UNIVERZITA KARLOVA v PRAZE

Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Mgr. Bc. Eva Kateřina Klimešová

Zpětná vazba k supervizi a práce s ní

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. Peter Brnula, PhD.

Praha 2025

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 21. 6. 2025 Eva Kateřina Klimešová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, doc. PhDr. Peteru Brnulovi, Ph.D., za odborné vedení, podnětné připomínky, vstřícný přístup a podporu během celého procesu psaní této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tím, jak supervizoři vnímají, získávají a zpracovávají zpětnou vazbu v kontextu supervizního procesu a jaký vliv má tato zpětná vazba na jejich profesní růst. Cílem výzkumu bylo porozumět tomu, jakou roli hraje zpětná vazba v profesní identitě supervizorů, jakými způsoby ji zachycují a jak s ní dále pracují. Východiskem práce je pojetí zpětné vazby jako vztahového, tělesně zakotveného a reflexivního procesu, který přesahuje rámec jednorázového sdělení.

Pro sběr dat byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů se sedmi supervizory působícími v oblasti pomáhajících profesí. Data byla analyzována pomocí tematické analýzy podle šesti fází Braunové a Clarkeové. Výzkum identifikoval pět hlavních tematických oblastí: zpětná vazba jako orientační nástroj v sezení, význam kvality vztahu se supervidantem, reflexivní strategie práce s chybou, role tělesného vnímání a profesní zrání skrze zpětnou vazbu.

Zjištění ukazují, že supervizoři získávají zpětnou vazbu nejen explicitně, ale často skrze neverbální signály, atmosféru nebo tělesné prožitky. Její zpracování je spojeno s potřebou osobní reflexe, intervize či supervize. Zpětná vazba je chápána jako nástroj učení, který posiluje sebeuvědomění, odolnost vůči kritice a rozvíjí schopnost vést supervizi autentickým způsobem. Práce přispívá k hlubšímu porozumění tomu, jak supervizoři sami sebe formují v interakci se zpětnou vazbou a jak lze zpětnou vazbu využít jako nástroj profesní kultivace v pomáhajících profesích.

Klíčová slova

zpětná vazba, supervize, supervizor, profesní růst, reflexe, vztah, pomáhající profese, tematická analýza

Abstract

This thesis explores how supervisors perceive, obtain, and process feedback within the context of the supervision process, and how this feedback influences their professional development. The aim of the research was to understand the role feedback plays in the professional identity of supervisors, the ways they capture it, and how they further work with it. The study is grounded in a conceptualization of feedback as a relational, embodied, and reflective process that goes beyond a one-time exchange of information.

Data collection was conducted through semi-structured interviews with seven supervisors working in helping professions. The data were analyzed using thematic analysis based on the six phases outlined by Braun and Clarke. The research identified five main thematic areas: feedback as an orientation tool during sessions, the significance of the supervisory relationship, reflective strategies for working with mistakes, the role of bodily perception, and professional development through feedback.

The findings show that supervisors receive feedback not only explicitly but often through non-verbal cues, group atmosphere, or bodily sensations. Processing feedback involves personal reflection, peer supervision, or meta-supervision. Feedback is seen as a learning tool that enhances self-awareness, resilience to criticism, and the ability to conduct supervision in an authentic and responsive manner. This thesis contributes to a deeper understanding of how supervisors shape their professional identity through feedback and how feedback can serve as a tool for professional growth and cultivation in helping professions.

Keywords

feedback, supervision, supervisor, professional development, reflection, relationship, helping professions, thematic analysis

Obsah

Úvod: 9

1. Supervize v sociální a zdravotnické oblasti: 11

1.1 Definice supervize v různých kontextech 11

1.1.1 Definice supervize 11

1.1.2 Funkce a úkoly supervizora 12

1.1.3 Různé přístupy k supervizi (podpora, kontrola) 13

1.1.4 Kompetence supervizora 13

1.1.5 Kompetence supervidanta 13

1.1.6 Vzájemný vztah supervizora a supervidantů 14

1.2 Modely supervize 15

1.2.1 Individuální supervize 15

1.2.2 Skupinová supervize 16

1.2.3 Týmová supervize 17

1.3.Legislativní rámec supervize v České republice 19

2. Zpětná vazba v kontextu supervize 20

2.1 Definice a typy zpětné vazby 20

2.2 Proces získávání a poskytování zpětné vazby 20

2.3 Vliv zpětné vazby na kvalitu supervizního procesu a profesní rozvoj 25

3. Relevantní výzkumy a teoretické souvislosti zpětné vazby v supervizi 27

3.1 Přehled existujících výzkumů 27

3.2 Teoretický rámec zpětné vazby v supervizi 30

3.3 Identifikace mezer v literatuře 31

4. Metodologie 35

4.1 Výzkumné otázky 35

4.2 Výzkumný přístup a design 36

4.3 Sběr dat 37

4.4 Analýza dat 38
4.5 Charakteristika výzkumného vzorku 39
4.6 Způsob záznamu a přepisu dat 40
4.7 Etika 41
5. Výsledky a interpretace 43
5.1 Tematická analýza 43
5.1.1 Tematická analýza otázka č. 1 43
5.1.2 Tematická analýza otázka č. 2 44
5.1.3 Tematická analýza otázka č. 3 44
5.1.4 Tematická analýza otázka č. 4 45
5.1.5 Tematická analýza otázka č. 5 46
5.1.6 Tematická analýza otázka č. 6 46
5.1.7 Tematická analýza otázka č. 7 47
5.1.8 Tematická analýza otázka č. 8 47
5.1.9 Tematická analýza otázka č. 9 48
5.1.10 Tematická analýza otázka č. 10 48
5.1.11 Tematická analýza otázka č. 11 49
5.1.12 Tematická analýza otázka číslo 12 50
5.1.13 Tematická analýza otázka číslo 13 50
5.1.14 Tematická analýza otázka číslo 14 51
5.1.15 Tematická analýza otázka číslo 15 52
5.2 Shrnutí 52
6 Diskuse 54
6.1 Shrnutí hlavních zjištění 54
6.2 Propojení s dalšími zjištěními 55
6.3 Přínosy a limity výzkumu 56
6.4 Doporučení vycházející z výzkumu 57

6.5 Možnosti dalšího výzkumu 58
Závěr 60
Literatura 64
Seznam příloh 66

Úvod:

Supervize je nezbytnou součástí profesionální praxe v sociální a zdravotnické oblasti, zajišťující kvalitu a profesionalitu poskytovaných služeb. Tento proces, zahrnující interakci mezi supervizorem a supervidantem, se zaměřuje na rozvoj odborných dovedností, řešení pracovních problémů a podporu odborného růstu.

Supervize je zde proces, který zahrnuje cílené pozorování a zaměřené dotazy s cílem reflektovat efektivitu péče o klienta nebo pacienta, stejně jako kvalitu vykonávané práce. Pomocí supervize se zvyšuje schopnost pracovníků reflektovat (vědomě hodnotit) vlastní činnost a také se zvyšuje schopnost sebereflexe (uvědomované vnímání sebe) ohledně emocí a stavů, které práce s lidmi vyvolává. Považuji za důležité zdůraznit, že supervize není o tom, že by supervizor předepisoval pracovníkovi, co má či nemá dělat.

Klíčovou roli zde hraje supervizní kontrakt, který vymezuje, co je obsahem konkrétní supervize, dalším prvkem je efektivní komunikace a neméně důležitá je i zpětná vazba, může pomoci třeba při hodnocení efektivity prováděné práce a pro identifikaci potřeb, které nemusely být vždy supervizorem zahlédnuty. Jak ale uvidíme v praktické části, supervizoři obvykle nečekají, až se ukáže, co neviděli, ale určitými metodami proces kontrolují stále. Tato diplomová práce se proto zaměřuje na zkoumání, jakým způsobem supervizoři získávají zpětnou vazbu od svých supervidantů během supervizních sezení a jak s touto zpětnou vazbou dále pracují ve své praxi. Výzkum se zaměřuje na zmapování metod a strategií, jež supervizoři používají, na překážky, které mohou v tomto procesu vyvstat, a na to, jakým způsobem zpětná vazba ovlivňuje profesní rozvoj supervizorů i supervidantů. Cílem této práce bylo identifikovat efektivní postupy v oblasti sběru a využití zpětné vazby a navrhnout doporučení pro jejich implementaci v praxi.

Supervize se v České republice stala nedílnou součástí profesionální praxe v sociálních a zdravotnických službách. Zajišťuje kvalitu a profesionalitu poskytované péče a přispívá k efektivnímu a zodpovědnému přístupu k práci s klienty, kteří často čelí komplexním a náročným životním situacím. Pravidelná supervize, poskytovaná v týmových i individuálních formách, podporuje rozvoj odborných dovedností, řešení pracovních problémů a celkový odborný růst supervidantů. Supervizní proces zahrnuje systematickou reflexi praxe, sdílení zkušeností a kritických situací, a rozvoj strategických dovedností pro efektivní zvládání pracovních úkolů. Zkušenosti supervizorů ukazují, že

klíčovou roli v efektivitě supervizního procesu hraje kvalitní a konstruktivní zpětná vazba.

Efektivní komunikace a výměna informací mezi supervizorem a supervidantem jsou zásadní pro zhodnocení efektivity prováděné práce, identifikaci silných a slabých stránek a následný profesní rozvoj. Nicméně, dosavadní výzkumy v této oblasti v České republice se příliš nezaměřují na detailní zkoumání procesů získávání a efektivního využití zpětné vazby v supervizi. Tato diplomová práce proto přináší popis zpětné vazby, jak je používána a zkoumá, jak s ní supervizoři pracují. Analýzou zkušeností supervizorů s procesem získávání a zpracovávání zpětné vazby od svých supervidantů a její následné využití chceme zjistit, jaké metody a strategie používají, jaké překážky při sběru a využití zpětné vazby se objevují a jak zpětná vazba ovlivňuje profesní rozvoj jak supervizorů, tak supervidantů. Výzkum by měl odhalit efektivní postupy v oblasti sběru a využití zpětné vazby, které by mohly být následně aplikovány v praxi s cílem zlepšit kvalitu supervize a efektivitu poskytování sociálních a zdravotnických služeb v ČR. Získané poznatky tak přispějí k obohacení teoretických znalostí a zároveň k praktickým doporučením pro supervizory, supervidanty a instituce, které supervizi poskytují.

Tato diplomová práce je strukturována do šesti kapitol. První kapitola se věnuje vymezení pojmu supervize, jejím funkcím, přístupům a roli supervizora i supervidanta v procesu. Druhá kapitola se zaměřuje na zpětnou vazbu v kontextu supervize, její typy, fáze, metody poskytování i její vliv na profesní rozvoj. Třetí kapitola poskytuje přehled relevantních výzkumů, které se vztahují k tématu práce, a vytváří teoretický rámec pro výzkumnou část. Čtvrtá kapitola popisuje metodologii výzkumu, včetně formulace výzkumných otázek, výběru vzorku, metody sběru dat a způsobu jejich analýzy. Pátá kapitola prezentuje a analyzuje data získaná z rozhovorů se supervizory a shrnuje hlavní zjištění. Šestá kapitola obsahuje diskusi výsledků, jejich propojení s teorií a implikace pro praxi v oblasti supervize.

