ztotožňovat se s ní a sdílet stejné hodnoty (Merrilees, Miller, Yakimova, 2020, s. 26). Supervize má potenciál všechny tyto potřeby naplnit.

## 4 Empirické šetření: Pociťované přínosy supervize u dobrovolníků z vybraných neziskových organizací

### 4.1 Úvod šetření

Následující kapitoly se věnují empirickému šetření. Je představena základní výzkumná otázka, která byla stanovena na základě rešerše odborné literatury k tématu (Havrdová a kol., 2008; Hruška, Hrušková a Tošner, 2018; Tomečková, 2012; Brozmanová Gregorová, 2020; a další) a odborné literatury k výzkumu (Hendl, 2008; Miovský, 2006; Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Dále se kapitola věnuje představení výzkumné strategie, výběru výzkumného vzorku, metody šetření, analýzy výsledků, vyhodnocení výsledků a diskusi s odbornou literaturou.

### 4.2 Metody šetření

V této podkapitole bude představen průběh šetření, tedy výzkumné otázky, výzkumná strategie, výběr výzkumného vzorku, metody šetření a analýza výsledků.

#### Výzkumná otázka

Tématem prováděného šetření jsou přínosy supervize pociťované dobrovolníky v neziskových organizacích. Cílem empirického šetření je identifikovat subjektivně pociťované přínosy supervize dobrovolníky z konkrétních neziskových organizací. Na základě rešerše odborné literatury byla zvolena základní výzkumná otázka: **Jaké přínosy supervize, probíhající v dobrovolnických programech, pro sebe dobrovolníci pociťují?** Ta pak byla pokládána ve vztahu k dobrovolnickému, pracovnímu, popř. studijnímu a osobnímu životu dobrovolníků. Ve formulaci výzkumné otázky je podstatný výraz „pociťujete”, protože to nastiňuje právě subjektivní charakter přínosů, který je pro supervizi typický (Havrdová, 2008, s. 77). Z ní pak byla vyvozena další výzkumná otázka: **Jak supervizní setkávání ovlivňují motivaci dobrovolníků k dobrovolnictví?** Supervize dobrovolníků je základním nástrojem prevence ztráty motivace k dobrovolnictví a odchodu dobrovolníka z organizace (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82), domnívám se tedy, že je důležité i toto téma v šetření zohlednit. Posilování motivace může být přeneseně vnímáno také jako její přínos.

#### Výzkumná strategie

Jako výzkumnou strategii jsem zvolila cestu případové studie, která zahrnuje popis a rozbor jednoho či více případů, kdy předmětem zkoumání jsou charakteristiky skupiny případů (Hendl, 2008, s. 101). Případy jsou konkrétní jedinci, kteří se šetření účastní (Hendl,

2008, s. 102). Typ případové studie, který jsem si zvolila, bych charakterizovala jako kombinaci studia sociálních skupin a zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů podle Hendla (2008, s. 103). Základní vzorek tvořil určitý typ dobrovolníků, kteří mohou být charakterizováni jako sociálně diferenciovaná skupina, protože jsou spolu v určitém pravidelném kontaktu a analýza se zaměřuje na jednu z jejich aktivit, kterou je právě supervize. Supervize je však zároveň pravidelnou událostí, proto vnímám, že se tato dvě vymezení překrývají. Případy v šetření bych charakterizovala jako částečně instrumentální (Hendl, 2008, s. 105), protože ač mě zajímalo, jak jednotliví lidé vnímají přínosy, které jim supervize nabízí, stále jde o specifický fenomén, konkrétní otázku, která mě o jednotlivých případech zajímala, tedy jaké přínosy supervize pro sebe pocítují, a ne komplexní příběhy jednotlivců. Případy byly použity spíše jako prostředky pro cíl identifikovat přínosy supervize. Proběhla snaha o hledání společných prvků ve výpovědích jednotlivců, hlavním cílem empirického šetření však není zobecnění a nalezení obecností v tématu přínosů supervize pro dobrovolníky. Případová studie je vhodná ve chvíli, kdy se pokládají otázky typu „proč“ a „jak“. I z toho důvodu proto nejlépe odpovídá tématu přínosů, které mě v šetření zajímají (Mioviský, 2006, s. 94).

#### Výběr výzkumného vzorku

Pro výběr výzkumného vzorku byla zvolena metoda nepravděpodobnostního výběru výzkumného vzorku (Mioviský, 2006, s. 127), tedy cílený výběr respondentů (Hendl, 2008, s. 108), konkrétně pak záměrný výběr přes instituce, kdy požádáme o pomoc instituci, která například sdružuje určitou cílovou skupinu v podobě nabízení určité služby (Mioviský, 2006, s. 138). Konkrétně pro mé šetření bylo osloveno 38 koordinátorů dobrovolnických center po celé České republice. Oslovená dobrovolnická centra byla Adra (Praha, Chomutov, Zlín, Znojmo, Havířov, Český Těšín, Brno, Břeclav, Česká Lípa, České Budějovice, Frýdek-Místek, Liberec, Ostrava, Plzeň, Příbram, Valašské Meziříčí), Sue Ryder (Praha), Dobrovolnické centrum FN Motol (Praha), Amélie (Praha), Instadt (Karlovy Vary), Život 90 (Praha), Seňorina (Praha), Maltéžská pomoc o.p.s., Adopce seniorů (Praha), Domov pro seniory Chodov (Praha), Arcidiézní charita Praha (Praha). Charakteristika cílové skupiny pak byla: dobrovolníci, kteří dochází za seniory a účastní se dobrovolnických supervizí. Tato charakteristika byla zvolena na základě mé vlastní zkušenosti s dobrovolnictvím u seniorů, stejnost cílové skupiny je pak vhodná pro porovnání výsledků, protože se dobrovolníci setkávají s podobnými situacemi ve své dobrovolnické činnosti. Šetření se zúčastnilo celkem 9 dobrovolníků. Všichni spadají pod dobrovolnické centrum Adra, pocházejí z měst

Chomutov (1), Znojmo (2), Havířov (5) a Český Těšín (1). Dva dobrovolníci z Havířova pak docházeli do stejného domova seniorů a účastnili se stejných supervizních setkání. Dvě dobrovolnice ze Znojma se také potkávaly, jedna z nich však již byla v pozici koordinátorky dobrovolníků a do šetření se nabídla, protože má osmiletou dobrovolnickou zkušenost. Dobrovolníci pak byli rozličného věku od 19 do 87 let, tím pádem se nacházeli i v různých životních kontextech. Do šetření se přihlásila i jedna dobrovolnice z DC Instadt, její časové možnosti však byly omezené a nepodařilo se včas najít společný čas pro provedení rozhovoru. Stručné charakteristiky respondentů jsou pak k nahlédnutí v příloze A této práce.

### Metoda získávání dat

Jako metoda získávání dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který je vhodný pro zkoumání jednotlivců spadajících do určité sociální skupiny s cílem získat pochopení o určité skutečnosti (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 159, 160), v případě toho šetření o supervizi a přínosech pro dobrovolníky, kteří chodí do dobrovolnictví k seniorům. Rozhovor byl polostrukturovaný – měl definované výzkumné otázky a podotázky (Hendl, 2008, s. 164), bylo však možné se respondentů doptat na cokoliv. Otázky pak byly podle Švaříčka a Šedřové (2007, s. 163–169) rozděleny na základní, úvodní, hlavní a ukončovací. Tři rozhovory proběhly online na platformě Skype a šest z nich mělo podobu osobního setkání. Rozhovory byly nahrávány, trvaly od 25 minut do cca 110 minut. Někteří respondenti odpovídali stručněji, neodbíhali k příběhům z dobrovolnictví a mluvili více k věci. Jiní nad tématem přemýšleli hodně zešíroka, a trvalo déle, než na otázku konkrétně odpověděli.

### Analýza výsledků

Nahrané rozhovory pak byly přepisovány, následně jsem si podle otázek vybrala podstatné kategorie a vyznačovala jen odpovědi, které se týkaly základní výzkumné otázky a čehokoliv, co s ní souviselo. Pro přípravu k analýze jsem využila techniku barvení textu, kdy jsem každému souvisejícímu tématu přiřadila jednu barvu. Zabarvený text pak usnadňuje orientaci a analýzu (Miovský, 2006, s. 211). Témata, která z přípravy vystoupila, jsem pak analyzovala pomocí tabulky, která u případové studie představuje možnost porovnávání případů mezi sebou a hledání společných prvků (Hendl, 2008, s. 214). Výsledky analýzy jsou pak popsány v následující podkapitole.

### 4.3 Výsledky šetření

Odpovědi na základní výzkumnou otázku **Jaké přínosy supervize, probíhající v dobrovolnických programech, pro sebe dobrovolníci pocítují?** jsou rozděleny do tří základních okruhů, na které byli respondenti dotazováni. Jedná se o přínosy pro jejich dobrovolnický život, pro pracovní život a pro osobní život. Přínosy pro dobrovolnický život jsou specifické tím, že je ve většině případů pocítuje více než jeden respondent. Každý má své autentické prožívání a jinak o přínosu mluví, ale jsou povětšinou společné více dobrovolníkům. Pocitované přínosy pro osobní a pracovní život jsou pak z povahy osobní, jsou tedy více specifické a zpravidla má každý respondent jinou zkušenost, kterou si takto ven ze supervize odnáší. Součástí okruhu Přínosy pro dobrovolnický život je i kapitola o posilování motivace, kde jsou zohledněny odpovědi na druhou základní (pod)otázku **Jak supervizní setkávání ovlivňují motivaci dobrovolníků k dobrovolnictví?** Poslední částí je pak podkapitola Specifika šetření, která se již nezabývá přímo vyplývajícími přínosy, ale shrnuje určitá podstatná specifika vnímaných přínosů. Za citacemi je vždy uvedeno, na jaký okruh otázek respondent odpovídal.

#### 4.3.1 Přínosy supervize pro dobrovolnický život

Přínosy v následující kapitole budou tříděny podle funkcí, které supervize má, tj. podpůrnou, vzdělávací a kontrolní – administrativní (Kadushin a Harkness, 2002, s. 45, 129 a 217). Funkcemi je totiž do značné míry dáno, co si dobrovolníci ze supervize odnášejí. Posledním tématem je pak zaměření na druhou základní výzkumnou otázku, tj. posilování motivace k dobrovolnictví v supervizi, k tomu totiž také výrazně přispívá.

##### 4.3.1.1 Podpora v dobrovolnické supervizi

Jaké přínosy dobrovolníci pocítují jako podpůrné bylo zjišťováno primárně otázkami **Co Vám supervize přináší?, Jakou podobu má podpora během supervizních setkání? a Jaké přínosy vnímáte ve vztahu k Vašemu dobrovolnickému životu?** Z odpovědí vyplývají témata ujištění v postupech při práci s klientem, připomenutí smysluplnosti vlastní dobrovolnické aktivity, setkání s ostatními dobrovolníky a z toho vyplývající vzájemná pomoc a povzbuzení. Vnímané přínosy se mezi sebou velmi prolínají, například právě proto, že pro většinu dobrovolníků je přínosné, že se setkávají s ostatními a z toho, že supervize probíhá ve skupině a dobrovolníci jsou na ní spolu, pak vycházejí další přínosy, které dobrovolníci vnímají.

## **Ujištění v postupech**

Prvním podpurným přínosem, který dobrovolníci v supervizi pociťovali, je ujištění správnosti jejich postupů a počínání při práci s klientem a zároveň podpory v tom, že stačí jen to, že za klienty přijdou, pobudou s nimi a věnují jim svůj čas a pozornost. Že se snaží být co nejvíce prospěšní a že „dobrovolnictví dělají správně“. To souvisí s laickostí dobrovolníků, kteří do činnosti vstupují jen se základním školením (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 167).

*„A na těch supervizích jsme vlastně tam i jako nás tak trošičku, jó, stačí, že přijdete, že vás vidí a tak jako, oni nás trošičku, ať se tím netrápíme, že vlastně my neděláme tolik co bysme chtěli, že je nerozmluvíme, že je nerozchodíme, že jako nejásá, má radost, že se usměje, nebo je smutná, když odcházíme,..., jo, ale že nemyslet si, že neděláme dost, že děláme málo.“*  
(Ema, okruh 5)

Respondentka Marie zmiňuje i náročnost práce se staršími lidmi v tom, že se často nezlepšuje jejich stav a dobrovolník tak nemusí mít pocit, že jeho činnost má nějaký smysl.

*„Uklidní, že je to dobře. Protože někdy člověk si říká, no jo no, tak nějak se to třeba nejde to k lepšímu, že oni ti starší lidi, to spíš jde jakoby, jakoby dolů no, že, že vám to dá zase nějakou jiskru, náboj, určitě mě to vždycky nabije. I když člověk se musí nabíjet sám.“* (Marie, okruh 3)

## **Připomenutí smysluplnosti vlastní dobrovolnické aktivity**

Jak zmiňuje v předchozí citaci Marie, stav seniorů jako klientů může být někdy obtížný, také z tohoto důvodu může být potřeba ujištění o smysluplnosti pro dobrovolníky podstatná. Sdílení v přijímající atmosféře supervize jim může dát pocit smysluplnosti, které se mu od klienta nedostává (Matoušek, 2008, s. 63). Přínosy ujištění o postupech s pocitem smysluplnosti spolu mohou souviset – dobrovolník se nejdříve ujistí, že dělá svou činnost dobře a poté ještě potřebuje připomenout, že to ale má nějaký smysl. To myslím hezky vystihuje právě Mariina předchozí citace, popř. následující citace od Venduly a Jaroslava.

*„Tak já myslím, že jako právě, je to taky jedna z těch věcí, která nás tam jakoby udrží, že jako fakt, že že, je tam ten dobrej kolektiv, že jo, takže vím, že tam mají prostě noví přátelé a že jakoby viou, že když by se vyskytl nějaký problém, tak že si pomůžou, a že, jakoby se*

*jenom utvrdiou v tom, že jakoby nedělají nic špatnýho. Jakoby, že to má nějaký přínos.”*  
(Vendula, okruh 6)

*„Veliký přínos, že člověk fakt někam patří a má smysl to, co dělá, že se o tom ví prostě. Že to není jenom, že se někde zapíšu hodiny do sešitu, ale že opravdu, má to takhle celkově smysl určitě.”* (Jaroslav, okruh 5)

### **Setkání s ostatními dobrovolníky a pocíťovaná opora**

Pro dobrovolníky je přínosné skupinové uskupení, protože mohou zážitky sdílet s lidmi, kteří jsou podobně naladěni. Sdílením dochází k upevňování vztahů, což je pro mnoho dobrovolníků velmi důležité (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261). To vyplývá i z mých rozhovorů – všichni dobrovolníci cítí, že je pro ně skupinová supervize přínosná, nikdo z nich nikdy neměl potřebu využít nabídky supervize individuální. Mnoho z nich pak právě hovořilo o tom, že se na supervizích cítí dobře proto, že jsou tam lidé, kteří se orientují podobným směrem a jsou stejně naladěni. Se skupinou pak může přijít vzájemné povzbuzení, to konkrétně zmiňují dvě respondentky. (Ema, Denisa)

*„Vím, že tam ti lidi chodí dobrovolně, ale každý má nějakou krizi, že, třeba před zkouškama nebo jim někdo umřel doma, teď zase, jo, prožívá nějakou nemoc a tak, tak tím, že tam přijde, tak přece jenom se tak povzbudí a řeknem si, že děláme dobrou věc. Jsme na dobrém místě, nemyslíme jenom na sebe, myslíme na ty druhé, to je vždycky myslím, že velmi pozitivní, jo. Určitě.”* (Ema, okruh 6)

Jak zmiňuje Jaroslav: *„Veliký přínos, že člověk fakt někam patří...”*, pro dobrovolníky je velmi podstatný pocit sounáležitosti, který na supervizích cítí a to, že v dobrovolnictví nejsou sami. Často se totiž během dobrovolnické činnosti s jinými dobrovolníky nesetkají.

Zde respondentka odpovídala na otázku **Jaká je Vaše role během toho setkání, co je Vaším úkolem?**: *„Roli, roli, posluchače, ale někdy mám takový hezký pocit, to člověk jako musí zavnímat, že jsem součástí něčeho, to je dobrý no, to je dobrý, protože jakmile přestanete, já to vidím na těch kolegyňkách mých, my jsme takový chumel, tam je rodina, já děti nemám, ani rodinu, takže to pak je složité, být tady sám a najednou co jako, a oni mají tam ty vnuky a tamto a prostě ten život jim to organizuje, takže jsou pořád nějakou součástí a já ne, takže tam mi to, tam jsem taková, že si sedím a říkám si, to je dobře, že jsem tady, protože jsem jako v nějaké skupině a té skupině o něco jde a je to dobře, že jsem tady, to jako je fakt, vám se to možná zdá nějaké hysterické, ale nějaké takové jako, ale to je tak důležité,*

*protože jenom tak to jako odžít ten život, víte, jako nijak, jako něčí, to jako nejde, Anebo možná to jde, ale se mnou to asi bude těžké v tomhle no.*” (Marie, okruh 4)

Přítomnost ostatních dobrovolníků pak není pouze o tom, že jsou pospolu, ale je podstatná i v poskytování si konkrétní vzájemné podpory, její význam je značný (Havrdová, 2008, s. 76). Pokud dobrovolník řeší nějaký problém, celá skupinu mu pomáhá hledat řešení (Kantorová, 2008, s. 8). Tento přínos supervize pocítila Pavla, která se rozhodla dobrovolnictví u seniorů ukončit, a právě na supervizi měla prostor si ujasnit, co pro sebe vlastně chce.

*„A pak ten konec vlastně, toho, že chci končit s těma seniorama, že vlastně už nechci dělat toho dobrovolníka u nich a tak. Mě zajímalo, jako jakej na to maj názor ostatní, protože oni se ostatní drželi v tom svým vždycky a já, já jsem najednou to chtěla změnit jo, tak jestli není něco divnýho u mě.”*

Zde jsem se jí ptala, **jestli jí supervize pomohla v rozhodování**: *„Jo, jo, pomohla, protože všichni byli takoví spíš vlastně podporující, že nejdřív se vyptávali, ale potom vlastně mi dali tu zpětnou vazbu, že to chápou, že prostě člověk potřebuje nějakou změnu, a právě to dobrovolnictví o tom je. Oni mě vlastně přivedli na tu myšlenku toho, o čem to dobrovolnictví vlastně fakt je, abych se vrátila zpátky k tomu, proč jsem do toho dobrovolnictví šla, abych si něco vyzkoušela, tak přece nemusím do konce života skončit jako dobrovolník v domově pro seniory.”* (Pavla, okruh 4)

Ostatní dobrovolníci pak hovořili o tom, že podpora je přítomná vlastně neustále. Vždy se snaží jeden druhému pomoci a sdělit si, co zrovna prožívají, i třeba mimo dobrovolnický život. *„No, že jako prostě, kdo ví, kdo může, tak pomůže.”* (Vendula, okruh 3)

Kromě přijetí zdravotního stavu seniorů se občas musejí dobrovolníci setkávat se smrtí svých klientů. V supervizi dobrovolníků, kteří za seniory dochází, je toto téma velmi časté. Některé dobrovolnické programy se uchylují ke spojování supervizí s přednáškami, ve kterých se doplňují informace o tématech, která dobrovolníci potřebují znát. (Kantorová, 2008, s. 3) Snad všichni dobrovolníci, kteří se účastnili šetření, zažívali takovou formu supervize a doprovázení a smrt klientů byla častá témata přednášek. Oni sami téma smrti na supervizích řešit nepotřebovali – nesetkali se s tím, Martina o tom na supervizi mluvit nepotřebovala a Pavla se cítila být na smrt klientky připravená právě z přednášek. Ema pak hovoří o jiné účastnici supervize, které klientka zemřela a tento příklad myslím hezky ilustruje, jaký přínos vzájemná podpora v supervizi má. Zde jsem se ptala, **jakou podobu má podpora během supervizních setkání**. *„Jo, velikou, velikou, mhmm, zrovna ta paní, která*

*tak jako, že už nebude asi, že jí ta klientka umřela, že to proplakala, bylo jí z toho špatně a tak, tak bylo vidět, že oni (koordinátorky) samozřejmě v první řadě, ale i když ony samy chtěly prvně, tak už ti naši dobrovolníci reagovali někdy první, takže to bylo fajn, že vlastně všichni jsme se zapojili, jak kdybysme my měli pomáhat, tak to bylo fajn. A samozřejmě oni to potom dotáhli.” Zmíněná paní se pak v dobrovolnictví pokračovala dále. „Sama byla taková i docela jako typ negativní a říkala, že jí to jako unavuje, že už asi přestane a potom, že jí umřel ten klient a že to asi nedá, pak že se trochu z toho vzpamatovala a zase, jo, začala. Tak je vidět, že to některé lidi staví na nohy.” (Ema, okruh 3)*

Jako konkrétní dobrovolník, který si právě úkol podpořit ostatní, vzal na svá bedra, byl mezi mými respondenty Radim. *„To bych chtěl přenést na ty lidi, aby o sobě uvažovali, jak jsou potřební. Že nejsou zbyteční.”* (okruh 5)

#### 4.3.1.2 Supervize jako příležitost k učení

Hlavními přínosy souvisejícími s učením, byly pro dobrovolníky zkušenosti. Možnost je mezi sebou sdílet, brát si z nich něco pro sebe a také pomoci novým, začínajícím dobrovolníkům. Dále se jako přínos více než jednou objevilo téma umění naslouchat.

#### **Zkušenosti**

Ústředním tématem dobrovolnické supervize jsou pro dotazované dobrovolníky zkušenosti a příležitost, kterou jim supervize dává k jejich sdílení. Tím se lépe orientují v činnosti a neustále zkvalitňují službu, kterou poskytují (Kantorová, 2008, s. 8). Dobrovolníci hodně mluví o tom, že se vzájemně učí z příběhů, které zažili ostatní (Vendula, Ema, Pavla, Radim, Marie), sdílí si vzájemně tipy na aktivity, které mohou s klienty dělat (Denisa, Radim, Ema) a díky tomu mohou neustále proměňovat a zlepšovat svou práci a mluví i o přejímání myšlenek od ostatních, tedy jako přínos vnímají neustále setkávání se se skutečností, že se učíme celý život a každý člověk nám může dát něco, co si můžeme využít pro sebe. (Marie, Radim a Ema) Někteří dobrovolníci pak zmiňují, jak je takové sdílení podstatné pro nově přichozí dobrovolníky, kteří třeba ještě nemají vztah ke starším lidem, nevědí moc, co mají dělat. Na supervizi toho mohou mnoho přijmout od ostatních. (Ema, Vendula, Radim)

#### Sdílení zkušeností

Sdílení zkušeností napomáhá vzájemné inspiraci k tomu, jak obohatit vlastní dobrovolnickou činnost, jaké nové aktivity s klientem vyzkoušet. Dobrovolníci také hovořili o

tom, že vždy když někdo sdílí nějaký problém, všichni se snaží mu pomoci najít východisko, doporučí různé postupy, protože si například prošli podobnou situací. Zde se také objevuje i faktor délky dobrovolnické praxe. Zkušení dobrovolníci mohou nabídnout zážitky z již dlouhotrvající dobrovolnické práce.