1. Supervize v sociální a zdravotnické oblasti:

1.1 Definice supervize v různých kontextech

1.1.1 Definice supervize

1.1.1.1 Co je supervize

Supervize je procesem systematické reflexe a profesního rozvoje, který pomáhá jednotlivcům, týmům a organizacím zlepšovat kvalitu své práce a efektivitu v pomáhajících profesích. Zahrnuje interakci mezi supervizorem a supervidantem, zaměřenou na rozvoj dovedností, řešení problémů a podporu odborného růstu. Supervize je zdrojem prohloubení prožívání, zlepšení porozumění situaci, uvolnění tvořivosti a rozvoj nových perspektiv profesního chování, a může být zároveň modelem učení (Kadushin a Harkness 2014). Cílem supervize je zvyšování spokojenosti s prací, kvality a efektivity práce a prevence profesního vyhoření (Hawkins 2016).

1.1.1.2 Supervize v pomáhajících profesích

V sociálních a zdravotnických službách je supervize nezbytná pro kvalitní práci s klienty, kteří často čelí komplexním a náročným životním situacím. Supervizoři pomáhají supervidantům rozvíjet potřebné dovednosti, řešit etická dilemata, zlepšovat komunikaci s klienty a efektivně zvládat náročné situace. Zkušený supervizor disponuje širokým spektrem kompetencí, včetně schopnosti porozumět podstatě supervizního problému, vytvořit bezpečné prostředí pro supervidanta, zvládat kontrakt, užívat relevantní teoretické koncepty a modely supervize, vědomě pracovat se vztahy a emocemi, rozvíjet sebeuvědomování a sebereflexi, a aplikovat etické principy (Hawkins 2016).

1.1.1.3 Supervize dle ČIS

Český institut pro supervizi (ČIS) klade důraz na supervizi jako na bezpečnou a obohacující zkušenost, kde supervizor provází supervidanta k reflexi vlastní práce a vztahů. Tento proces zahrnuje tři klíčové fáze: kontraktování (jasné vymezení cílů a pravidel), supervidování (reflexe, analýza a hledání řešení) a hodnocení (zhodnocení průběhu a výsledků supervize). ČIS klade důraz na etické aspekty supervize, na rovnocenné partnerství mezi supervizorem a supervidantem a na respekt k individualitě

a rozmanitosti. Kvalitní supervize dle ČIS vede ke zvýšení kvality práce, profesního rozvoje a prevence vyhoření[1].

1.1.2 Funkce a úkoly supervizora

Supervizor hraje v supervizním procesu klíčovou roli. Jeho úkolem je vést a podporovat supervidanta v jeho profesním rozvoji, pomáhat mu řešit pracovní problémy a rozvíjet jeho kompetence. Role supervizora se liší v závislosti na typu supervize. v individuální supervizi se supervizor zaměřuje na individuální potřeby a cíle supervidanta, zatímco ve skupinové a týmové supervizi se zaměřuje na dynamiku skupiny a na vzájemné vztahy mezi členy. Úspěšná supervize závisí na řadě faktorů, které ovlivňují možnost efektivní reflexe: osobnostní dispozice, atmosféra bezpečí, zkušenost s reflexí, podpůrná struktura, a podpora organizace. Supervizor hraje klíčovou roli v zajištění všech těchto faktorů. Vhodným výběrem účastníků supervize a vytvářením kultury společné práce podporuje rozvoj osobnostních dispozic pro reflexi. Supervizor aktivně vytváří atmosféru bezpečí a důvěry, dodržuje prvky skupinové práce a řídí skupinový proces tak, aby se minimalizovala rizika zbytečné tenze a aby se maximalizovala možnost efektivní reflexe. **Dalším úkolem s**upervizora ve skupinové (ale i týmové) supervizi je aktivně vyjasňovat a udržovat základní podmínky pro efektivní skupinovou práci. Jeho úkolem je identifikovat a řešit problémy skupinového dění, vytvářet příležitosti pro učení se reflexi a podporovat vznik kultury příznivé pro reflexi. v prvních supervizních sezeních je důležitá adaptace účastníků na skupinu a na supervizní proces, vytvoření pravidel spolupráce a vytvoření bezpečné atmosféry pro reflexi (Baštecká 2016; Hawkins 2016).

Supervizní proces v **užším slova** smyslu začíná vyjednáním zakázky, která zahrnuje volbu tématu a směr práce. Supervizor následně nabídne vhodnou strukturu pro reflexi, například řízenou diskusi, bálintovskou metodu, hraní rolí apod., která umožní co nejplnější reflexi různých rovin tématu a která vede k novému nasvícení tématu (Havrdová 2008). Nové řešení problému se může stát součástí zakázky a supervize může zahrnovat i aktivní experimentování a zkoušení nových přístupů za pomoci supervizní skupiny. Supervizor by se měl vědomě snažit podporovat rovnováhu mezi reflexí a hledáním nových řešení.

Kompetence supervizora: Supervizor by měl mít rozvinuté odborné znalosti, komunikační dovednosti, schopnost aktivního naslouchání, schopnost klást otázky

[1] *Český institut pro supervizi*. Online. ČIS. Dostupné z: https://www.supervize.eu/. [cit. 2025-04-11].

a schopnost empatického a reflexivního přístupu. Důležitá je schopnost sebeuvědomování a sebereflexe.
Supervizor nese odpovědnost vůči supervidantovi, zadavateli supervize a vůči etickým principům. Je zodpovědný za to, aby supervizní proces probíhal eticky, bezpečně a profesionálně.(Havrdová 2008)

1.1.3 Různé přístupy k supervizi (podpora, kontrola)

Supervizní proces může být ovlivněn různými přístupy, které se liší v důrazu na podporu a kontrolu. Podporující přístup se zaměřuje na rozvoj supervidanta, na jeho silné stránky a na jeho profesní růst. Kontrolní přístup se zaměřuje na hodnocení výkonu supervidanta a na identifikaci chyb a nedostatků. Pro efektivní supervizi je nezbytná rovnováha mezi oběma přístupy. Supervizor by měl být schopen jak podporovat, tak i kontrolovat, v závislosti na potřebách supervidanta a na situaci.

1.1.4 Kompetence supervizora

Efektivní supervize vyžaduje od supervizora komplexní soubor kompetencí. Základní kompetence zahrnují manažerské dovednosti (facilitace skupinového vyjednávání, řízení skupinového procesu, vytváření atmosféry důvěry a bezpečí), ochranu zájmů a sebeúcty členů skupiny a znalost řemesla skupinové supervize (vytváření vhodného kontextu pro reflexi, volba struktury pro reflexi). Supervizor by měl být schopen vést skupinu k efektivní práci, řešit případné konflikty a podporovat reflexi u jednotlivých členů. Klíčovým aspektem je etické jednání, respektování hranic a ochrana důvěrnosti (Kadushin a Harkness 2014; Hawkins 2016)

1.1.5 Kompetence supervidanta

Supervidanti hrají aktivní roli v supervizním procesu. Jejich kompetence zahrnují schopnost jasně formulovat své potřeby a očekávání od supervize, schopnost aktivní práce na supervizních tématech, otevřenost podnětům zevnitř i zvenku, iniciativu a aktivitu v rozvíjení a zpracovávání těchto podnětů a poctivost a pravdivost ve vztahu k procesu supervize, k supervizorovi a k ostatním členům skupiny. Supervidanti by měli být schopni hlídat si své hranice, chránit sami sebe a respektovat sebeúctu ostatních (Kadushin a Harkness 2014).

1.1.6 Vzájemný vztah supervizora a supervidantů

Vzájemný vztah mezi supervizorem a supervidanty je klíčový pro efektivní supervizi. Měl by být založen na důvěře, úctě a vzájemném respektu. Supervizor by měl být schopen budovat pracovní spojenectví se supervidanty, vytvářet bezpečné a důvěryhodné prostředí pro sdílení zkušeností a reflexi. Supervizor by měl být schopen řešit případné obtíže ve vztazích se supervidanty, dbát na dodržování etických principů a na ochranu důvěrnosti informací. Kvalitní vztah mezi supervizorem a supervidanty je podmínkou pro efektivní supervizní proces.

1.2 Modely supervize

Tato kapitola se zaměřuje na různé modely supervize, které se používají v pomáhajících profesích. Nejprve se budeme věnovat individuální supervizi, která se vyznačuje individuálním a osobním přístupem a umožňuje detailní prozkoumání specifických problémů a situací supervidanta. Poté se zaměříme na skupinovou supervizi, která probíhá ve skupině pracovníků sdílejících společný profesní zájem, a která se zaměřuje na individuální reflexi, sdílení zkušeností a rozvoj profesionálních kompetencí. Nakonec se budeme věnovat týmové supervizi, která se zaměřuje na specifický tým a na jeho interakce a spolupráci, a která zahrnuje různá zaměření, od reflexe práce s klienty po analýzu vzájemných vztahů v týmu a supervizního vztahu. v každé podkapitole popíšeme charakteristiky daného modelu, jeho průběh a jeho využití v praxi.

1.2.1 Individuální supervize

Individuální supervize je forma supervize, při které se supervizor věnuje pouze jednomu supervidantovi. Jedná se o individuální a osobní přístup, který umožňuje detailní prozkoumání specifických problémů a situací supervidanta. Na rozdíl od skupinové a týmové supervize, individuální supervize umožňuje hlubší reflexi a osobní podporu supervidanta. v individuální supervizi má supervizor prostor se supervidantem detailně probrat jeho konkrétní případy, strategie a intervence, a poskytnout mu individuální zpětnou vazbu.

Supervizní proces v individuální supervizi obvykle zahrnuje několik fází: kontraktování (vymezení cílů a pravidel supervize), supervidování (reflexe a analýza supervidantovy práce s klientem), a hodnocení (zhodnocení průběhu a výsledků supervize). Supervizor může používat různé metody a techniky, například řízenou diskusi, reflexi případů a zpětnou vazbu. Zvláštní pozornost se věnuje individuálním potřebám a cílům supervidanta.

Individuální supervize se v praxi používá v různých pomáhajících profesích, zejména v sociálních a zdravotnických službách. Je vhodná pro začínající profesionály, kteří potřebují oporu a vedení, i pro zkušené profesionály, kteří se potýkají s obtížnými případy nebo s profesním vyhořením. Individuální supervize umožňuje hlubší reflexi

a podporu supervidanta a je cenná v situacích, kdy je potřeba detailní analýza specifických problémů.

1.2.2 Skupinová supervize

Skupinová supervize je specifická forma supervize, která probíhá ve skupině pracovníků sdílejících společný profesní zájem, ale bez společného pracovního úkolu či vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Na rozdíl od týmové supervize, která se zaměřuje na specifické úkoly a vztahy v rámci týmu, se skupinová supervize zaměřuje na individuální reflexi, sdílení zkušeností a rozvoj profesionálních kompetencí. Tato forma supervize se vyznačuje specifickou kulturou, která je facilitována supervizorem a umožňuje účastníkům navazovat nové vztahy a sdílet zkušenosti s kolegy, kteří nemají přímé vazby na jejich pracovní prostředí.