*„A vlastně pomohlo to, že jo, že jsme si to jakoby povykládali, že jako viděli to z jiný stránky a jako prostě ten problém se vyřešil. A takhle to tam prostě funguje vždycky, že jako nějaký problém se vyskytne, tak se snažíme jakoby probrat a jakoby najít nějaký to východisko.”* (Vendula, okruh 2)

*„Tak podpora je jednak v té části, kdy se mluví o organizaci té práce, že se hovoří o tom, jakým způsobem pracovat. To je velmi důležité a tam podpoří i nás právě těmi zkušenostmi, které slyšíme od těch druhých lidí, protože každý má trošku jiné zkušenosti, každý má trošku jinou vizi a ta supervize je, že to není vize jednoho člověka, že tady je více, prostě můžeme lepším způsobem pracovat.”* (Radim, okruh 3)

### **Učení jako kontinuální proces**

Tento přínos je věkově specifický, protože všechny poznatky přicházejí od lidí ve starším věku. Radim a Marie jsou v důchodu, Ema bude moci také za chvíli odejít do důchodu. Je to samozřejmě logické, protože jsou to lidé, kteří již staví na té životní zkušenosti a vlastnímu přístupu k životu, který u sebe znají již mnoho let. Mladí dobrovolníci asi z povahy věci nemohou mluvit o tom, že člověk se učí celý život a doplnit tvrzení o skutečný osobní pohled.

*„Je, tak to asi jo, to určitě ovlivní (supervize – poznámka B.S.), protože když tam něco slyším a zaujme mě to, jednak to jde do podvědomí, aniž by člověk věděl a a pak do toho vědomí, když si to uvědomíte a řeknete si, to je dobré tady to, to je krásná myšlenka, jo to je pravda, jojojo, tak určitě vás to ovlivní, že vás to nadchne, něco nového. Jo, to jo.”* (Marie, okruh 5)

*„Každý člověk je takovou učebnicí, každý člověk, že je učebnicí tomu druhému, protože nějaké dary mám já, nějaké dary má ten člověk”* (Ema, okruh 4)

*„Přináší, jak už jsem říkal, že opravdu ten poznatek a vzdělání sebe samého, protože žádný člověk, ať je jakkoliv vzdělaný a má jakékoliv tituly a já nevím co, není tak dokonalý, aby nemohl přijmout ještě něco jiného.“*

*„A to jsem rád, že tam mohu častokrát být a slyšet zkušenosti a z těchto zkušeností čerpat. A to je myslím důležité pro každého člověka. Jestliže člověk si o sobě řekne, já všechno vím, tak jako to říkal i Masaryk, když o sobě říkal ‚všechno znám‘, je z něho trouba.“* (Radim, okruh 5)

### Přínos pro nové dobrovolníky

Pro nové dobrovolníky může být pomoc od zkušenějších velmi podstatná, protože často mohou mít pocit, že nevědí, co mají dělat. Nemají třeba ještě vztah ke starším lidem, nevědí, jak s nimi hovořit. Na supervizi se setkají s lidmi, kteří třeba chodí do dobrovolnictví několik let a nový dobrovolník z jejich zkušeností může hodně načerpat.

*„Myslím, že by tam neměly chybět i nějaké rady těch, kteří třeba studovali přímo některé tyto věci, sociální, to by tam nemělo chybět. Ne všechno poznáte, zvláště třeba ti mladí to nepoznají, jak se chovat k lidem, kteří opravdu už končí svůj život, a je to problém. A je opravdu potřeba pro každého člověka nějakým způsobem mu pomoci, a myslím těm dobrovolníkům, jak se chovat, aby ti lidé nebyli jenom tak ‚já už končím‘, ale aby jim dovedli něco říct.“* (Radim, okruh 5)

*„Že fakt jakoby je to přátelskej kolektiv a i vlastně, sice jsou tam úplně jiný, věkový rozdíl jsou obrovský, jo, všechno, ale přitom si všichni jakoby sednem, ti starší prostě dávají těm mladším jakoby rady, aj co zažili, že jo dobrovolničijou tady třeba 10 let, jo, tak to prostě povykládaj, s čím už se setkali a takhle, a že si jakoby vzájemně fakt jakoby pomáháme, že je to super.“* „Ze začátku jsem fakt hltala každý slovo, jako každou zkušenost a teď.., nic jsem žejo nevěděla, nic jsem neuměla, takže to. A teď vlastně jsem v té pozici, že už i já dávám ty zkušenosti.“ (Vendula, okruh 4)

Zde Vendula pěkně vystihuje, jak se člověk postupem času posouvá v té činnosti dál. V supervizi může dostat nějaký základ, vybuduje si sebevědomí a za nějaký čas je připraven přispět i sám za sebe. Že i jako mladý člověk, který ze začátku pouze zkušenosti přijímal, je po čase může nabídnout ostatním.

## Umění naslouchat

Dalšími přínosy související s učením, které dobrovolníci vnímali, byla možnost učit se naslouchat ostatním. Hezky o tom mluví Ema a Marie, obě totiž pozorují, jak lidé mluví, zamýšlí se nad tím, proč lidé říkají to, co říkají.

*„Mě to učí trpělivosti, protože jsem taky taková, jak se říká z divokých vajec a v mnoha věcech se učím – pomalejc mluvit, neradit vždycky, když si myslíte, že je třeba vždycky radit, učit se naslouchat, mně to pomáhá.“*

*„Učím se mlčet a čekat, co ten člověk řekne a vzít si z toho něco“*

*„Učit se naslouchat, proč lidé říkají to, co říkají.“ (Ema, okruh 3)*

*„Já jsem taková ukecaná, taková docela výstřední, ehm, určitě se tam učím naslouchat, pořád, víc a víc, aby, aby, protože on člověk, když je v té penzi pak, tak je takový sebestředný, hodně, že by chtěl jako povědět, jak on to tam má, jak on to...<sup>1</sup>a to jako nejde, takže hodně se učím jako být v té vnímavé koncentraci a poslouchat ty lidi.“ (Marie, okruh 4)*

*„A on se člověk učí i od těch ostatních, nejenom od těch supervizorů, že to jsou přednášky. Že i od těch ostatních, jak povídají. Já mám hrozně ráda, když můžu ty lidi sledovat, jak to říkají, proč to říkají, ehm, tam by se mi chtělo hned tu paní pohladit, protože vidím, že nějak potřebuje, víte, že i to, i to mě to vždycky hrozně zajímalo, proč lidi jednají tak, jak jednají. Proč to říkají zrovna teď tak, jak to říkají.“ (Marie, okruh 3)*

Zde u Marie je znovu vidět, jak se funkce a přínosy supervize prolínají. Ona od paní čerpá její zkušenost, něco se učí a zároveň s ní soucítí, chce ji podpořit.

### 4.3.1.3 Kontrola v dobrovolnické supervizi

Téma kontroly se nedá charakterizovat úplně jako přínos, ale z šetření vyplynulo, že ač se nějaké kontrolní prvky v supervizi objevují – například díky rozhovorům o správnosti postupů získávají koordinátoři představu o tom, jakým způsobem dobrovolníci pracují, zda dělají vše správně, dobrovolníci je tak nevnímají, u pozdějších rozhovorů jsem se již ani na kontrolu neptala a dobrovolníci, o kontrole sami nehovořili. Supervizní setkání totiž slouží i koordinátorům dobrovolníků, získávají od dobrovolníků zpětnou vazbu a mají přehled o tom, jak probíhá poskytování služby a jestli je jejich práce s dobrovolníky efektivní (Kantorová,

---

1 Označení „...“ uprostřed citovaného textu zachycuje momenty, kdy se respondenti odmlčeli a navazovali dále nepřímou. Například nedokončili větu, ale pokračovali dále v odpovědi na otázku.

2008, s. 2). V tomto má supervize i kontrolní charakter. Toto zčásti potvrzuje výpověď Denisy, která nyní jako koordinátorka pracuje a vnímá to jako přínos. Hovoří však konkrétně o zpětné vazbě, ne o nutnosti kontrolovat dobrovolníky při supervizi, ke kontrole jim stačí docházkové knihy, kam si dobrovolníci vykazují hodiny. *„Tam je důležitější opravdu ten přínos, že je to taková nějaká zpětná vazba jako pro nás pro vedoucí...”* (okruh 7)

Dobrovolníci sice procházejí školením, to ale nemusí být vždy dostačující. Organizace chtějí mít spolehlivé a kvalitní dobrovolníky, právě učením v supervizi dochází k jejich neustálému zlepšování (Volunteer now, 2012, s. 16). Žádný z dobrovolníků nehovořil o tom, že by pociťoval tlak na svůj výkon, naopak jak bylo zmíněno již výše, organizace se vždy snažila, aby dobrovolníci věděli, že jen jejich upřímná přítomnost je dostačující.

*„Supervize je vlastně setkání těch dobrovolníků, kde si říkáme své zkušenosti. Když si vezmeme nějaké rady a kde jsou taky třeba i odborníci, kteří mohou pomoci v té práci nebo jakým způsobem se dá pracovat, dají určité rady, takže ta supervize, jak by si to někdo představil, že to je, když už to řeknu, že je to vize, nebo to super, že to je nějaká kontrola, to není žádná kontrola, to je spíš opravdu taková vzájemná pomoc jeden druhému.”* (Radim, okruh 3)

Radim také dobře popisuje problematiku kontroly, která by mohla být pro dobrovolníky velmi nepříjemná. *„No, tam je ten problém, že je to dobrovolnické a já si do určité míry ten program nějakým způsobem dělám sám. Takže mě asi těžko může někdo zkontrolovat, jestli to dělám správně nebo špatně, protože ten program mám já nějaký, může mi dát rady určité, ale zas aby mě zkontroloval ‚aha tak tos tady udělal nebo neudělal’, tak takhle ne.”*

Domnívám se, že čím zkušenější a starší dobrovolník, tím hůře bude zvládat zásah do činnosti v podobě pokusu o nějakou kontrolu. Nutno říci ale, že situace je hypotetická a Radim nemluvil o tom, že by se cítil být pod kontrolou ve své činnosti.

Z výpovědí na mě působí, že přeneseně je právě absence kontroly pro dobrovolníky přínosná. Samozřejmě to není tak, že by to pro sebe vnímali jako přínos, ale skoro všichni hovořili o tom, jak je pro ně důležité, že se na supervizích cítí příjemně, všichni rovnocenně a že oceňují, že si organizace dává záležet na tom, aby pro ně vytvořili prostor, který bude jen o nich. Zde Marie odpovídá na otázku, **co dělá přítomnost koordinátora dobrovolníků s dynamikou supervize:** *„Já si myslím, že podporuje ty lidi, víte, že oni si nepřipadají, že dělají..protože setkáte se mnohdy s různými názory na to dobrovolnictví, jako s velmi ,A to*

*jako děláš, a co to jako je, a to zadarmo tam chodíš a co tam děláš?’, jako někteří lidi jako naprosto neví vůbec, no a že to ty lidi tak zocelí, nabije je to, znovu, že o ně taky někdo má zájem kromě těch lidí, za kterými chodí, protože ti mají o vás zájem, že, a že o vás někdo má zájem a že jim záleží na nás. Oni vždycky nás tak podpoří, pochválí nás, vždycky přinesou něco pěkného, pozitivního. Podpoří nás to, nabije nás to.” (okruh 3)*

#### 4.3.1.4 Posilování motivace dobrovolníků

Samotné posilování motivace nikdo z dobrovolníků nezmínil jako přínos, který pro sebe pociťoval. Na otázku **Jak supervizní setkávání ovlivňují Vaši motivaci k dobrovolničení?**, jsem se ptala z důvodu zastřešujícího cíle dobrovolnické supervize, kterým je právě udržování motivace k výkonu dobrovolnické činnosti (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82). Skoro všichni respondenti pak reagovali velmi souhlasně a někteří uvedli dokonce, v čem je supervize motivuje. Pouze Denisa se supervizí necítila být motivována, protože měla velmi silnou vnitřní motivaci.

*„Motivaci, motivaci to jsem měla já vnitřní, to asi ty supervize ne. Já jsem cítila, že to je potřeba a. Takže ne.” (Denisa, okruh 5)*

*„To bych asi taky navázal na ten příklad předtím, že díky tomu jakoby se mi tam více chtělo jo nebo prostě najednou to dostalo nový impulz, že jsem si říkal ‚vlastně to dělám správně a má smysl to dělat’. Takže nakoplo mě to, řekněme, do té dobrovolnické činnosti. Pokračovat v ní, zlepšovat se v ní, jo, hledat ty cesty, jak třeba, jak to ještě třeba změnit, aby to bylo pro oba dva dobrý jo” (Jaroslav, okruh 5)*

*„A určitě, když jsem jakoby neměla tolik času žejo a navíc se uzavřela ta LDNka takhle, tak jako jsem byla z toho taková skleslá, nevěděla jako to, jako jak se do toho zase vrátit a na tý supervizi, jak jsem poslouchala ty příběhy, co jakoby všechno zažili a takhlenc, tak mi to jakoby zase nakoplo, že jsem dostala zase takovou tu chuť do toho jít a vydržet.” (Vendula, okruh 5)*

*„Jo, jo, že když jsem slyšela ostatní na tý supervizi, co řeší, anebo že se zrovna vychloubali tím, co zvládají a mohli říct, jak jsou na tom dobře, tak mě to zase nabíjelo taky energií v tom jako říkat ‚týjo to je super, tak tohle třeba taky vyzkouším já’ nebo jo ,to už se*

*těším až za 14 dní uvidím prostě jako tu paní a..’ jo, jako že mě to nabíjelo taky energií to s nima probrat, popovídat si.” (Pavla, okruh 5)*

Myslím také, že ve výpovědích k motivaci jsou pěkně různě zmíněné přínosy, které již byly probrány výše. Přínosy, které tedy pak dobrovolníky konkrétně motivují, jsou sdílení příběhů z dobrovolnictví, ujištění se o správnosti postupů a o tom, že stačí jejich upřímná přítomnost, připomenutí smysluplnosti, a že v tom nejsou sami, nejsou jediní, co dělají podobné věci jako oni. I proto se také domnívám, že je možné posilování motivace, alespoň přeneseně, vnímat jako přínos supervize, protože jako hlavní cíl supervize v sobě zahrnuje témata, která pak vnímána jako přínosy konkrétně jsou. Další citace jsou k nahlédnutí v příloze B.

Velmi specifický přínos supervize pak uvádí Jaroslav, který upozorňuje na potenciál supervize hned od prvního okamžiku nástupu dobrovolníka do organizace. To je i v souladu s tím, co k supervizi píše Kantorová (2008, s. 3) tedy, že je vhodné, když jsou dobrovolníci seznámeni s konceptem supervize hned, jak nastoupí do organizace. Nebudou se tak setkáni bát z obavy z kontroly a výčitek za nedostatky. Budou vědět, že jde o nástroj posílení jejich motivace, že je to prostor pro ně. Toto i ze své pozice koordinátorky podporuje Denisa.

*„To jsem teď poznala, když jsem vedoucí, pořádně těm dobrovolníkům opravdu vysvětlit, co to znamená ta supervize a k čemu jim slouží, protože já jako dobrovolník jsem, abych se přiznala, tak jsem to jako moc až tak nemusela, jo.” (Denisa, okruh 3)*

*„Určitě. Já, když jsem se přihlásil do Adry, že mám zájem dělat dobrovolníka, tak vlastně úplně první aktivitou, aktivitu, kterou jsem podstoupil, byla právě supervize. Ještě jsem neměl přiřazenou klientku, ještě jsem ani nevěděl, do jaké organizace půjdu, ale pozvali mě na supervizi a brali to, jakože právě, že se seznámím s dobrovolnictvím, s ostatními v organizaci, s ostatními dobrovolníky, a že to vlastně poznám. No, a právě se to tak stalo, že ta supervize byla tak příjemná pro mě, že jsem si říkal, že opravdu jdu do toho a třeba jestli z počátku nějaké rozpaky, tak pak jsem si říkal, určitě je to pro mě. Takže už i z počátku mi ta supervize hodně jako pomohla. Že mě tak naladila na to celkově.” (Jaroslav, okruh 6)*

#### 4.3.2 Přínosy supervize pro pracovní nebo studijní život

Pro tento okruh jsem se ptala jednou specifickou otázkou a to tedy: **Jaké přínosy supervize vnímáte ve vztahu k Vašemu pracovnímu, popř. studijnímu životu?** Zde se již do uvážení přidává více subjektivních proměnných, protože se jedná o osobnější stránku života respondentů. Vnímané přínosy jsou proto u každého z nich zcela jedinečné, a ne každý respondent také nějaký přínos k této oblasti uvedl. Martin a Vendula, obě studentky, hovoří o prolínání studia a supervize, především o propojení s psychologií. Supervize jim poskytla nějaký vhled do praxe. Jaroslav zmiňuje, že díky supervizi získal představu o organizacích, ve kterých později začal pracovat – jak s Adrou, tak s domovem, do kterého dochází. Na supervizích měl možnost hovořit s konkrétními lidmi, kteří organizace zastupují, a viděl, jak se chovají. Hovoří i o skutečnosti, že si poté přenášel zkušenosti z jedné oblasti do druhé, tedy v dobrovolnictví se inspiroval, jak lépe pracovat a naopak. Denisa a Petra pak hovoří o ujasnění si směřování v zaměstnání, Petra pak konkrétně vyřadila seniory jako cílovou skupinu, se kterou by jako sociální pracovnice chtěla pracovat a také díky supervizi získala jiný pohled na vlastní studium a pomohla si ujasnit, zda se opravdu chce věnovat sociální práci, říká, že se pak nebála tolik dělat v životě změny. Obě pak hovoří o zlepšení komunikaci ve vztahu k práci, Denisa vyzdvihuje, že se naučila se představit a říct o sobě pár slov. Zbylé citace jsou k nahlédnutí v příloze B.

*„Díky těm setkáním jsem vlastně navázal potom spolupráci jak s Adrou, tak potom s tím samotným domovem, protože jsem vlastně do toho domova začal chodit i na školní praxi, potom i na brigádu, na druhém středisku toho domova jsem vlastně pracoval, takže mi to pomohlo jakoby tadyto setkání být taková vstupní brána potom i do té organizace samotné a v mém případě si tam i najít práci.“*

*„Potom i zase s Adrou jsem jednu chvíli spolupracoval brigádně, to už je vyložené když to řeknu, ze široka. Že toto bylo nad rámec té supervize, ale díky té supervizi vlastně jsem mohl proniknout lépe do té organizace, lépe jsme se poznali, jo, navzájem.“*

*„Že to pro mě byla zároveň obrovská praxe to dobrovolnictví, obecně jak vycházet s lidmi, jak jednat s lidmi, ať už v rámci té činnosti jako takové nebo i v rámci těch supervizi a zároveň jsem určitě jakoby zase potom v té práci zpětně získával zkušenosti, jak třeba zase lépe to dobrovolnictví dělat, jo, že se mi to takhle hodně prolínalo, ta dobrovolnická a profesní stránka věci.“ (Jaroslav, okruh 5)*

*„Jo, určitě, k tomu pracovnímu, tak tam určitě i s tou komunikací a s tím, že i právě jsem přišla na to s jakou cílovkou spíš chci dělat, než nebo nedělat a pak zkoušet další žejzo.”*  
(Pavla, okruh 5)

*„Já vám to řeknu takhle, jako kazatel, jako teolog ano, je potřebné, abych přicházel k lidem, aby, ne s takovým ‚Já vás jdu něco naučit’, ale spíš přijít k těm lidem, že bychom se společně mohli něco naučit. Anebo že bych se mohl já něco naučit. A to je, to je velmi velmi důležité při té práci, kterou děláte, tam hodně poznáváte...když jsem byl jako mladej, tak jsem začal jako kazatel, tak jsem si říkal ‚Tak já teďka musím těm lidem něco naučit a musím jim něco říct’. A postupem času zjistíte, že častokrát se učíte vy od těch lidí. Musíte toto přijat, protože někteří to nepřijímají, někteří pořád jsou ‚Já jsem tady kazatel a já tady kážu a vy poslouvejte’. Ale přijímat něco je daleko těžší než jenom někomu něco mluvit, a to je opravdu v tom přínosu velmi, velmi užitečné. Pro mě to bylo vždycky.”* (Radim, okruh 5)

Zde si nejsem úplně jistá, jestli to, co Radim říká, může být vnímáno jako přínos, který si odnesl ze supervize, spíše myslím, že se jedná o přístup, se kterým on do té supervize přichází, ostatně sám říká, že pro něj přijímání bylo důležité vždycky.

#### 4.3.3 Přínosy supervize pro osobní život

Pro tento okruh jsem se také ptala jednou specifickou otázkou, a to: **Jaké přínosy supervize vnímáte ve vztahu k Vašemu osobnímu životu?** Přínosy pro osobní život jsou z většiny také jedinečné, zde však můžeme najít některá společná témata, která pro sebe dobrovolníci nacházejí jako přínosná. Martina, Jaroslav a Pavla hovořili o tom, že jim supervize pomohla lépe komunikovat i s lidmi v jejich osobním životě. Martina pak konkrétně hovoří o učení se sdílet s ostatními i vlastní problémy. Jaroslav zmiňuje, že se díky supervizi učil lépe naslouchat i lidem ve svém okolí, tedy přínos, o kterém již bylo pojednáno výše ve vztahu k dobrovolnickému životu. Denisa zmiňuje prostou radost, kterou si ze supervizí pro sebe odnášela. Radim a Marie pak znovu hovoří o důležitosti přijímat druhé a přemýšlet nad tím, co říkají, nechat se tím formovat, a to pro sebe chápou jako velmi přínosné.