Skupinová supervize nabývá různých podob, které se liší velikostí skupiny, primárním pracovním zaměřením účastníků, použitými supervizními metodami a stanovenými cíli. Skupiny se mohou lišit počtem účastníků (od malých skupin po rozsáhlé skupiny), zaměřením na konkrétní profese (sociální pracovníci, psychoterapeuti, učitelé apod.), metodami supervize (psychodrama, bálintovská skupina apod.) a cíli supervize (výuková supervize, supervize supervizorů, rozvojová supervize apod.).

Brown a Bourne (1996) zdůrazňují různou míru participace supervizora na řízení procesu v supervizní skupině. Supervizor se může o svou roli v různé míře dělit s dalšími členy skupiny. Skupina se může podílet na supervizi svého člena, supervizor může supervidovat jednotlivce ve skupině nebo supervidovat celou skupinu (Brown a Bourne 1996). Analogicky Proctor (2000) rozlišuje čtyři typy skupin: autoritativní, participativní, kooperativní a peer-skupinu, lišící se mírou participace supervizantů na řízení supervizního procesu. Peer skupina, kde skupina superviduje samu sebe, představuje variantu, kde supervizor není přítomen (Proctor 2008). Tyto typy skupin mohou odpovídat různým stadiím vývoje jedné skupiny, různým kontextům, způsobům facilitace a cílům.

1.2.3 Týmová supervize

Týmová supervize se od skupinové supervize liší svým primárním zaměřením. Zatímco skupinová supervize se zaměřuje na individuální reflexi a sdílení zkušeností v rámci širšího profesního společenství, týmová supervize se zaměřuje na specifický tým a na jeho interakce a spolupráci. Rozlišujeme supervizi *týmu* (zaměřenou na vztahy a uspořádání rolí v týmu, na kompetence jednotlivých členů a na procesy rozhodování) a supervizi v *týmu* (využívající tým jako supervizní skupinu pro reflexi případů práce s klienty). v praxi se oba typy supervize často kombinují. Efektivní týmová supervize vyžaduje od supervizora citlivý a flexibilní přístup, který zohledňuje aktuální konstelaci vztahů v organizaci (např. dominantní role vedoucího, koalice mezi členy, slabý vedoucí), zkušenosti a zralost členů týmu (od začínajících po zkušené pracovníky) a jeho vlastní osobní vyladění a profesní zkušenosti. První kontakt s organizací a vyjednávání s vedením o cílech a podmínkách supervize, první setkání s týmem a kontrakt s týmem, to vše definuje základ pro supervizní proces.

Týmovou supervizi můžeme rozdělit do několika fází: první kontakt, vyjednávání se zadavatelem, první setkání s týmem, vlastní proces supervize a hodnocení. v první fázi supervizor získává informace o organizaci a týmu a vyjednává podmínky supervize. První setkání s týmem slouží k navázání vztahu a k projednání kontraktu. Vlastní supervizní proces zahrnuje reflexi práce s klienty, strategie a intervence, vztah supervidovaného a klienta, vzájemné vztahy v týmu a supervizní vztah. Hodnocení by mělo zahrnovat zhodnocení výsledků i procesu supervize.

Při práci s týmem je užitečné zohlednit také fáze vývoje skupiny podle Tuckmana (Tuckman 1965), který rozlišuje pět stadií skupinové dynamiky: forming (formování), storming (bouření), norming (normování), performing (výkon) a adjourning (ukončování). Každá z těchto fází s sebou nese specifické výzvy, které mohou ovlivňovat kvalitu komunikace, míru důvěry a otevřenosti při poskytování i přijímání zpětné vazby. Supervizor by měl být schopen rozpoznat, ve které fázi se tým nachází, a přizpůsobit tomu jak styl vedení, tak i strukturu supervize.

V rámci týmové supervize může být přínosné pracovat s typologií týmových rolí podle Mereditha Belbina (Meredith Belbin 2011), který identifikoval devět základních rolí, jež jednotlivci v týmu zaujímají (např. inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, realizátor,

kritik aj.). Tato typologie umožňuje supervizorovi lépe porozumět týmové dynamice, rozpoznat potenciální konflikty nebo nevyužitý potenciál členů týmu, a efektivněji strukturovat intervenci. v kontextu zpětné vazby pak může pomoci pochopit, proč někteří členové týmu zpětnou vazbu iniciují aktivně, zatímco jiní se spíše stahují nebo ji přijímají pasivně.

Vlastní supervizní proces může být zaměřen na různé oblasti, jako je práce supervidovaných s klienty (popis případu, strategie, intervence, vztah s klientem), vzájemné vztahy v týmu a supervizní vztah. Supervizor může využít různé techniky (strukturovaná diskuze, modelování situací, hraní rolí, práce s audio/video záznamy, práce v menších skupinkách), vždy s ohledem na potřeby týmu a cíle supervize. Při volbě technik je třeba zvážit potenciální problémy, jako je amorfní, nepodporující nebo terapeutizující supervize, nevhodné úniky informací a snížený pocit bezpečí. Klíčové je zaměření na vyváženost mezi detailní reflexí a generováním nových nápadů a strategií. Supervize může být zaměřena na práci supervidovaných s klienty, na použité strategie a intervence, na vztah supervidovaného a klienta, na vzájemné vztahy a postoje mezi členy týmu, nebo na supervizní vztah. Supervizor by měl být schopen pracovat s různými konstelacemi vztahů v týmu (např. koalice, konflikty, odtažité vztahy) a měl by být připraven na možné problémy a výzvy.

Hodnocení v týmové supervizi by mělo zahrnovat jak zhodnocení výsledků supervize, tak i zhodnocení samotného procesu supervize. Měl by být jasně stanoven postup a kritéria hodnocení a dohoda o způsobu sdílení informací s vedením organizace. Ukončování týmové supervize by mělo být předem jasně dohodnuto a mělo by zahrnovat bilancování a shrnutí dosažených výsledků.

Shrnutí této kapitoly ukazuje, že individuální, skupinová a týmová supervize představují odlišné, ale vzájemně se doplňující přístupy k supervizního procesu v pomáhajících profesích. Volba vhodného modelu závisí na specifických potřebách supervidantů, na cílech supervize a na kontextu organizace. Individuální supervize je vhodná pro hlubokou reflexi individuálních problémů, zatímco skupinová supervize umožňuje sdílení zkušeností a rozvoj v rámci širšího profesního společenství. Týmová supervize se zaměřuje na specifický tým a jeho spolupráci, přičemž zahrnuje jak reflexi práce s klienty, tak analýzu vztahů v týmu. Pro efektivní supervizi je nezbytné zvolit model,

který nejlépe odpovídá danému kontextu a který umožní supervidantům dosáhnout stanovených cílů a zároveň podpoří jejich profesní rozvoj a kvalitu poskytované péče.

1.3.Legislativní rámec supervize v České republice

Supervize v oblasti sociálních služeb je v České republice legislativně zakotvena především v následujících právních předpisech:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb. Stanovuje mimo jiné předpoklady pro výkon činností v sociálních službách a klade důraz na zajištění kvality těchto služeb.

Vyhláška č. 505/2006 Sb. Tato vyhláška provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách a obsahuje standardy kvality sociálních služeb. v příloze č. 2 této vyhlášky jsou uvedena kritéria týkající se supervize, která je zde definována jako podpora poskytovaná zaměstnancům vykonávajícím přímou práci s klienty.

Standardy kvality sociálních služeb

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) vydalo standardy kvality sociálních služeb, které se staly závaznými od 1. ledna 2007. Tyto standardy detailně vymezují požadavky na poskytování supervize v sociálních službách a jsou součástí přílohy č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb.[2]

Tyto legislativní dokumenty společně vytvářejí rámec pro poskytování supervize v sociálních službách v České republice, stanovují požadavky na její kvalitu a zajišťují její implementaci v praxi.

[2] *Český institut pro supervizi*. Online. ČIS. Dostupné z: https://www.supervize.eu/. [cit. 2025-04-11].*Č*Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

2. Zpětná vazba v kontextu supervize

2.1 Definice a typy zpětné vazby

Zpětná vazba je v supervizi zásadním prvkem, který napomáhá profesnímu růstu, zlepšování výkonu a celkové kvalitě poskytovaných služeb. v nejširším slova smyslu lze zpětnou vazbu definovat jako informaci o výsledcích určité činnosti, která je navracena zpět původci s cílem usnadnit reflexi a případné úpravy budoucího jednání (Harris 2020). Další možností, jak definovat zpětnou vazbu, je proces v supervizi, který zahrnuje oba aspekty supervize, proces a dovednosti. Termínem zpětná vazba míníme poskytování a přijímání reakcí a poznámek s cílem zlepšit kvalitu a užitečnost supervize (Valášek a Svobodová 2002, str. 60). Jak uvidíme i v praktické části této práce, většina sueprvizorů, kteří odpovídali na otázky, vnímají, stejně jako v uvedené publikaci, že se jedná o oboustranný proces, ve kterém jsou obě strany připraveny naslouchat a otevřeně sdělovat své myšlenky, pocity, postřehy v rámci zpětné vazby (tamtéž).

Harris (2020) zdůrazňuje, že efektivní supervize a vedení jsou podmíněny schopností poskytovat zpětnou vazbu, která podporuje výkonnost i osobnostní růst pracovníků. Autorka upozorňuje na to, že zpětná vazba by neměla být vnímána jako jednorázová událost, ale jako kontinuální a strategický proces, který je nedílnou součástí vedení v pomáhajících profesích. Důležité je nejen to, co je sdělováno, ale také jakým způsobem – zpětná vazba má být včasná, konkrétní, empatická a vést ke společnému hledání možností zlepšení. Dobře vedená zpětná vazba podle Harris nejen podporuje profesní růst jednotlivce, ale i celkovou kulturu kvality v organizaci.

Zajímavou poznámkou pro schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je podmínka její pravidelnosti (nejen, také načasování, vyrovnání pozitiv a negativ).

2.2 Proces získávání a poskytování zpětné vazby

Ve vzdělávacím a profesním kontextu se zpravidla rozlišují dva základní typy zpětné vazby – formativní a sumativní (Heron 2011). **Formativní zpětná vazba** je poskytována průběžně během činnosti a jejím cílem je okamžitá podpora rozvoje, zlepšení výkonu a korekce případných nedostatků ještě v průběhu práce. Tento typ zpětné vazby má často podobu dialogu a klade důraz na to, aby příjemce zpětné vazby mohl reflektovat

a aplikovat získané podněty bezprostředně. Je tedy silně orientována na proces učení a zvyšování kompetencí.

Naopak **sumativní zpětná vazba** je poskytována zpravidla na konci určité fáze či celého procesu (např. supervizního cyklu, projektu nebo pracovního období). Její funkcí je spíše zhodnotit výsledek a podat souhrnnou informaci o dosaženém výkonu, kvalitě práce či vývoji v čase (Goodyear & Bernard, 1998). Tento typ zpětné vazby bývá méně interaktivní a více evaluativní. Je důležitý z hlediska plánování dalšího rozvoje nebo rozhodování o budoucím směřování, ale nenabízí již tolik prostoru pro korekce v průběhu činnosti.

Oba typy zpětné vazby mají své místo v supervizi a měly by se vhodně doplňovat. Formativní zpětná vazba podporuje učení „v reálném čase“, zatímco sumativní zpětná vazba slouží jako reflexe a uzavření určité fáze profesního vývoje. Heron (2011) upozorňuje, že pokud je supervize postavena výhradně na sumativním hodnocení, může vést ke ztrátě motivace a pocitu bezpečí u supervidanta. Naopak převažující formativní přístup, vedený dialogicky a s důrazem na podporu, posiluje sebedůvěru a profesní autonomii (Goodyear a Bernard 1998).

Tabulka 1: Srovnání formativní a sumativní zpětné vazby

Typ zpětné vazby	Formativní	Sumativní
Časování	Průběžně během činnosti	Po ukončení činnosti nebo fáze
Cíl	Podpora učení a okamžitého zlepšení	Zhodnocení výsledku, souhrn výkonu
Forma	Dialogická, interaktivní	Evaluativní, často jednostranná
Zaměření	Proces, konkrétní dovednosti, chování	Výsledky, celkový výkon, cíle
Přínos	Okamžitá korekce, rozvoj kompetencí	Reflexe vývoje

Proces získávání a poskytování zpětné vazby

Proces poskytování a získávání zpětné vazby je v supervizi vícevrstvý a probíhá v několika krocích. Prvním z nich je vyjasnění cílů – tedy čeho má být supervizí dosaženo

a na co se má zpětná vazba zaměřit. Následuje sběr informací – může jít o přímé pozorování, sebehodnocení supervidanta, nebo využití zpětné vazby od klientů. Důležitou fází je analýza získaných údajů, identifikace klíčových témat a následná komunikace zpětné vazby. Efektivní supervizor však nejde pouze cestou jednostranného hodnocení – klíčové je vést zpětnou vazbu jako dialog, který umožní společné stanovení dalších kroků pro rozvoj (Heron 2011).

Proces obvykle probíhá v několika na sebe navazujících fázích, které umožňují supervizorovi systematicky reflektovat výkon supervidovaného a zároveň vytvářet prostor pro sebereflexi, dialog a růst.

1. Příprava

Příprava na zpětnou vazbu je zásadní pro její kvalitu. Supervizor si předem ujasňuje cíl supervizního setkání, plánuje klíčové body, které je třeba reflektovat, a sbírá relevantní informace – z pozorování, dokumentace nebo rozhovoru. Součástí přípravy je také sebereflexe supervidanta, který má mít možnost připravit se na přijetí zpětné vazby, ideálně prostřednictvím sebehodnocení. Tento krok napomáhá vyladění očekávání a minimalizaci rizika neporozumění nebo defenzivních reakcí.

2. Pozorování

Ve fázi pozorování supervizor sleduje výkon pracovníka v konkrétní situaci nebo na základě poskytnutého materiálu. Může jít o přímé pozorování, analýzu případové dokumentace, přehrání záznamu z praxe či sdílené reflexe klientské situace. Kvalitní zpětná vazba se vždy opírá o konkrétní situace a pozorovatelné chování, nikoli o domněnky nebo hodnocení osobnosti.

3. Reflexe

Před samotným předáním zpětné vazby je vhodné vytvořit prostor pro vlastní reflexi supervidanta. Supervizor může podpořit reflektivní přístup např. otevřenou otázkou: „Jak vnímáš svůj přístup v této situaci?“ nebo „Co bys udělal/a jinak?“ Tato fáze podporuje aktivní zapojení supervidanta, posiluje jeho odpovědnost za vlastní rozvoj a zvyšuje ochotu zpětnou vazbu přijmout.

4. Poskytnutí zpětné vazby

V této fázi supervizor poskytuje zpětnou vazbu na základě konkrétního chování a situací. Doporučuje se využívat zavedené modely, které zpřehledňují proces a posilují bezpečí při sdílení citlivých témat:

- **Pendletonův model**:

  Zahrnuje čtyři kroky: 1) supervidant popíše, co podle něj proběhlo dobře; 2) supervizor přidá své pozitivní postřehy; 3) supervidant identifikuje, co by mohl zlepšit; 4) supervizor doplní návrhy na zlepšení. Tento model podporuje rovnováhu mezi pozitivní a kritickou zpětnou vazbou a klade důraz na aktivní roli supervidanta (Pendleton et al. 2004)

- **SBI model** (*Situation–Behavior–Impact*, Center for Creative Leadership):

  Vychází z popisu konkrétní **situace**, následného **chování** a jeho **dopadu** – např. „V situaci X jsem si všiml, že jsi udělal Y, což vedlo k Z.“ Tento model pomáhá udržet zpětnou vazbu konkrétní, objektivní a neutrální, čímž snižuje riziko zraňující interpretace (Leadership 2022)

- **FEEDforward model**:

  Namísto zaměření na minulé chyby klade důraz na budoucnost – co a jak může být příště uděláno jinak. Tento přístup je pozitivně laděný a rozvojově orientovaný, což je obzvlášť vhodné pro budování motivace a předcházení defenzivním reakcím (Goldsmith 2003).

5. Follow-up

Efektivní zpětná vazba nekončí předáním podnětů. Důležitou součástí je také sledování, jak supervidant s informací pracuje. v následujících setkáních by měl supervizor ověřit, zda a jak došlo k posunu, nabídnout podporu a případně zpětnou vazbu zrevidovat. Průběžné sledování efektu zpětné vazby podporuje motivaci a zajišťuje kontinuitu profesního rozvoje.

Role emocí v procesu zpětné vazby

Poskytování a přijímání zpětné vazby je často spojeno s emocionální aktivací – může vyvolat pocity nejistoty, ohrožení, ale i radosti či uznání. Baum (2007) ve své studii popisuje, jak silně emocionální je vztah mezi supervizorem a supervidantem[3], zejména při jeho ukončení. Tyto emoce jsou ale přítomny i během procesu poskytování zpětné vazby. Pokud supervizor přehlédne emocionální kontext a způsobí, že se supervidant cítí zranitelně nebo nepochopen, může se efekt zpětné vazby zcela míjet účinkem. Vhodné je proto kombinovat faktickou zpětnou vazbu s empatií, otevřeností a validací emocí druhé strany. Emoční bezpečí v supervizním vztahu je základní podmínkou pro to, aby byla zpětná vazba vnímána jako podpůrná a motivující, nikoli jako kritika nebo kontrolní nástroj.

Model	Struktura	Využití v supervizi	Výhody
Pendletonův model	1. Co se povedlo (supervidant) 2. Co se povedlo (supervizor) 3. Co zlepšit (supervidant) 4. Co zlepšit (supervizor)	Podpora sebereflexe a dialogu, vhodný pro rozvojový rozhovor v bezpečném prostředí	Rovnováha mezi pozitivním a kritickým, podporuje vlastní odpovědnost a aktivitu supervidanta
SBI model	S – Situace B – Chování i – Dopad	Při poskytování konkrétní a objektivní zpětné vazby, zejména v citlivých nebo konfliktních situacích	Stručnost, přehlednost, redukuje interpretace a osobní hodnocení
FEEDforward model	Zaměření na budoucnost: „Co příště udělat jinak?“	Rozvojový přístup – když je cílem motivace, podpora růstu a otevřenost ke změně	Pozitivní tón, eliminuje obranné reakce, vhodný pro kontinuální profesní růst

[3] v dotazníku je jedna z otázek zaměřená na vztah mezi supervizorem a supervidovaným a na vliv tohoto vztahu.

2.3 Vliv zpětné vazby na kvalitu supervizního procesu a profesní rozvoj

Zpětná vazba je v supervizi jedním z nejzásadnějších nástrojů, který podporuje kvalitu celého procesu a zároveň významně přispívá k profesnímu růstu pracovníků v pomáhajících profesích. Je-li poskytována pravidelně, srozumitelně a citlivě, má potenciál zvyšovat nejen výkon a dovednosti supervidanta, ale také podporovat jeho sebeuvědomění, reflexivitu a motivaci k rozvoji. Supervidanti, kteří přijímají kvalitní zpětnou vazbu, se častěji aktivně zapojují do procesu supervize, projevují vyšší míru spokojenosti se svou prací a bývají otevřenější změnám. To se ve výsledku pozitivně odráží i v kvalitě služeb poskytovaných klientům (Baštecká 2016; Baum 2007).

Jedním z klíčových přínosů zpětné vazby je rozvoj **reflexivity** – schopnosti nahlížet na vlastní činnost z odstupu, vnímat její souvislosti, kriticky ji vyhodnocovat a hledat nové přístupy. Supervidanti si díky zpětné vazbě osvojují dovednosti sebereflexe, a tím se stávají samostatnějšími v řízení vlastního profesního vývoje (Bogo a McKnight 2006). Kromě toho zpětná vazba významně ovlivňuje i schopnost zvládat **eticky náročné situace** – pracovník se může bezpečně svěřit se svými dilematy, obavami nebo nejistotami, aniž by se cítil ohrožen. Supervizor zde může sehrát roli průvodce, který prostřednictvím cílené zpětné vazby napomáhá pracovníkovi jasněji rozpoznat hranice vlastní odbornosti, odpovědnosti a intervenčních možností. Tím se zpětná vazba stává zároveň nástrojem prevence profesního vyhoření i ochranou klienta (Kadushin a Harkness 2014).

Zpětná vazba v supervizi má navíc nezanedbatelný vliv na **vnímání profesní identity**. Když je vedena podpůrně, uznává pokrok a reflektuje konkrétní silné stránky supervidanta, vede k posílení pocitu kompetence a profesní jistoty. Pracovníci pak s větší pravděpodobností vnímají svou profesní roli jako smysluplnou, více se s ní ztotožňují a vykazují vyšší angažovanost v organizaci. Naopak chybějící nebo neadekvátní zpětná vazba může vést k nejistotě, snížené motivaci a ztrátě orientace v profesních hodnotách (Bogo a McKnight 2006).

Významným rámcem pro pochopení práce se zpětnou vazbou v supervizi je **Kolbův cyklus zkušenostního učení**, který popisuje učení jako čtyřfázový proces: **konkrétní zkušenost → reflexe → konceptualizace → aktivní experimentování** (Kolb 2015). Tento model ukazuje, jak je zpětná vazba klíčovým impulsem pro reflexi zkušeností

a jejich převedení do nového chování. v kontextu supervize je právě reflexivní fáze, podpořená vhodně vedenou zpětnou vazbou, momentem, kdy supervidant zpracovává své zážitky a dochází k hlubšímu porozumění vlastní praxi i jejím dopadům na klienty.