*„Mmm, jo tak možná z části to, že je dobré se sdělovat se svými problémy, já jsem fakt odjakživa nastavená tak, že si ty svoje svoje problémy...jakože nejsem tak sdílná asi, s ostatními, jako jsou ostatní ke mně nebo tak, takže mm, asi už dneska nezaujímám takový ten postoj toho, že ‚já si to vyřeším’, ‚já si na to vystačím sama’, ale jako vyloženě mi fakt pomáhá jakékoliv setkání s lidmi, kteří mají třeba mají podobné problémy jako já a že si je můžeme*

*navzájem sdílet a to se podle mě děje právě na těch supervizích, takže to je super.” (Martina, okruh 5)*

*„Jako když jsem začínal, řekněme ten rok 2014, tak jsem asi ještě se potřeboval trochu rozmluvit, že jsem byl možná více jakoby uzavřenější, ale pomohlo mi to, a zase když to navážu jakoby s tou prací potom samotnou, která je prostě práce s lidmi, tak mě vlastně i díky těm supervizím, díky tomu dobrovolnictví samotnému, jsem se jakoby lépe otevřel těm lidem si myslím, že jim, umím jim lépe naslouchat, zároveň umím s nimi lépe komunikovat, třeba se i lépe seznamovat jakoby s někým novým, jo, nebo tak, takže určitě mi to pomohlo zase vzájemně.”*

*„A i jako vztahy na osobní úrovni určitě, zlepšily se v tomhle, že jsem byl takový řekněme více vnímavější k potřebám ostatních a k pocitům ostatních.” (Jaroslav, okruh 5)*

*„Když přijímáte ty lidi, tak to pro vás, i pro osobní život dává mnohé. Třeba teď konkrétně když já s Vámi hovořím jo a Vy se třeba ptáte, tak mě může uzpůsobit nebo mě může trošku předělat právě to, o co se Vy zajímáte, a to je velmi důležité poznávat na těch lidech, a to vás trochu vede i v osobním životě prostě.”*

*„Změní vás to častokrát, jak se tam mění ti lidé, ale jak se mění i sami ti lidé, kteří už tam jsou.” (Radim, okruh 5)*

*„(...) a těším se na něho, protože teďka v květnu zase má být, a i když je to pod církví tam, tenhle pán, tak to mi nevadí, protože to není fanatismus, ale je to pokora, je to láska, čistota, to tam z něho úplně jde a pak řekne i krásné nové myšlenky, i rady co dělat. Teďka jak byl coronavirus, tak jsem z těch jeho, já jsem si to vzala domů,...já jsem z toho žila několik měsíců z té jeho...z toho jeho povídání. Nádherná energie má, on je takový pozitivní, nezlomný. Tak to si myslím, že když se vydaří taková supervize a jsou tam lidé, kteří vám mají co dát, tak to je úžasné.” (Marie, okruh 3)*

Pavla si z dobrovolnictví odnášela to, jak přistupovat ke starším lidem a taky si ujasnila, že to jednou nebude její cílová skupina – ve vztahu k supervizi potom říká: *„Tak ono to souvisí spolu, protože na těch supervizích jsme pak měli možnost to probrat a tam jsem právě mohla dostat tu zpětnou vazbu od těch ostatních, žejo, nejenom od koordinátora, ale i ten supervizor....takže ty mi hodně pomáhaly, tyhle, tyhle, myšlenky a co mě trápilo, zpracovat a to mi vlastně pomáhalo i do soukromého života, protože jsem se pak jako nebála tolik s lidma*

*komunikovat o tom, jak se cejtím, co zrovna jako řeším, tak mi přijde, že tohledencto mi hodně pomohlo no, protože v podstatě řešíte i někdy s nějakýma cizíma lidma, protože dobrovolníků přibývá, přijdou nějaký nový žejo, tak je zase poznávat, takže i s cizíma lidma v podstatě někdy řeším i něco ze svýho soukromýho, co běžně řešíte – nějaký emoce, nějaký situace, co se vám staly, takže mi to pomohlo nebát se řešit i s kámošema a s lidma v mým okolí, který úplně nejsou třeba jenom ti nejlepší kámoši. Říct jim, co si myslím, jak jim to říct, v tý komunikaci no, si myslím, že mi to hodně pomohlo.” (Pavla, okruh 5)*

#### 4.3.4 Specifika šetření

Prvním specifickým prvkem je fakt, že přínosy se prolínají a často spolu souvisejí. Myslím, že bylo již naznačeno, že často jdou ruku v ruce, vzájemně ze sebe vycházejí. Nejsilněji to vnímám při sdílení zkušeností, při čemž dochází jak k učení se od sebe navzájem, tak k podpoře mezi dobrovolníky a oni o tom také často mluví ve spojitosti. To je v souladu i s charakterem supervize, který je naznačený v první kapitole v tom, že i samotné funkce nejsou vždy zcela oddělitelné a vzájemně se doprovázejí (Havrdová a kol., 2008, s. 48). A poté taky ve skutečnosti, že supervize je skupinová a význam skupiny pro dobrovolníky je velký, což je v souladu jak s teorií (Havrdová, 2008, s. 76), tak s výpověďmi účastníků. Cítit přínosy ze vzájemné podpory a učení by bez toho, že jsou všichni pohromadě, nebylo možné, stejně tak pocítit, že v dobrovolnictví nejsou sami.

Dalším specifikem šetření je jedna respondentka, Valerie, jejíž výpovědi se v textu zatím neobjevily. Je to z toho důvodu, že její zkušenost se supervizí je velmi konkrétní a sama říká, že necítí, že by si ze supervize něco odnášela. *„Ty supervize, já jsem u toho několikrát byla, ale mně se to tak zdálo, že mi to nic nedává. Já samozřejmě, já ráda se poučím z něčeho, víte, jak přistupovat k lidem, nebo jak to, tojo, ale, já jsem si říkala, nic mi to neříká nového, co bych nevěděla. Asi tak.”* Pak dodává, že jí v plné účasti brání i její vlastní hendikep. *„No spíš, já, vzhledem k tomu, že já se jaksi starám o to, co dělat a tak, tak kor, že ve mně to moc...že ještě mám jeden ten hendikep..ted’ už mám perfektní sluchátka, ale já jsem je ani neslyšela.”* Celé její vyprávění na mě působilo tak, že supervizi vnímá jako něco, co už zkrátka v 87 letech není pro ni a jistě, že to určitým způsobem dává smysl, když nejvýznamnějším tématem se pro dotazované dobrovolníky jeví zkušenosti, kterých ona má za 87 let života dostatek, resp. ona to tak cítí a není na místě to zpochybňovat. *„Když někdo..no myslíte, že je někdo takový dobrovolník, kterému klepe devadesátka..”*

Po rozhovoru s ní jsem se domnívala, že supervize pro starší dobrovolníky, řekněme v důchodovém věku, nebude tak významná, protože jsou již zkušení životem a zažili mnoho situací, ze kterých mohou čerpat. Částečně to potvrzují i slova Marie: *„Já abych Vám Barunko pravdu řekla, za ta léta má i toho školství, téměř 45 let, já jsem měla tak krásná setkání a tak krásné lidi jsem potkala, že nemůžu říct, že tyhle, já Vám nechci brát iluze, že tyhle supervize, víte, jsou..že já jsem bez sebe, to ne, já to беру s velkou pokorou, že to tak je a že něco dělám, ale Vy jste ještě mladůnká, takže pro Vás to muselo hodně znamenat, zaplaťpánbůh za to, ale já měla tak krásný život, že kdybych o tom měla napsat, tak těch lidí by byl vlak určitě, víte.”* (okruh 5) Zároveň však z celého rozhovoru s ní vnímám, že nyní mluví o supervizích v kontextu celého svého života a nikdy předtím nemusela vyjádřit, co jí ta setkání přináší. Já jsem jí vysvětlila, proč byla kdysi důležitá pro mě, takto ona reagovala. Zároveň z výpovědí použitých výše vyplývá, že i přesto, že v kontextu celého jejího života nejsou nějakou specificky významnou součástí, pořád si tam dokáže najít věci, které pro ni přínos mají – to, že má pocit, že je součástí nějaké skupiny, která směřuje stejným směrem a to, že může pro sebe čerpat z myšlenek ostatních lidí na supervizi.

Jako starší dobrovolník se šetření účastnil ještě Radim, který naopak ze supervizí, i v pokročilém věku (82 let), čerpá stále hodně, což je také patrné z výpovědí. U něj se však domnívám, že je to hodně spojené s celkovým nastavením na život. Byl také jediný ze starších dobrovolníků, který chodí do supervizí s nějakým záměrem: *„Můj úkol, co jsem si vzal, je předělat ty dobrovolníky k té práci, která by měla určitý význam. Ona každá má ta práce význam, ale tady toto, přístup k těm lidem má úžasný význam.”* *„To je to moje téma (jak přístupem k člověku mu vrátit i nějakou energii – pozn. B.S.) a účel, který já bych chtěl na té supervizi říct.”* Supervize mu nabízí prostor, kde se může podělit o svoje životní a dobrovolnické zkušenosti a předat je mladším a méně zkušeným dobrovolníkům, což pro ně má velký význam. Může to podpořit již citovaná výpověď Venduly: *„(...) ti starší prostě dávají těm mladším jakoby rady, ať co zažili, že jo dobrovolničijou tady třeba 10 let, jo, tak to prostě povykládaj, s čím už se setkali a takhlenc, a že si jakoby vzájemně fakt jakoby pomáháme, že je to super.”* Právě možnost sdílení zkušeností může být pro starší dobrovolníky velmi důležitá (Langer, 2016, s. 128–129) a supervize je k tomu ideálním prostorem. Radim tak i odpovídá na přímou otázku: **Co Vám ta supervize přináší?** *„...taky mě těší, že já mohu něco říct, zase z druhé strany...častokrát mi říkají, že to je dobře, že prostě takhle ten přístup, že to nebyvalo vždycky a nebývá. Tak jak jsem Vám říkal, jak k těm lidem přistupuji já, tam je to, že to je...nepřistupovat k nim jako k nemohoucím dětem, takže to je to,*

*co já jim mohu dát, a to mi říkají, že to je dobré, a zase já od nich mohu vzít něco od těch, co já bych mohl dělat, takže po té stránce ta supervize mi opravdu dává i určité...určitý směr, co mohu aj bych mohl dělat.”* (okruh 5) Z šetření tak malého rozsahu se samozřejmě nedá jasně říct, zda lze přínosy nějak rozlišovat i podle věku, vystupuje mi hypotéza, že možná s věkem se člověk posouvá od přijímání informací a zkušeností k jejich předávání, ale výpovědi Venduly i Radima (kdy ona již ve svém mladém věku cítí, že taky svými zkušenostmi přispívá a Radim zase pořád čerpá ze zkušeností ostatních) to částečně rozporují. Je tedy otázka, zda se nějaké věkové zobecnění dá vůbec nalézt nebo vždy v takto subjektivních tématech bude nutné zkoumat každého člověka zvlášť v kontextu celého jeho života.