Zásadní roli v celém procesu zpětné vazby hraje **emoční rovina supervizního vztahu**. Baum (2007) upozorňuje, že supervize je emocionálně bohatý proces, v němž dochází ke sdílení nejen pracovních, ale často i hluboce osobních zkušeností. Zejména v závěru supervizního vztahu vnímají supervizoři i supervidanti silné emoce spojené s odpoutáním, nejistotou či ztrátou. Emoční bezpečí, důvěra a autenticita jsou proto nezbytnými podmínkami pro to, aby mohla být zpětná vazba přijímána jako podpůrná a rozvojová, nikoliv jako kontrolní nebo hodnoticí nástroj. Právě tato kombinace profesionální struktury a lidské citlivosti činí supervizi unikátním prostorem pro růst.

Zpětná vazba v supervizi tedy není pouze mechanismem hodnocení minulého výkonu, ale především **prostředkem systematického učení, osobnostního zrání a budování profesní identity**. Aby však mohla naplno plnit svou roli, musí být poskytována v kontextu partnerského vztahu, s důrazem na dialog, konkrétnost, kontinuitu a citlivost k vnitřnímu prožívání supervidanta. v takovém případě se zpětná vazba stává mostem mezi zkušeností a profesní změnou, který propojuje vědění, praxi a sebereflexi do uceleného rámce profesního růstu.

3. Relevantní výzkumy a teoretické souvislosti zpětné vazby v supervizi

Většina zde uvedených konceptů byla představena již v předchozích kapitolách – např. funkce supervize (viz 1.1.1), teorie zpětné vazby (viz 2.1–2.3) či modely supervizní komunikace (viz 2.2). Následující část tyto přístupy systematizuje do rámce, který tvoří základ pro výzkumné otázky a interpretaci dat.

3.1 Přehled existujících výzkumů

V této kapitole jsou uvedeny jak teoretické přehledy (Kadushin & Harkness, Baštecká), tak empirické výzkumy – kvalitativní (Baum, Mahon), kvantitativní (Borders et al.) i systematické výzkumy (Dawson et al.).

Výzkum zpětné vazby v kontextu supervize se v mezinárodní i české literatuře objevuje spíše okrajově, přičemž důraz bývá často kladen na efektivitu supervize jako celku nebo na profesní rozvoj supervidantů. Specificky zaměřené studie na proces získávání a využívání zpětné vazby ze strany supervizora jsou poměrně vzácné.

Jednou z vlivných přehledových studií je práce Bogo & McKnight (Bogo a McKnight 2006), kteří analyzují různé modely klinické supervize v sociální práci a zdůrazňují, že jedním z klíčových mechanismů profesního růstu supervidantů je právě kvalitní zpětná vazba. Upozorňují však, že způsob jejího poskytování, a především přijímání je závislý na vztahové dynamice mezi supervizorem a supervidantem, a volají po dalším výzkumu zaměřeném na interaktivní aspekty tohoto procesu.

Teoretické práce

Kadushin & Harkness ve své monografii „Supervision in Social Work“ (Kadushin a Harkness 2014) poskytují systematický přehled funkcí supervize včetně hodnotící, podpůrné a vzdělávací. Podle autorů je zpětná vazba ústředním prvkem všech tří funkcí a měla by být pravidelná, specifická a založená na pozorovatelném chování. Empirická data v této práci ukazují, že mnoho supervizorů se však zpětné vazbě vyhýbá nebo ji poskytuje neformálně, čímž ztrácí její potenciál pro zvyšování kvality péče.

V českém prostředí se problematice zpětné vazby věnuje například Baštecká, která upozorňuje na to, že zpětná vazba je v supervizi často vnímána jako samozřejmý nástroj, avšak její konkrétní formy a dopady nejsou dostatečně reflektovány. Ve své publikaci Týmová supervize: teorie a praxe (Baštecká 2016) popisuje zkušenosti supervizorů s různými modely práce, včetně týmové supervize, a upozorňuje na nutnost posilování schopnosti poskytovat i přijímat zpětnou vazbu v bezpečném prostředí.

Podnětné poznatky pro oblast zpětné vazby v supervizi přináší i studie Gavina Herona (2011), která se zaměřuje na rozdíly mezi formativní a sumativní zpětnou vazbou v kontextu vzdělávání studentů sociální práce. Analýzou zpětné vazby poskytované na případové studie zjistil značnou variabilitu v přístupu jednotlivých hodnotitelů a nekonzistenci mezi průběžnou (formativní) a závěrečnou (sumativní) zpětnou vazbou. v mnoha případech se formativní komentáře výrazně lišily od konečného hodnocení, což mohlo u studentů vyvolávat zmatek a nejistotu ohledně jejich výkonu. Heron zároveň upozorňuje, že zpětná vazba bývá často příliš obecná a málo napojená na konkrétní úkoly zadání. Na základě těchto zjištění navrhuje zavedení jasných a jednotných principů poskytování zpětné vazby, které by zajistily větší konzistenci a srozumitelnost. i když se studie týká vzdělávacího kontextu, její závěry jsou plně přenositelné do prostředí supervize – zejména s ohledem na důležitost jasné, konkrétní a vnitřně konzistentní zpětné vazby, která podporuje profesní rozvoj supervidanta. Tyto poznatky poukazují na nutnost systematizace zpětnovazebného procesu i v supervizním rámci, kde bývá zpětná vazba často intuitivní a nejednotná (Heron 2011).

Empirické výzkumy

Významným přínosem pro porozumění emočním aspektům supervize je *kvalitativní* studie Nehamy Baum (2007), která zkoumala, jak studenti sociální práce prožívají ukončování vztahu se svým supervizorem na konci terénní praxe. Na základě výpovědí 80 studentů identifikovala široké spektrum emocí – od smutku, nostalgie a vděčnosti po úlevu a ambivalenci. Zvláště silné emoce zaznamenali studenti, kteří hodnotili svůj vztah se supervizorem jako kvalitní a bezpečný. Studie ukazuje, že právě kvalita vztahu zásadně ovlivňuje, jak hluboce studenti prožívají zpětnou vazbu i její dopad na jejich další profesní směřování. Naopak studenti se slabším vztahem ke svému supervizorovi popisovali méně intenzivní nebo dokonce žádné emoce, což může naznačovat nižší zapojení do procesu učení a reflexe. Baum (2007) doporučuje, aby supervizoři věnovali

zvýšenou pozornost nejen samotnému obsahu supervize, ale i způsobu jejího ukončování, protože právě závěrečné fáze vztahu jsou klíčové pro zpracování zpětné vazby a celkový přínos supervize. Z hlediska této diplomové práce je tato studie cenným dokladem toho, že efektivní práce se zpětnou vazbou vyžaduje nejen metodické dovednosti, ale i porozumění emočním a vztahovým souvislostem.

Zajímavý přístup přináší *kvalitativní* práce Deborah Mahon (2022), která ve své disertační studii navrhuje model kontinuálního zlepšování supervizní praxe založený na pravidelném sběru a reflexi zpětné vazby od supervidantů. Upozorňuje, že zpětná vazba ze strany supervidanta bývá často opomíjena, přestože může být zásadním nástrojem pro sebeuvědomění supervizora, úpravu stylu vedení a posilování důvěryhodnosti celého supervizního procesu. Mahon navrhuje, aby sběr zpětné vazby od supervidantů nebyl pouze příležitostným aktem, ale součástí systematického přístupu k profesnímu růstu (Mahon 2022).

___

V rámci výzkumu zpětné vazby v supervizi převažuje zaměření na poskytování zpětné vazby ze strany supervizora supervidantovi, často v souvislosti s profesním učením a výkonností studenta (např. Heron, 2011; Evans, 2013). o poznání méně pozornosti se však dostává zkoumání opačného směru – tedy tomu, jak supervizoři přijímají a využívají zpětnou vazbu, kterou získávají od svých supervidantů, a jak tato zpětná vazba ovlivňuje kvalitu supervize a profesní růst supervizora. Právě tento rozměr stojí v centru zájmu této diplomové práce.

Kvantitativní přístup

Na význam vztahového kontextu při přijímání zpětné vazby ze strany supervizora upozorňuje studie Bordersové a kol. (2019**)**. Šlo o **dotazníkovou studii se 187 účastníky.** Výzkum ukazuje, že zpětná vazba – obzvláště pokud je kritická – je supervidanty vnímána různě v závislosti na stylu připoutání, míře důvěry a zkušenosti se supervizí. Autoři doporučují, aby supervizoři nejen poskytovali zpětnou vazbu, ale zároveň cíleně vyzývali supervidanty k reflexi supervize samotné. Tento přístup přispívá k vzájemnému porozumění, podporuje růstový potenciál vztahu a otevírá prostor pro oboustrannou změn (Borders et al. 2019).

Důležitý vhled do institucionálních a kontextových faktorů přináší *systematická přehledová studie* Rothwell a kol. (2021), která shrnuje faktory podporující efektivní klinickou supervizi. Mezi nimi uvádí také pravidelnou a bezpečnou možnost supervidantů poskytovat zpětnou vazbu supervizorovi. Studie ukazuje, že tam, kde existují strukturované nástroje pro zpětnou vazbu (např. anonymní dotazníky, evaluační formuláře, hodnotící rozhovory), je supervize vnímána jako účinnější a vztah mezi aktéry bývá stabilnější. Nedostatek prostoru pro vyjádření supervidanta může vést k nespokojenosti, nevyužitému potenciálu supervize nebo ke ztrátě důvěry (Rothwell et al. 2021).

Tyto výzkumy potvrzují, že zpětná vazba od supervidanta má význam nejen pro jeho vlastní učení, ale i pro **sebepoznání, adaptaci stylu a profesní růst supervizora**. v českém kontextu však zatím chybí výzkum, který by tento rozměr supervize systematicky zachytil. Tato diplomová práce se proto zaměřuje právě na proces získávání zpětné vazby od supervidantů očima supervizorů a na to, jak s touto zpětnou vazbou dále pracují.

Na základě uvedených konceptů bude výzkum analyzovat nejen obsahovou stránku zpětné vazby, ale také její formu, kontext a způsob, jak s ní supervizoři dále pracují. Teoretický rámec tedy tvoří základ pro tvorbu otázek i interpretaci získaných dat.

3.2 Teoretický rámec zpětné vazby v supervizi

Teoretický rámec této práce vychází z propojení několika oblastí – teorie supervize v pomáhajících profesích, konceptů zpětné vazby v kontextu profesního učení a teorie reflexivity. Klíčovým výchozím bodem je pojetí supervize jako dialogického prostoru pro profesní růst a sebeuvědomění, kde zpětná vazba tvoří jednu z klíčových dimenzí.

Z hlediska supervize se práce opírá o klasické rozdělení jejích funkcí dle **Kadushina a Harknesse (2014)** – podpůrná, vzdělávací a kontrolní. Zpětná vazba je ve všech těchto funkcích přítomna, ale její podoba a účel se liší. Ve vzdělávací roli napomáhá profesnímu rozvoji, v podpůrné slouží k posilování důvěry a sebepřijetí, a v kontrolní informuje o naplňování pracovních očekávání a etických standardů.

Koncept zpětné vazby v práci reflektuje jak klasické modely komunikační teorie (např. **model Pendleton**, **SBI model – Situation–Behavior–Impact**, nebo **FEEDforward**), tak přístupy založené na principu dialogu a participace. Studie **Herona (2011)** upozorňuje na důležitost rozlišení mezi **formativní** (průběžnou, rozvojovou) a **sumativní** (hodnotící, závěrečnou) zpětnou vazbou, přičemž oba typy mají v supervizi své místo. Efektivní zpětná vazba by měla být specifická, zaměřená na konkrétní chování, a měla by probíhat ve vztahovém rámci, který umožňuje otevřenou a bezpečnou komunikaci.

V práci se také vychází z **reflexivních teorií učení**, zejména **Kolbova cyklu zkušenostního učení**, který popisuje učení jako čtyřfázový proces: konkrétní zkušenost → reflexe → konceptualizace → experimentování. Zpětná vazba zde hraje klíčovou roli ve fázi reflexe a reinterpretace zkušeností, která vede k hlubšímu porozumění a změně profesního jednání.

Dále je teoretický rámec doplněn o **psychodynamický pohled na supervizi** (např. dle Hawkins & Shohet, 2012), který upozorňuje na význam emočního kontextu a vztahové roviny mezi supervizorem a supervidantem. Studie **Baum (2007)** potvrzuje, že kvalita vztahu a emoční bezpečí zásadně ovlivňují způsob, jakým je zpětná vazba vnímána a integrována.

Tento rámec umožňuje komplexně nahlížet na zpětnou vazbu nejen jako na nástroj hodnocení, ale především jako na **interaktivní proces učení, vztahu a profesního zrání**, který je formován řadou vnitřních i vnějších faktorů.

3.3 Identifikace mezer v literatuře

Přestože existuje rozsáhlá literatura týkající se supervize v pomáhajících profesích, zaměřuje se převážně na individuální supervizi, případně na práci s malými skupinami. Týmová supervize, zejména v kontextu multidisciplinárních týmů pracujících v oblasti sociální rehabilitace, zůstává v českém i mezinárodním výzkumu relativně opomíjená. Výzkumy zaměřené na zpětnou vazbu ve skupinové supervizi se často soustředí na přenos znalostí a dovedností mezi supervizorem a supervidovanými, ale méně reflektují komplexní vztahové dynamiky uvnitř týmů, vliv organizační struktury na kvalitu supervize, nebo zpětnou vazbu jako nástroj změny týmové kultury.

Další významná mezera se týká praktických kompetencí supervizora při práci s neformálními vztahy, konflikty a vynořujícími se tématy, která překračují rámec původně vyjednané zakázky. v českém kontextu chybí kvalitativní kazuistické studie, které by systematicky mapovaly reflexi supervizního procesu z perspektivy supervizora, zejména s důrazem na vnímání dynamiky skupiny, vliv kontextu a vznikající změny v komunikaci a spolupráci týmu.

Vymezení teoretického rámce pro výzkum

Teoretický rámec výzkumu vychází z konceptu supervize jako procesu učení a rozvoje prostřednictvím reflexe, sdílení zkušeností a zpětné vazby v bezpečném prostředí. Hlavní východiska jsou následující:

- **Sociálně-konstruktivistický přístup**: Práce s významem a jeho spoluvytvářením v dialogu mezi supervizorem a supervidovanými (Schön 1991; Berger 1999). Tento rámec umožňuje nahlížet supervizi jako prostor, kde se skrze jazyk a interakci formuje nejen porozumění situacím, ale i identita jednotlivců v týmu.

- **Teorie skupinové dynamiky a týmové spolupráce**: Inspirace modely jako je Tuckmanův model vývoje skupiny (forming–storming–norming–performing–adjourning) nebo Belbinova typologie týmových rolí (Meredith Belbin 2011), které umožňují lépe porozumět fázím a vývojovým krizím v týmu.

- **Sedmioký model supervize**: (Hawkins 2016) Tento model je zároveň nástrojem analýzy supervizního sezení. v rámci práce slouží k mapování jednotlivých úrovní reflexe (od klienta přes proces až po širší kontext).

- **Komunikační teorie a práce s emocemi**: Výzkum se opírá o poznatky z oblasti facilitace, neverbální komunikace a emoční práce v týmu (např. Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Daniel Goleman), které pomáhají porozumět, jaký vliv má komunikace supervizora na vytváření bezpečného prostoru a procesní reflexe.

Tento teoretický rámec je dále aplikován při analýze konkrétních supervizních setkání s cílem odhalit, jaké faktory ovlivňují kvalitu týmové supervize a jakým způsobem může reflexe podpořit změnu týmového fungování.

Tato kapitola poskytla teoretické ukotvení výzkumu, jenž se zaměřuje na proces týmové supervize, zpětnou vazbu a reflexi v kontextu sociálních služeb. Byly představeny klíčové přístupy k supervizi v pomáhajících profesích, způsoby poskytování a přijímání zpětné vazby a faktory ovlivňující skupinovou dynamiku a spolupráci v týmu.

Na základě analýzy dostupné literatury lze konstatovat, že výzkum týmové supervize – obzvláště v českém prostředí – zůstává stále nedostatečně rozvinutý. Chybí hloubková kvalitativní šetření, která by reflektovala zkušenost supervizora s řízením procesu

v kontextu vztahové dynamiky, neformálních struktur v týmu a vlivu organizačního rámce. Tyto poznatky přitom mohou zásadním způsobem ovlivnit kvalitu supervizního procesu i jeho dopad na práci s klienty.

Teoretický rámec výzkumu proto kombinuje sociálně konstruktivistický přístup s teoriemi týmové spolupráce a skupinové dynamiky, opírá se o model sedmi hledisek supervize (Hawkins & Shohet) a zároveň bere v úvahu význam práce s emocemi a bezpečného prostředí pro otevřenou reflexi. Tento rámec slouží jako výchozí báze pro zkoumání reálného průběhu týmových supervizí a bude dále uplatněn při analýze dat v empirické části práce.

4. Metodologie

Tato kapitola popisuje metodologický rámec výzkumného šetření, jehož cílem je porozumět způsobům, jak supervizoři získávají zpětnou vazbu od svých supervidantů a jak s touto zpětnou vazbou dále pracují. v první části jsou představeny výzkumné otázky, které vycházejí z identifikovaných teoretických souvislostí a poznatků z odborné literatury. Následuje zdůvodnění volby kvalitativního přístupu a výzkumného designu, včetně popisu metod sběru dat, výběru účastníků a postupů analýzy. Kapitola se rovněž věnuje etickým aspektům výzkumu a opatřením přijatým k ochraně účastníků a dat. Celkově metodologie výzkumu vychází z potřeby hlubšího porozumění interaktivním a vztahovým aspektům zpětné vazby v supervizním procesu.

4.1 Výzkumné otázky

Cílem této práce je identifikovat efektivní postupy v oblasti sběru a využití zpětné vazby, popsat je a navrhnout systematické doporučení pro jejich implementaci v praxi, která by vedla ke zlepšení kvality supervize a efektivnější práce s klienty v sociálních a zdravotnických službách.

V rámci diplomové práce si kladu 2 výzkumné otázky: **Jakým způsobem supervizoři získávají zpětnou vazbu od svých supervidantů během supervizních sezení?** Tato otázka se zaměřuje na metody a techniky, které supervizoři používají ke sběru zpětné vazby, a na faktory, které jejich výběr ovlivňují. Pochopení tohoto procesu je klíčové pro zhodnocení efektivity supervizních sezení a identifikaci potenciálních oblastí pro zlepšení.

Druhá výzkumná otázka zní **Jakým způsobem supervizoři zpracovávají a integrují získanou zpětnou vazbu do své další práce s klienty a do dalšího profesního rozvoje?** Tato otázka se zaměřuje na způsob, jakým supervizoři využívají získané informace, a na jejich dopad na kvalitu jejich práce s klienty a jejich profesní rozvoj. Zkoumání tohoto procesu přispěje k hlubšímu pochopení role zpětné vazby v profesním růstu supervizorů a k identifikaci strategií pro efektivní využívání zpětné vazby v praxi.

4.2 Výzkumný přístup a design

Pro zodpovězení výzkumných otázek byla zvolena kvalitativní metodologie, která je v tomto případě nejvhodnějším přístupem k prozkoumání komplexních procesů získávání a zpracování zpětné vazby v supervizi. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hlubší pochopení významu a kontextu sociálních jevů, a umožňuje detailní zkoumání individuálních zkušeností a perspektiv. Na rozdíl od kvantitativního přístupu, který se zaměřuje na měření a kvantifikaci, kvalitativní výzkum umožňuje bohatší a komplexnější popis výzkumného jevu. v souladu s uvedeným výzkumným záměrem, zaměřujícím se na zkoumání procesů získávání, interpretování a využití zpětné vazby v supervizi, je kvalitativní výzkum vhodnou metodou pro zmapování složitých interakcí mezi supervizorem a supervidantem, pro popis jejich motivací a strategií, a pro detailní popis zkušeností z praxe. Použití kvalitativního přístupu s polostrukturovanými rozhovory umožňuje zachytit komplexnost a nuance zkoumaných procesů a umožňuje hloubkové porozumění zkoumanému jevu.

Pro dosažení výzkumných cílů byla zvolena explorativní studie s kvalitativním přístupem. Tento výzkumný design je vhodný pro zkoumání jevu, který je v dané oblasti zatím nedostatečně prozkoumán, a umožňuje detailní zkoumání individuálních zkušeností a perspektiv. Cílem této explorativní studie je podrobně popsat a analyzovat proces získávání a zpracování zpětné vazby supervizory od supervidantů během supervizních sezení. Zaměřujeme se na zkoumání různých metod a strategií, které supervizoři používají, a na faktory, které ovlivňují jejich výběr a efektivitu. Explorační studie umožňuje generovat hypotézy a získat základní porozumění zkoumanému jevu, což je v tomto případě nezbytné pro detailnější porozumění složitému procesu získávání a zpracování zpětné vazby v supervizi. Získaná data poslouží jako základ pro formulaci hypotéz a pro další výzkum v této oblasti.

Pro účely této studie byl použit záměrný výběr vzorku (purposive sampling), který je běžnou strategií v kvalitativním výzkumu. Tento výběr se zaměřil na supervizory s ověřenou odbornou praxí, kteří jsou členy Českého institutu pro supervizi (ČIS). Členství v této profesní organizaci představuje záruku, že účastníci výzkumu splňují požadovaná kvalifikační kritéria a disponují zkušenostmi v oblasti individuální, skupinové i týmové supervize. Cílem bylo získat hloubkové porozumění praxi práce se zpětnou vazbou z pohledu supervizora napříč různými formami supervizního procesu.