#### 4.3.5 Shrnutí výsledků šetření

Z rozhovorů vyplývá, že každý z dobrovolníků, kromě Valerie, pro sebe vnímá, že jim účast na supervizních setkání něco přináší. Protože již na supervizi dobrovolníci přichází jako autentické a jedinečné bytosti, i některé jimi vnímané přínosy jsou specifické, obzvláště ty, které souvisí s jejich osobním a pracovním, popř. studijním životem. Podařilo se však nalézt i přínosy, které se dají, rozhodně alespoň na tuto skupinu, částečně shrnout. Přínosy se pak týkají primárně oblasti dobrovolnického života, protože ten je jim společný. Jako nejsilnější přínos supervize pro sebe vnímají možnost se setkat s ostatními dobrovolníky s důrazem na skutečnost, že v dobrovolnictví nejsou sami. To je v souladu například s Analýzou o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR, kde se hovoří právě o tom, že dobrovolníci nejsou v činnosti sami a supervize jim dává příležitost ke sdílení zážitků – dobrých i špatných (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261).hruš

*„No, to že jsem tam se všema, co dělají to samé, co já, to je takové pospolitost určitě, jedním slovem se to dá, že v tom člověk není jenom tak opuštěný, že je jich tam více, ono to dává velkou sílu, jo, že vždycky když více lidí dělá jednu věc, tak je to dokázáno, že to, že to má velkou sílu. Že vás to podpoří, nabije.”* (Marie, okruh 5)

Druhým významným přínosem, o kterém mluvila také většina respondentů, je příležitost ke sdílení zkušeností a jejich následné využití, jak pro svou dobrovolnickou práci, tak pro sebe. Se sdílením zkušeností pak souvisí ještě konkretizovaný přínos učení se od ostatních, o kterém dobrovolníci také mluvili častěji. Ten už poté stojí, spolu se zkušenostmi, na pomezí dobrovolnického a osobního života. Je to samozřejmé, protože pořád se jedná o komplexní životní náplň konkrétních lidí, kteří, asi jako všichni lidé, využívají své zkušenosti a dovednosti ve všech aspektech vlastního života.

*„Přitom člověk daleko více může poznávat sebe, tu svojí práci. Hodnotit ji s tou prací, kterou třeba dělají druzí a pro vás je to opravdu velký přínos. Protože když se zaměříte jenom na sebe, tak častokrát děláte spoustu nedostatků a chyb.“* (Radim, okruh 5) Z těchto dvou hlavních přínosů je patrný i již zmiňovaný fakt, že většina z pocíťovaných přínosů vyplývá ze skutečnosti, že supervize probíhá formou skupinového setkání. Všichni dobrovolníci odpovídali na otázku, zda je takové uskupení pro ně dobré, že ano, a že jinou podobu supervize by nechtěli.

Tyto dva nejhojněji zastoupené přínosy supervize pak i částečně odpovídají výsledkům výzkumu *Supervízia ako súčasť práce so zahraničnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami Európskeho zboru solidarity – reflexia významu a prínosov* provedeným Alžbětou Brozmanovou Gregorovou, kde jako nejvýznamnější přínosy vychází získávání nových vědomostí, osobní rozvoj a zlepšení vztahů s ostatními dobrovolníky a dobrovolnicemi (2020, s. 171). Získávání nových vědomostí a osobní rozvoj vychází i z výsledků mého šetření, jen jsou jinak formulovány, u vztahů mezi dobrovolníky pak vnímám lehkou odlišnost. Moji respondenti nepoužívali výraz „zlepšování“ vztahů, pro ně se mi jeví jako podstatnější jen ta samotná pospolitost, o které hovoří třeba Marie v citaci výše. Obě šetření jsou srovnatelná, co se týče velikosti, dobrovolníci však pracovali s jinou cílovou skupinou.

Ještě jedním častěji zmiňovaným přínosem byla možnost ověřit si vlastní postupy a ujistění, že dobrovolnictví provádějí správně.

Na závěr zmíním přínos, který je spíše mou interpretací toho, co respondenti v šetření říkají, než že by byl konkrétně někým vysloven. Z výpovědí respondentů mi vyplývá, že supervize má, spíše obecný než pocíťovaný, přínos v tom, že zesiluje reflektované přínosy jejich vlastní dobrovolnické činnosti. Dobře to vystihuje citace Pavly, která začala mluvit o přínosech dobrovolnictví, ač jsem se ptala na supervizi. Když jsem dotaz zopakovala, řekla: *„Tak ono to souvisí spolu, protože na těch supervizích jsme pak měli možnost to probrat a tam jsem právě mohla dostat tu zpětnou vazbu od těch ostatních...“* (okruh 5) Stejně také zmiňovaný přínos připomenutí nějaké smysluplnosti dobrovolnické činnosti odpovídá této interpretaci. To zase dobře vystihuje citace Martiny: *„Někdy jsou ty supervize lepší, někdy jsou trošku horší a ale myslím si, že jsou hrozně moc důležité a je to asi jedna z nejdůležitějších věcí třeba pro mě, protože člověk, když tam třeba chodí sám do toho dobrovolnictví, tak má pocit, že je vážně sám a potom na té supervizi třeba vidí lidi, které předtím v životě neviděl a najednou má pocit, že není vlastně vůbec sám, ale že nás je spousta. A že to má jako ten smysl a že nás to prostě všechny baví a je to důležité no.“* (okruh 3) Tato

interpretace může být podložena například tím, že reflexe v supervizi pomáhá dávat význam vlastní zkušenosti (Puhalić, 2020, s. 37).

#### 4.4 Diskuse

Cílem empirického šetření bylo zjistit, jaké přínosy supervize pro sebe pociťují dobrovolníci z neziskových organizací. Byla stanovena základní výzkumná otázka **Jaké přínosy supervize, probíhající v dobrovolnických programech, pro sebe dobrovolníci pociťují?** Odpovědi na ni pak byly rozděleny do tří základních okruhů – přínosy pro dobrovolnický, pracovní, popř. studijní a osobní život. V rámci okruhu Přínosy pro dobrovolnický život pak byla zpracována ještě výzkumná (pod)otázka **Jak supervizní setkávání ovlivňuje motivaci dobrovolníků k dobrovolnictví?** V této kapitole budou zjištění podrobena diskusi v konfrontaci s odbornou literaturou. Tématu přínosů dobrovolnické supervize se odborná literatura příliš nevěnuje. Je to částečně dáno i rozdílem v chápání supervize v českém a slovenském prostředí na jedné straně a britském a americkém na straně druhé. Rozdíl je popsán v předchozí kapitole. Přínosy, které dobrovolníci pociťovali pro svůj osobní a pracovní, popř. studijní život, se k literatuře vztahují obtížněji, protože jsou dány kontextem jejich života, který je jedinečný. Je však možné je vztáhnout ke skutečnosti, že pociťovaná spokojenost se supervizí vždy bude subjektivní, právě proto, že se v každém případě jedná o bytost s vlastním prožíváním (Havrdová, 2008, s. 77).

Pociťované přínosy supervize, které se dají vztáhnout k dobrovolnickému životu, však již nějakou oporu v literatuře mají. Často můžeme hledat v potřebách dobrovolníků, které supervize má potenciál saturovat.

Dobrovolníci hovořili o tom, že jim supervize přináší možnost ověřit si správnost vlastních postupů. Pro dobrovolníky je to důležité, protože nejsou profesionály, a tak potřebují větší ujištění v tom, zda se ke klientům chovají správně, zda ještě nemohou něco zlepšit (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 167).

Jelikož dobrovolníkům na jejich odváděné činnosti záleží, což je patrné i z touhy být si jistý, že vše dělají správně, je pro ně i velmi podstatné cítit, že se podílejí na něčem dobrém, že jejich práce klientům něco přináší (Tomečková, 2012, s. 7, 17) a tím má nějaký smysl (Bulová a kol., 2018, s. 47). Vidět ve své činnosti smysl je právě jednou z potřeb dobrovolníka, kterou supervize naplňuje, a dotazování dobrovolníci o smysluplnosti činnosti také hovořili. Matoušek (2008, s. 63) hovoří o tom, že supervize je obzvlášť přínosná, pokud dobrovolníci nemají uspokojivou odezvu od klienta a sdílení v přijímající atmosféře supervize

jim pocit smysluplnosti může vynahradit. Nikdo z dobrovolníků o malé odezvě od klientů nehovořil, naopak Marie hezky vyzdvihla, že je pro ni důležité, že se o ně zajímá ještě někdo jiný kromě jejích klientů, takže zde by mohl být i prostor pro přidání úvahy, že ač se zájmu a odezvy dobrovolníkům od klientů dostává, pořád je pro ně velmi důležité si to připomínat s ostatními dobrovolníky.

Supervize je tedy také hodně o příležitosti ke společnému sdílení úspěchů a radostí. (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 168). Pro všechny dotazované dobrovolníky bylo podstatné, že se na supervizích mohou setkávat s ostatními dobrovolníky. Často hovořili o pocitu ujištění, že v dobrovolnictví nejsou sami, a že se na supervizích potkají s lidmi, kteří jsou stejně naladěni jako oni. To je pak v souladu s Analýzou o stavu dobrovolnictví v zahraničí a v ČR (Hruška, Hrušková a Tošner, 2018, s. 261). Je to důležité i pro organizaci, protože silné vztahy mezi dobrovolníky zesilují motivaci dobrovolníků a tím i jejich touhu setrvat v organizaci a pokračovat v dobrovolnické činnosti (Huang, Bortree, Yang a Wang, 2019, s. 161). Myslím, že výpovědi respondentů jsou v souladu s tím, že pospolitost dobrovolníků má pozitivní vliv na jejich motivaci. Domnívám se také, že se i potvrzuje, že supervize u dotazovaných dobrovolníků naplňuje svůj hlavní cíl, kterým je právě prevence ztráty motivace k dobrovolnictví (Tošner a Sozanská, 2006, s. 82). S motivací v supervizi pak může souviset i potenciál supervize dobrovolníkům poskytnou nějaký nový impuls do dobrovolnické činnosti (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171), což také bylo dobrovolníky konkrétně zmíněno.

Pokud hovoříme o podpoře mezi dobrovolníky, šetření potvrzuje, že pro dobrovolníky je podstatná přítomnost ostatních dobrovolníků právě i ve vztahu k vzájemné podpoře, kterou skupinová supervize nabízí (Havrdová, 2008, s. 76). Pokud dobrovolník řeší nějaký problém, celá skupina mu pomáhá hledat řešení (Kantorová, 2008, s. 8), o čemž hovořili i dotazovaní dobrovolníci, že kdo může, ten pomůže, nabídne zpětnou vazbu. Přínosem je také možnost ventilovat napětí vzniklé během dobrovolnické činnosti a eliminace obav (Brozmanová Gregorová, 2020, s. 171). O tom hovořila Petra, která delší čas uvažovala o ukončení dobrovolnictví a na supervizi o tom mohla s ostatními hovořit.

Dobrovolníci spolu sdílí zkušenosti a nápady, jak postupovat u konkrétních klientů, co komu funguje, a tím se lépe orientovat v činnosti a neustále zkvalitňovat službu, kterou poskytují (Kantorová, 2008, s. 8). Téma zkušeností a jak přínosné je pro dobrovolníky z nich čerpat, je v šetření vůdčí a je v podstatě přesně v souladu s Kantorovou a Šolcovou (2012, nestránkováno) – jde často i o vzájemnou inspiraci a sdílení nápadů. Ve významu sdílení zkušeností pro dobrovolníky se odráží i význam supervize jako takové, protože pro to

poskytuje prostor a reflexe, která v supervizi probíhá dává zkušenostem dobrovolníků význam (Puhalić, 2020, s. 37).

Ve vztahu k přínosům pro osobní život, můžeme v literatuře nalézt oporu pro učení v supervizi, konkrétně může pomoci se zlepšením komunikace s okolím dobrovolníka i s řešením konfliktů (Šolcová, 2012, nestránkováno). O zlepšení komunikace pak hovořili i dotazovaní dobrovolníci., často v souvislosti s učením se naslouchat, o čemž mluvily Ema a Marie, poté i Jaroslav.