Osloveny byly všechny osoby uvedené v seznamu členů ČIS, bez ohledu na pohlaví, věk, délku praxe nebo místo působení. Výběr byl postupný a velikost vzorku nebyla předem stanovena. Výzkum byl ukončen v okamžiku dosažení tzv. teoretické saturace – tedy v situaci, kdy nové rozhovory již nepřinášely další relevantní informace (Švaříček 2014). Tento přístup umožnil zachytit různorodé strategie práce se zpětnou vazbou a zároveň zachovat metodologickou hloubku šetření.

Výběr informantů i jejich ochota sdílet konkrétní zkušenosti umožnily postihnout rozmanitost supervizních přístupů a zároveň sledovat, jak zpětná vazba funguje napříč různými typy pracovního kontextu. Podrobnější charakteristika výzkumného souboru je uvedena v kapitole 4.5.

4.3 Sběr dat

Pro sběr dat byly využity polostrukturované rozhovory, které představují jednu z nejčastěji používaných metod v kvalitativním výzkumu v oblasti sociálních a psychologických věd (Hendl 2023). Tento typ rozhovoru umožňuje kombinaci předem připravených otázek s možností reagovat flexibilně na odpovědi účastníků a prohlubovat témata, která se v průběhu rozhovoru objeví. v kontextu zvoleného tématu – práce se zpětnou vazbou – umožňuje tento přístup zachytit jemné nuance osobních postojů, zkušeností a reflexí supervizorů, které by při standardizovaném dotazování zůstaly skryté.

Rozhovory probíhaly online formou přes zabezpečenou platformu (Google Meet), a to v období od prosince 2024 do února 2025. Každý rozhovor trval přibližně 20 až 30 minut. Všichni účastníci byli předem informováni o účelu výzkumu, o zacházení s daty a poskytli informovaný souhlas s nahráváním. Nahrávky byly po skončení rozhovorů přepsány do textové podoby a anonymizovány.

Tazatelský plán vycházel z předem formulovaných výzkumných otázek. Pro výzkumnou otázku č. 1 („Jakým způsobem supervizoři získávají zpětnou vazbu od svých supervidantů během supervizních sezení?“) bylo připraveno osm dílčích otázek, zaměřených například na formy zpětné vazby, její frekvenci, explicitnost, nebo způsob vyžádání. Pro výzkumnou otázku č. 2 („Jakým způsobem supervizoři zpracovávají a integrují získanou zpětnou vazbu do své další práce?“) bylo vytvořeno šest navazujících

otázek, zkoumajících vliv zpětné vazby na styl vedení supervize, změny v intervenci nebo další profesní rozvoj.

Zvolený způsob sběru dat odpovídá cíli výzkumu, kterým bylo hluboké porozumění subjektivnímu prožívání a strategiím supervizorů v oblasti zpětné vazby. Tento postup je plně v souladu s principy interpretativního paradigmatu kvalitativního výzkumu (Švaříček 2014; Hendl 2023)

4.4 Analýza dat

Pro analýzu dat byla zvolena **tematická analýza** podle **Braunové a Clarkeové (2006, 2021)**, která je vhodná pro identifikaci, analýzu a interpretaci opakujících se témat v kvalitativních datech. Tato metoda umožňuje zkoumat, **jak účastníci strukturují své zkušenosti**, jakým způsobem pojmenovávají významy a jak se vyjadřují o komplexních procesech, jako je práce se zpětnou vazbou v supervizním kontextu.

Analýza probíhala v několika krocích podle šesti fází tematické analýzy:

1. **Seznámení se s daty** – rozhovory byly nejprve **přepsány do textové podoby**, následně několikrát čteny pro hlubší porozumění a identifikaci počátečních dojmů a významů.
2. **Kódování dat** – významové jednotky byly **otevřeně kódovány**, přičemž kódy byly vytvářeny převážně **induktivně**, na základě obsahu dat, ale zároveň s vědomím teoretického rámce práce.
3. **Hledání témat** – kódy byly **seskupeny do širších tematických oblastí**, které reflektovaly vzorce chování, postoje a strategie supervizorů.
4. **Revize témat** – témata byla **ověřována proti původním datům**, slučována nebo dělena tak, aby byla zachována jejich vnitřní konzistence a relevance vůči výzkumným otázkám.
5. **Pojmenování a definování témat** – každé téma bylo opatřeno názvem a krátkým popisem, který vystihoval jeho obsah a vztah k výzkumnému cíli.
6. **Zpracování závěrečné analýzy** – interpretace témat byla propojena s teoretickým rámcem a relevantní literaturou, s cílem odpovědět na výzkumné otázky a rozkrýt hlubší souvislosti ve výpovědích účastníků.

Analýza byla provedena **manuálně bez použití softwaru**, přičemž klíčovým nástrojem byla opakovaná práce s textem, ruční kódování a tvorba tematických map. Tematická analýza se ukázala jako efektivní způsob, jak **odhalit jak konkrétní techniky, tak**

postoje, hodnoty a dilemata supervizorů, související se získáváním a integrací zpětné vazby.

Výsledky analýzy budou prezentovány ve formě **tematických kategorií**, doplněných o **citace z rozhovorů**, které ilustrují jednotlivé významové celky. v kombinaci s **narativním výkladem** a přehlednými tabulkami bude zajištěna srozumitelnost a hloubka interpretace (Braun a Clarke 2006).

4.5 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný soubor tvořilo sedm supervizorů působících v oblasti pomáhajících profesí. Výběr informantů probíhal prostřednictvím záměrného výběru (purposive sampling), který je typický pro kvalitativní výzkumy zaměřené na hluboké porozumění určitému jevu (Hendl, 2023). Cílem bylo oslovit supervizory, kteří mají dlouhodobou zkušenost s vedením supervize a zároveň reflektují svou praxi v kontextu zpětné vazby, což zajišťovalo vysokou informační hodnotu jejich výpovědí.

Kritéria pro zařazení do výzkumného souboru zahrnovala:

- minimálně dvouletou praxi v oblasti supervize,
- aktivní členství v profesní organizaci (např. Český institut pro supervizi – ČIS),
- zkušenost s více formami supervize (individuální, skupinová, týmová),
- ochotu sdílet vlastní přístup ke zpětné vazbě a práci s ní.

Všichni informanti byli osloveni prostřednictvím veřejně dostupného seznamu členů ČIS. Výzkum byl ukončen ve chvíli, kdy bylo dosaženo tzv. teoretické saturace – tedy bodu, kdy nová data již nepřinášela nové informace ani významné variace (Švaříček 2014).

Složení vzorku:

Kategorie	Charakteristika
Počet účastníků	7 supervizorů
Pohlaví	5 žen, 2 muži
Věkové rozmezí	45–60 let
Délka praxe	10–25 let v oblasti supervize
Typy supervize	Individuální, skupinová, týmová
Oblasti působení	Sociální práce, zdravotnictví, školství, NNO
Regionální zastoupení	Praha, Středočeský kraj, Jižní Čechy, Morava

Kategorie	Charakteristika
Typ instituce	Nezávislí supervizoři, NNO, akademická půda

Informanti zastupovali různorodé profesní kontexty, což umožnilo postihnout široké spektrum strategií práce se zpětnou vazbou. Všichni byli zkušení profesionálové, kteří vykonávají supervizi v dlouhodobém horizontu a působí jak v rámci organizací, tak samostatně. Tento výběr odpovídá snaze o hluboké porozumění zkoumanému jevu v různých kontextech supervizní praxe.

Etické aspekty byly ošetřeny v souladu s principy kvalitativního výzkumu: anonymita účastníků byla zajištěna pomocí alfanumerických kódů a žádné osobně identifikovatelné údaje nebyly dále využity (Hendl, 2023). Informanti byli seznámeni s výzkumným záměrem a před rozhovorem poskytli informovaný souhlas.

4.6 Způsob záznamu a přepisu dat

Všechny rozhovory byly nahrávány ve formě **audiozáznamu** prostřednictvím zabezpečené online platformy (Google Meet), a to se **souhlasem informantů**. Nahrávky byly následně **přepsány do textové podoby výzkumnicí**, aby bylo zachováno porozumění významovým souvislostem.

Pro přepis byla zvolena **doslovná transkripce s mírnou editací**, tj. zachovávající původní jazykovou strukturu a smysl výpovědi, ale zbavená nadbytečných opakování, výrazných projevů nejistoty (ehm, no...) a rušivých prvků, které neovlivňují obsah sdělení. Neverbální projevy byly zaznamenány pouze tam, kde měly význam pro kontext (např. [smích], [pauza], [ztišený hlas]).

Přepisy byly **dvakrát kontrolovány** – nejprve při samotném přepisování, poté při kódování dat. Tento postup odpovídá doporučením pro kvalitativní výzkum, kde je transkripce chápána jako **první fáze interpretace** (Braun & Clarke, 2006). Výsledné texty byly připraveny k tematické analýze, jak je popsáno v kapitole 4.4.

Dílčí otázky k otázce č. 1:

Jaké metody supervizor používá k získání zpětné vazby od supervidanta? (např. přímé otázky, pozorování, reflexe, sdílení pocitů)

Jak často během supervize supervizor sbírá/vytěžuje zpětnou vazbu?

Vnímá supervizor nějaké bariéry při získávání zpětné vazby od supervidanta? (např. časový tlak, obava z kritiky, osobnostní faktory)

Kolik času supervizor věnuje zpětné vazbě a stihne na ni během vymezeného času i reagovat?

Jaký vliv má podle supervizora vztah se supervidantem na způsob získávání zpětné vazby?

Liší se přístup supervizora k získávání zpětné vazby v závislosti na tématu sezení nebo typu problému?

Jaké verbální a neverbální signály od supervidanta vyhodnocuje supervizor jako zpětnou vazbu?

Pokud se supervizor na zpětnou vazbu explicitně neptá, jak s ní pracuje?

Dílčí otázky k otázce č. 2:

Jakým způsobem zpracovává supervizor zpětnou vazbu po sezení a analyzuje ji?

Jaká je strategie supervizora pro integraci zpětné vazby do své práce s klienty? (např. změna přístupu, nové techniky, další vzdělávání)

Jakým způsobem zpětná vazba ovlivňuje profesní rozvoj supervizora a sebepoznání?

Vnímá supervizor, že zpětná vazba zlepšuje kvalitu jeho práce s klienty? Jakým způsobem?

Jak se vyrovnává s negativní nebo kritickou zpětnou vazbou?

Jaká je strategie supervizora pro učení se z chyb a pro zlepšení svých dovedností na základě zpětné vazby?

4.7 Etika

Výzkum byl realizován v souladu s obecně uznávanými etickými zásadami pro kvalitativní výzkum v sociálních vědách (Hendl 2023; Švaříček 2014). Všichni účastníci

byli předem seznámeni s cílem studie, způsobem zpracování dat a možností kdykoli odstoupit bez udání důvodu. Každý informant poskytl **informovaný souhlas** se zapojením do výzkumu i s nahráváním rozhovoru.