Co se týče kontroly v supervizi, zde se výsledky šetření s teorií potkávají jen částečně. Jak jsem psala, jako přínosné vnímám to, že dobrovolníci nemají pocit, že je organizace prostřednictvím supervize kontroluje. Podle teorie může mít kontrolní charakter to, že organizace chtějí mít kvalitní dobrovolníky, kteří se zlepšují (Volunteer now, 2012, s. 16), a i proto třeba k supervizím připojují přednášky na témata, která jsou pro dobrovolníky užitečná (Kantorová, 2008, s. 3). To se v Adře děje, nikdo z dobrovolníků však o přednáškách nemluvil v kontextu kontroly a ti, kterých jsem se ptala výslovně odpověděli, že se kontrola v supervizích neobjevuje. A dokonce se neobjevuje ani tlak na jakýkoliv výkon během dobrovolnické činnosti, dobrovolníkům je několikrát připomínáno, že stačí jejich upřímná přítomnost s klientem a to, že za ním přišli. To zase může být v rozporu s tím, co píšou Frič a Pospíšilová (2010, s. 145), tedy že řízení dobrovolníků se pak vyznačuje použitím různých manažerských technik a dochází i k důrazu na efektivitu a výsledky. Rétorika metodického doporučení ministerstva kontroly je poté mírnější, když zmiňuje, že kontrola dobrovolníků musí být citlivá, aby je neodradila (Nipos, 2015, s. 20).

Kantorová (2008, s. 3) píše, že je vhodné dostatečně seznámit dobrovolníky s konceptem supervize a k čemu jim slouží, protože oni pak vědí, že nemusí mít strach z kontroly a výčitek za nedostatky, ale že se jedná o prostor pro ně. To je v souladu s výpovědi Jaroslava jako z pozice dobrovolníka a Denisy, která o tom hovoří zase z pohledu koordinátorky.

Brozmanová Gregorová a Šipošová (2018, s. 170) pak píšou, že pravidelná supervize vytváří příležitost vytvořit si vztah k supervizorovi, což přispívá k budování důvěry. To šetření nijak výrazně nevyklučuje, ale ani nepodporuje. Skoro nikdo z respondentů totiž o supervizorovi sám od sebe nemluvil, jeho role v supervizi ani nebylo tématem šetření. Je však otázka, zda pro dobrovolníky prostě nevystupuje nijak zvlášť významně nebo se o něm moc nezmiňovali proto, že jsem se neptala.

Šetření potvrzuje, stejně jako píše Brozmanová Gregorová (2020, s. 165), že supervize je vnímána jako nástroj udržení v organizaci. Dobrovolníci na otázku, zda tak supervizi

vnímají, odpovídali kladně a zároveň z šetření vyplývá, že je pro ně důležitou součástí dobrovolnictví. Pavla dokonce hovořila o tom, že kdyby nebyly supervize, muselo by být něco jiného podobného charakteru. To vnímám jako jeden z přínosů šetření – zachycuje, že má smysl supervizi dobrovolníkům poskytovat. Dalším přínosem může být zájem tří koordinátorek dobrovolníků, se kterými jsem byla v kontaktu, o výsledky šetření. Všechny mluvily o tom, že pro ně bude užitečnou zpětnou vazbou k tomu, jak dobrovolníci supervizi vnímají a co je pro ně důležité. Šetření má tedy i praktický přesah.

Limity šetření poté vnímám ve skutečnosti, že všichni dobrovolníci pocházejí z jedné organizace. Jsou alespoň z jiných měst a zařízení, takže každý z nich dochází na jiná supervizní setkání, až tedy na dva dobrovolníky z Havířova a dvě dobrovolnice ze Znojma. Dobrovolníci z jiných organizací by možná nabídli i jiné pohledy na supervizi, protože i z šetření vyplývá, že se objevují hodně autentické výpovědi, zvláště u toho, co supervize přináší dobrovolníkům pro osobní život, ale bohužel se k rozhovoru přihlásila pouze jedna respondentka, se kterou se mi nakonec nepodařilo rozhovor provést, protože neměla skoro žádné volné časové možnosti. Jako další limit vnímám skutečnosti, že dobrovolníci často mluvili o dobrovolnictví a ne supervizi, přestože otázka byla mířena konkrétně na ni. Pravidelně se mi stávalo, že jsem musela otázku zopakovat a supervizi v ní zdůraznit, protože hovořili například o tom, co jim do osobního života dává dobrovolnictví a ne supervize. Snažila jsem se pečlivě otázky specifikovat a upřesňovat, nemůžu však plně zaručit, že nějaká z odpovědí nesměřovala více k dobrovolnictví samotnému než k supervizi.

Přínosům supervize pro dobrovolníky se literatura příliš nevěnuje. Zjištění byla porovnávána se zdroji, které se věnují supervizi dobrovolníků, kde se občas nějaký přínos, který supervize má, objeví a dále se dvěma výzkumnými šetřeními, která se již konkrétně zaměřovala na pocíťované přínosy supervize dobrovolníky. Výsledky tohoto empirického šetření jsou víceméně v souladu se dvěma zmiňovanými, tedy *Opri sa o mňa* a *Supervízia ako súčasť práce so zahraničnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami Európskeho zboru solidarity – reflexia významu a prínosov*, mnoho zjištění v těchto šetřeních potvrzuje i to mé. Jedná se však o šetření, která obě vznikala pod záštitou Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici, pochází tedy z podobného prostředí. Přínos tohoto šetření tedy může být i v tom, že přispívá k oblasti, která zatím není příliš zkoumána. Největší prostor pro bádání vidím v oblasti přesahu supervize pro život mimo dobrovolnictví, protože témata, která dobrovolníci zmiňují – hlavně v oblasti zlepšení komunikace v různých směrech, jsou velmi užitečná do všech oblastí života. Bylo by proto zajímavé zjistit, co dalšího supervize může dobrovolníkům pro oblast osobního (i pracovního a studijního) života nabídnout.

## 5 Závěr

Práce se zabývala supervizí a jejím využitím v dobrovolnických programech. Vymezila supervizi tak, jak je chápána v pomáhajících profesích, ke které má dobrovolnická supervize nejbližší, poté dobrovolnictví a kdo je dobrovolník, jaké jsou jeho motivy a potřeby, a nakonec se věnovala dobrovolnické supervizi a jejím možným přínosům. Empirické šetření bylo zacíleno na pociťované přínosy supervize dobrovolníky, jenž dochází za seniory. Cílem empirického šetření bylo analyzovat subjektivně pociťované přínosy supervize dobrovolníky z konkrétních neziskových organizací. Výzkumné otázky byly zodpovězeny, bylo identifikováno několik přínosů, které pro sebe dobrovolníci pociťují. Nepodařilo se do šetření zapojit dobrovolníky z více organizací než z jedné, což vnímám jako limit celého šetření. Zároveň se jedná o subjektivní skutečnosti, které každý prožívá trochu jinak, domnívám se tedy, že skupina respondentů byla heterogenní, minimálně co se věkových rozdílů týče.

Právě proto, že dobrovolníci jsou velmi rozmanitou skupinou lidí, a potvrzují to i konkrétně ti, již se účastnili šetření, jsou některé jimi vnímané přínosy supervize velmi specifické a autentické, obzvláště ty, které souvisí s jejich osobním životem. Je však možné identifikovat přínosy, jenž se dají, alespoň na tuto skupinu, částečně shrnout. Přínosy se pak týkají primárně dobrovolnického života, který je jim společný, ale i v oblasti přínosů supervize pro osobní život je možné nalézt témata týkající se více dobrovolníků.

Nejčastěji zmiňovaným přínosem, který pro sebe dobrovolníci pociťují, je možnost potkat se s ostatními dobrovolníky a nabytí pocitu, že v dobrovolnictví nejsou sami. Potřeba potkávat ostatní dobrovolníky je jednou z identifikovaných potřeb, jenž dobrovolníci v dobrovolnictví mají. Prostředí skupiny pak vytváří prostor pro sdílení zkušeností, z nichž mohou všichni na supervizi čerpat do všech oblastí vlastního života, což bylo dobrovolníky také často zmiňováno. Dalším přínosem, co má přesah i do osobního života a z šetření také vychází jako významný, je zlepšování schopnosti komunikovat s ostatními lidmi, k čemuž přispívá jak samotné dobrovolnictví, tak právě supervize. Zde také vnímám prostor pro další zkoumání. Přínosy pociťované ve vztahu k dobrovolnickému životu jsou výrazně v souladu s literaturou. Přínos zlepšení komunikace je pak v literatuře také zmiňován, ne však příliš obsáhle. Zde může být potenciál pro rozlišení konkrétněji, v jakých oblastech komunikace může supervize dobrovolníky rozvíjet a zda se pro jejich osobní životy nedají nalézt ještě nějaká další témata, která by byla společná více lidem.

Z těchto nejvýrazněji zmiňovaných přínosů vyplývá i skutečnost, že pro dobrovolníky je skupinová supervize vhodnou formou uskupení, protože pociťované přínosy jsou závislé na

přítomnosti ostatních dobrovolníků na supervizi. Práce tedy může nabídnout utvrzení, že takové uskupení je pro dobrovolníky pravděpodobně nejlepší a není voleno jen například proto, že skupinová supervize je levnější než individuální. To však nevylučuje vhodnost nabídnout dobrovolníkům v případě potřeby i individuální formu.

Kromě identifikace pocíťovaných přínosů pro dobrovolníky vnímám jako podstatné, že práce poukazuje i na obecnější potenciál supervize, čímž je jednak prostor pro naplnění potřeb dobrovolníků, což je výhodné, protože spokojení dobrovolníci zůstanou v organizaci a zároveň upozorňuje i na skutečnost, že v supervizi může dojít k zesílení přínosů, které si dobrovolníci odnášejí z dobrovolnictví. To chápu jako velmi důležité, protože v dobrovolnictví je pro dobrovolníky stěžejní výkon samotného dobrovolnictví a činnost, která jim dává smysl a reflexe v supervizi může pomoci smysluplnost činnosti připomínat a integrovat.

Přínosem práce pak může být i skutečnost, že mnoho dobrovolnických programů má zařazenou supervizi v rámci péče o své dobrovolníky a zároveň nemusí vědět, co na nich dobrovolníci vnitřně prožívají, co jim dává. Práce tak může sloužit jako zpětná vazba nebo vhled pro koordinátory dobrovolníků, kterým může podat zprávu o užitečnosti supervize v programech. Domnívám se, že pokud by dobrovolnický program váhal, zda je pro dobrovolníky supervize smysluplná, tato práce jasně říká, že pro ně má (minimálně potenciálně) velký význam. Konkrétním praktickým přesahem práce je pak i vyjádřený zájem tří koordinátorek dobrovolníků o výsledky šetření, kterým jako zpětná vazba skutečně poslouží.

## 6 Soupis bibliografických citací

AERTS, Gerry. Training of supervisors. *ANSE Journal* [online]. 2019, 3.(1.), s. 7–11 [cit. 2021-3-13]. ISSN 2667-0305. Dostupné z: [http://www.professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE-2019-01-99\(3\).pdf](http://www.professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE-2019-01-99(3).pdf).

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: Teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BENEDÍKOVÁ, Luisa. Rukověť dobrovolníka pečujícího o seniora. In: *Hestia* [online], Praha: Hestia, 2012 [cit. 2021-6-23]. Dostupné z: <https://hest.cz/cdn/public/rukovet-dobrovolnika-pro-seniory.pdf>

BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžběta. Supervízia ako súčasť práce so zahraničnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami Európskeho zboru solidarity – reflexia významu a prínosov. In: *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. Banská Bystrica: Belianum, 2020, s. 164–175. ISBN 978-80-557-1762-3.

BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžběta a Katarína ŠIPOŠOVÁ. Špecifiká supervízie v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. In: *Podoby supervízie a prevencia syndrómu vyhorenia*. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety Bratislava, 2018, s. 167–174. ISBN 978-80-8132-193-1.

BULOVÁ, Magdalena a kol. Svět dobrovolnictví. In: *Kous* [online]. Vysočina, 2018 [cit. 2021-6-23]. Dostupné z: <https://www.kous.cz/images/dokumenty/svet-dobrovolnictvi.pdf>

BVSC. Supporting volunteers. In: *BVSC* [online]. Bexley, 2017 [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://www.bvsc.co.uk/sites/bvsc.co.uk/files/Supporting%20volunteers.pdf>

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě)*, 2014, Sběrka zákonů.

ČIS. Vstupní kritéria výcviku ČIS. In: *Supervize* [online]. [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: [https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2011/10/Vycvik\\_vstup.pdf](https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2011/10/Vycvik_vstup.pdf)

DE HAAN, Erik. *Supervision In Action: A Relational Approach To Coaching And Consulting Supervision*. New York: McGraw-Hill Education, 2012. ISBN 978-0-33-524578-9.

EASC. *A European Competence Framework of Supervision and Coaching* [online]. 2015, s. 1–36 [cit. 2021-3-13]. Dostupné z:

[https://www.easc-online.eu/fileadmin/content/dokumente/sonstiges/en/ECVision\\_Competence\\_Framework033015.pdf](https://www.easc-online.eu/fileadmin/content/dokumente/sonstiges/en/ECVision_Competence_Framework033015.pdf)

FRIČ, Pavol, Tereza POSPÍŠILOVÁ a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

CLARY, E. Gil a Mark SNYDER. The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science* [online], 1999, **8**(5), s. 156–159 [cit. 2021-6-29]. ISSN 1467-8721. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1423/jaro2018/PSY109/um/68207566/clary\\_motiv\\_for\\_volunt.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/jaro2018/PSY109/um/68207566/clary_motiv_for_volunt.pdf)

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

HAWKINS, Peter a Robert SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 978-80-7178-715-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HESTIA. *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách*. Hest.cz [online]. Královéhradecký kraj: Hestia, 2012 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cdn/public/001597.pdf>

HRUŠKA, Lubor, Andrea HRUŠKOVÁ a Jiří TOŠNER. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR* [online]. Ostrava: ACCENDO, 2018 [cit. 2021-6-23]. Dostupné z: <https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwwg3bmqm&q=anal%C3%BDza+stavu+dobrovolnictv%C3%AD&ok.x=0&ok.y=0>

HUANG, Yan, Denise BORTREE, Fan YANG a Ruoxu WANG. Encouraging Volunteering in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Inclusion and Volunteer Need Satisfaction. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* [online], 2019, **32**(2), s. 147–165 [cit. 2021-6-24]. ISSN 1540-6997. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10495142.2019.1589624>

KADUSHIN, Alfred a Daniel HARKNESS. *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 978-0-231-151764

KANTOROVÁ, Petra. ABY SUPERVIZE BYLA SUPER. In: *Adra* [online]. Adra, 2008 [cit. 2020-4-30]. Dostupné z: [https://asupp.cz/wp-content/uploads/2017/07/asupp\\_abysupervizebylasuper.pdf](https://asupp.cz/wp-content/uploads/2017/07/asupp_abysupervizebylasuper.pdf)

- KOLB, David. *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development* [online]. 1984, s. 20–38 [cit. 2021-3-13]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/235701029\\_Experiential\\_Learning\\_Experience\\_As\\_The\\_Source\\_Of\\_Learning\\_And\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development)
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.
- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
- LEE, Jarene Frances a Julia M. CATAGNUS. *What we learned (the hard way) about supervising volunteers*. Philadelphia: Energize, 1998. ISBN 978-0-940576-20-9
- MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.
- MERRILEES, Bill, Dale MILLER a Raisa YAKIMOVA. Volunteer Retention Motives and Determinants across the Volunteer Lifecycle. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* [online], 2020, **32**(1), s. 25–46 [cit. 2021-6-23]. ISSN 1540-6997. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10495142.2019.1689220>
- MINISTERSTVO VNITRA. *Dobrovolnictví v době pandemie* [online], 2021 [cit. 2021-6-23]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/Dobrovolnictvi\\_v\\_dobe\\_pandemie\\_-\\_20210219-\\_1\\_.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/Dobrovolnictvi_v_dobe_pandemie_-_20210219-_1_.pdf)
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1362-4.
- MUNSCH, Jean-Paul. A wild, bouncing ball: Supervision attitude in a complex world. *ANSE Journal* [online]. 2018, **2**(1.), s. 13–14 [cit. 2021-3-13]. ISSN 2667-0305. Dostupné z: <http://www.professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE%202018-01-99.pdf>
- NIPOS. *Metodické doporučení Ministerstva kultury pro dobrovolnictví v kultuře a umění* [online]. Praha, 2015 [cit. 2021-6-23]. ISBN 978-80-7068-292-0. Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/dobrovolnici/MetodDopor\\_MKCR\\_2015.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/dobrovolnici/MetodDopor_MKCR_2015.pdf)

PUHALIĆ, Andrea. A theoretical basis for the implementation of reflection in supervision. *ANSE Journal* [online]. 2020, 4.(1.), s. 37–42 [cit. 2021-3-13]. ISSN 2667-0305. Dostupné z: [http://professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE-2020-01-99\(2\).pdf](http://professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE-2020-01-99(2).pdf)

REAMON, Sarah. Managing Volunteers: Recruitment, Retention, and Relationship Building. *SPNHA Review* [online]. 2016, 12(1), s. 74–95 [cit. 2021-6-23]. ISSN nedohľadáno. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/spnhareview/vol12/iss1/7/>

RED CROSS. Interim Guidance: Supportive Supervision for volunteers providing Mental Health and Psychosocial Support during COVID-19. In: *CIFRC* [online]. Copenhagen: The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2020. [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://pscentre.org/?resource=interim-guidance-supportive-supervision-for-volunteers-providing-mental-health-and-psychosocial-support-during-covid-19>

SCHLUMPF, Hans-Ueli. The Art of Reflective Learning: The history, science and practice of comprehensive understanding, effective problem solving and deliberate action. *ANSE Journal* [online]. 2020, 4.(1.), s. 7–14 [cit. 2021-3-13]. ISSN 2667-0305. Dostupné z: [http://professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE-2020-01-99\(2\).pdf](http://professioneelbegeleiden.nl/public/files/ANSE-2020-01-99(2).pdf)

SINGH, Debra, Joel NEGIN, Christopher Garimoi ORACH a Robert CUMMING. Supportive supervision for volunteers to deliver reproductive health education: a cluster randomized trial. *REPRODUCTIVE HEALTH* [online]. 2016., 13 [cit. 2020-4-21]. ISSN 1742-4755. Dostupné z: [doi:10.1186/s12978-016-0244-7](https://doi.org/10.1186/s12978-016-0244-7)

ŠOBÁŇ, Tomáš. Supervize v dobrovolnických programech DC ADRA Ostrava. In: *Mgr. Tomáš Šobáň Soukromá psychologická praxe* [online]. Ostrava, 2017. [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: [https://www.tomassoban.com/post/supervize-v-dobrovolnick%C3%BDch-programech-dc-adra-ostrava?fbclid=IwAR2CSZyepB0Cez-8zoefflcN8zNielaWvDIM0XDEHiAHU-vDVTEyS1\\_uaTiA](https://www.tomassoban.com/post/supervize-v-dobrovolnick%C3%BDch-programech-dc-adra-ostrava?fbclid=IwAR2CSZyepB0Cez-8zoefflcN8zNielaWvDIM0XDEHiAHU-vDVTEyS1_uaTiA)

ŠOLCOVÁ, Jana. Preventívny program v sociálnej práci s rodinou. In: *Mosty k rodine*. Bratislava: SPDDD Úsmev ako dar, 2013, s. 63–78. ISBN 970-80-970879-2-0.

ŠOLCOVÁ, Jana. Supervízia dobrovoľníkov. In: *Rada mládeže Slovenska* [online]. Banská Bystrica, 2012. [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: [https://archiv.mladez.sk/2012/02/08/supervizia-dobrovolnikov/?fbclid=IwAR0\\_BzmK1Qe1dhNK4fzDV\\_4hTCF0JNcA0G74a7eUI-jCMiV4PT8Hb8ij5Pw](https://archiv.mladez.sk/2012/02/08/supervizia-dobrovolnikov/?fbclid=IwAR0_BzmK1Qe1dhNK4fzDV_4hTCF0JNcA0G74a7eUI-jCMiV4PT8Hb8ij5Pw)

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

TOMEČKOVÁ, Jana. Práce s dobrovolníky. In: *Hnutí duha* [online]. Hnutí duha a Nesehnutí Brno, 2012 [cit. 2020-4-30]. Dostupné z: [https://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/soi/005\\_dobrovolnici.pdf](https://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/soi/005_dobrovolnici.pdf)

TOŠNER, Jiří. Studie o dobrovolnictví. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 2014 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_tosner\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf)

TOŠNER, Jiří. Supervize v sociální práci. *Sociální novinky* [online]. 2017 [cit. 2020-4-21]. ISSN 2464-6792. Dostupné z: <http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/540-supervize-v-socialni-praci>

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-178-6.

VATOLÍKOVÁ, Dagmar. Význam a přínosy supervízie v dobrovoľníckych programoch a komunikácia s klientom so špecifickými potrebami. In: *Tréning dobrovoľníkov na sprevádzanie ľudí so špecifickými potrebami*. Trnava: Dobrá kniha, 2015, s. 32–42. ISBN 978-80-7141-969-3.

VOLUNTARY ACTION ISLINGTON. Supporting and Supervising Volunteers. In: *Voluntary Action Islington* [online]. Voluntary Action Islington [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: <https://vai.org.uk/wp/wp-content/uploads/2018/08/Support-Supervision-Handouts-VAI.pdf>

VOLUNTEER NOW. As good as they give: Providing volunteers with the management they deserve. In: *Volunteer now* [online]. Belfast: Volunteer now, 2012. [cit. 2021-6-24]. Dostupné z: <https://www.volunteernow.co.uk/app/uploads/2018/10/As-Good-As-They-Give-Workbook-3-Managing-and-Motivating-Volunteers.pdf>

VOLUNTEER TORONTO. Volunteer Supervision. In: *Volunteer Toronto* [online]. Toronto: Volunteer Toronto, 2016. [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: [https://cdn.ymaws.com/www.volunteertoronto.ca/resource/resmgr/Online\\_Resources/Workbook/VS\\_Final.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.volunteertoronto.ca/resource/resmgr/Online_Resources/Workbook/VS_Final.pdf)

WONG, Johnston a Charles LEUNG. Trauma-informed practice and supervision for volunteer counsellors of online psychological support groups during the impact of COVID-

19. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development* [online]. 2020, **31**(1–2), s. 67–72 [cit. 2021-6-24]. ISSN 2165-0993 Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02185385.2020.1846604>

WONNACOTT, Jane. *Mastering Social Work Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2012. ISBN 978-0-85700-403-1.