Vzhledem k tomu, že téma zpětné vazby může být v supervizi **osobně citlivé a profesně zraňující**, byl během rozhovorů kladen důraz na **respekt, dobrovolnost a bezpečné prostředí**. Výzkumnice reflektovala možné **mocenské asymetrie** v rozhovoru (např. kolegialita v rámci profesní komunity supervizorů) a přizpůsobovala styl vedení rozhovoru potřebám informantů.

Všechna data byla **anonymizována pomocí kódů** (např. Informant I1–I7) a uložena v zabezpečeném prostředí nepřístupném třetím osobám. v textu práce nejsou uvedeny žádné identifikovatelné údaje. Tato opatření byla v souladu nejen s požadavky etiky výzkumu, ale i s doporučeními Českého institutu pro supervizi (ČIS) a Etického kodexu výzkumníka.

Metodologická kapitola představila rámec kvalitativního výzkumu, jehož cílem je hloubkově porozumět procesům, které probíhají v rámci supervize v oblasti sociálních služeb. Zvolený přístup vychází z kvalitativního paradigmatu a je ukotven v interpretativní tradici, která klade důraz na významy, jež účastníci supervize přisuzují svým zkušenostem a interakcím.

Výzkum je postaven na sedmi rozhovorech se supervizory, přičemž důraz je kladen na reflexi supervizora a způsob práce se zpětnou vazbou. Zvolená metoda umožňuje prozkoumat kontext do hloubky a zachytit komplexitu vývoje vztahů, rolí a komunikačních vzorců.

V kapitole byla podrobně popsána výzkumná otázka, vzorek, sběr i analýza dat, a reflektovány byly rovněž etické aspekty spojené s výzkumem v praxi, včetně zachování důvěrnosti, informovaného souhlasu a reflexivity výzkumníka, který zároveň působil jako supervizor.

Tento metodologický rámec vytváří předpoklady pro smysluplné a eticky ukotvené zpracování výzkumných dat a následnou interpretaci ve vztahu k teoretickým východiskům i k profesní praxi supervize.

5. Výsledky a interpretace

Tato kapitola prezentuje výsledky kvalitativní analýzy dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se sedmi supervizory. Data byla analyzována pomocí tematické analýzy podle Braunové a Clarkeové (2006), což umožnilo identifikovat opakující se vzorce, významy a strategie související s procesem získávání a zpracování zpětné vazby v supervizním kontextu.

V této části jsou výsledky strukturovány podle výzkumných otázek. Pro každou výzkumnou otázku jsou představeny tematické oblasti, které z dat vyplynuly, a ty jsou doplněny ukázkami autentických výpovědí informantů. Důraz je kladen na propojení témat s teoretickým rámcem práce a na interpretaci významů v kontextu supervizní praxe.

5.1 Tematická analýza

5.1.1 Tematická analýza otázka č. 1

Otázka č. 1: Způsob definování zpětné vazby supervizory a jaký význam jí přisuzují

Informanti ve svých výpovědích popisují zpětnou vazbu jako vícevrstvý nástroj, který plní řadu funkcí v supervizním procesu. Analýza odhalila čtyři hlavní tematické oblasti.

První z nich je **„zpětná vazba jako reflexe a zrcadlení“**, kde supervizoři hovoří o zpětné vazbě jako o možnosti „ohlédnutí za procesem“ (I1) nebo jako o „zrcadle“ (I3, I5). Tato zpětná vazba jim pomáhá ověřit vlastní vnímání a pochopit dopad jejich intervence.

Druhá tematická oblast, **„zpětná vazba jako nástroj rozvoje“**, ukazuje na vnímání zpětné vazby jako prostředku k profesnímu růstu. Jak uvedla informantka I4: *„vnímám ji jako profesní, slouží k vlastnímu rozvoji“*.

Třetí tematická oblast reflektuje **praktický význam zpětné vazby pro ladění zakázky a ověřování užitečnosti**. Supervizoři zmiňují potřebu vědět, co „sedlo či nesedlo“ (I2), co bylo „užitečné“ (I7) a co případně zůstalo nevyřčeno (I1).

Čtvrtá tematická oblast je **vztahová rovina a signální charakter zpětné vazby** – někteří informanti (I6) zdůrazňují neverbální složku a potřebu citlivého vnímání změn ve výrazu, chování nebo napětí v komunikaci.

Tato mapa tematických oblastí ukazuje, že zpětná vazba je v supervizi chápána jako **více než jen evaluace** – je to komplexní komunikační nástroj, který propojuje reflexi, vztah, růst i praktické ladění zakázky.

5.1.2 Tematická analýza otázka č. 2

Otázka č. 2: Metody využívané k získání zpětné vazby od supervidanta

Supervizoři využívají celou škálu metod pro získání zpětné vazby. Nejčastěji se jedná o **závěrečné otázky typu „co si odnášíte?“ nebo „co pro vás bylo užitečné?“**, jak uvedla informantka I1: *„ptám se, co tam pro vás bylo, co vám pomohlo.“*

Druhým častým přístupem je **aktivní doptávání během sezení a vnímání neverbálních projevů**. Např. I3 popisuje: *„dívám se, jak sedí, jestli se odklání, jak mluví.“* I6 k tomu dodává, že zpětnou vazbu někdy pozná ještě dřív, než zazní slova.

Někteří supervizoři využívají **ztělesnění, práci s tělem a imaginaci** – tedy metody, které jdou za slova. I4 uvedla: *„někdy si to i ztělesníme, nebo použiju nějaký nástroj, imaginaci.“*

Poslední skupina metod se opírá o vnímání atmosféry a vztahové dynamiky. I7 říká: *„hodně pracuju tady a teď… někdy si tu zpětnou vazbu vytáhnu z atmosféry.“*

Z analýzy vyplývá, že zpětná vazba není chápána jen jako explicitní sdělení, ale často se **odehrává i neverbálně, v pocitu, v prostoru mezi lidmi**. Supervizoři tak využívají jak strukturované dotazy, tak intuitivní vnímání a pokročilé techniky zaměřené na tělesný a vztahový prožitek.

5.1.3 Tematická analýza otázka č. 3

5.3 Otázka č. 3: Četnost získávání zpětné vazby během jednotlivých supervizních sezení

Odpovědi supervizorů ukazují, že zpětná vazba je vnímána jako **přirozená a průběžná součást** supervizní praxe, nikoli jako samostatný formální krok. I1 uvedla: *„Já to pokládám jako součást práce.“*

Mnozí informanti ale zároveň zdůrazňují, že frekvence a forma získávání zpětné vazby se mění v závislosti na situaci, atmosféře či míře nejistoty. Např. I5 uvedla: *„Dost často, když jsem si nejistá…“*

U některých supervizorů se zpětná vazba neobjevuje nutně během sezení, ale dochází k její integraci později, po určitém čase či v reflexi. I7 říká: *„Někdy mi to dojde až večer.“*

Významnou funkcí zpětné vazby je také zvýšení pozornosti a ladění stylu práce – slouží jako korektiv, který umožňuje rozvíjet vnímání potřeb supervidanta (I3, I6).

Celkově lze říct, že supervizoři nevnímají zpětnou vazbu jako jednorázovou akci, ale jako tekutý, vztahový a situačně proměnlivý proces.

5.1.4 Tematická analýza otázka č. 4

5.4 Otázka č. 4: Překážky při procesu získávání zpětné vazby od supervidanta. Jak tyto bariéry ovlivňují práci

Analýza odpovědí ukazuje, že supervizoři vnímají při získávání zpětné vazby řadu bariér. Nejčastěji se objevuje **ostych a autocenzura supervidantů**, kteří nechtějí narušit vztah nebo zklamat očekávání supervizora. Informantka I1 uvedla: *„je tam úplně normální stud, trapnost… že se na to vůbec ptám.“*

Druhým výrazným tématem je **mocenská nerovnováha**, která se projevuje např. přehnanou úctou, snahou zavděčit se nebo obavou z narušení obrazu supervizora (I2, I4). Supervidanti pak často dávají jen „bezpečné“ odpovědi.

Ve skupinové supervizi se jako významný faktor objevuje dynamika týmu – obava z hodnocení ostatními, ztráta postavení či přenos zkušeností z direktivního vedení (I7).

Poslední typ překážky se týká samotného supervizora – např. v situaci, kdy se cítí zranitelně nebo má „den, kdy si to bere osobně“ (I6). Zde zpětnou vazbu brzdí interní dispozice supervizora.

Tyto bariéry ovlivňují nejen množství získané zpětné vazby, ale i její autenticitu a hloubku, a vyžadují citlivé zacházení, aktivní facilitaci a vztahovou práci ze strany supervizora.

5.1.5 Tematická analýza otázka č. 5

5.5 Otázka č. 5: Čas věnovaný zpětné vazbě v rámci sezení a čas na reakci na tuto zpětnou vazbu

Odpovědi ukazují, že neexistuje jednotný časový rámec pro práci se zpětnou vazbou. Supervizoři přistupují k tématu různě – někteří mají **závěrečné strukturované otázky** na konci sezení (I2), jiní ji vnímají jako **průběžný nebo emergentní proces**, který se objevuje dle potřeby (I3, I6).

Významným faktorem je **kvalita vztahu a míra napětí**, která rozhoduje o tom, kolik prostoru si mohou dovolit. Jak uvedla I1: *„Když cítím, že vztah je napjatý, tak zpětnou vazbu získávám jinak nebo vůbec.“*

Někteří supervizoři uvádějí, že čas pro zpětnou vazbu je **variabilní i podle typu supervize** (např. individuální versus týmová), a že jejich přístup se mění v závislosti na situaci (I5).

Výsledky tedy ukazují, že zpětná vazba v supervizi **není ohraničena pevným časem**, ale je vnímána jako **fluidní, vztahově podmíněný proces**, který se odvíjí od konkrétní situace, vztahu a typu sezení.

5.1.6 Tematická analýza otázka č. 6

5.6 Otázka č. 6: Vliv vztahu se supervidantem na způsob, jakým lze zpětnou vazbu získat

Vztah mezi supervizorem a supervidantem byl v odpovědích popsán jako **klíčový rámec**, který významně ovlivňuje, jak a jestli vůbec se zpětná vazba objeví. Supervizoři popisují, že v bezpečném a důvěryhodném vztahu si mohou „víc dovolit“ (I5), zatímco v napjatých situacích volí opatrnost nebo pracují spíše neverbálně.

Z odpovědí vyplývá, že **kvalita vztahu určuje formu i načasování zpětné vazby**. Např. I2 uvádí, že se na zpětnou vazbu ptá až na konci, ale „někdy to zvedá napětí, když není jasný vztah“.

Někteří supervizoři (např. I3) zdůrazňují význam vyjednání dobrého vztahu hned na začátku spolupráce. Téma kontraktu a důvěry se tak jeví jako **zásadní pro průběžnou otevřenost a schopnost reflektovat**.

V případech, kdy vztah není stabilní, volí supervizoři raději **strategii pozorování neverbálních signálů** nebo se otázkám na zpětnou vazbu zcela vyhýbají (I7).

Celkově je vztah vnímán jako **filtr, skrze který zpětná vazba prochází**, a jeho kvalita rozhoduje o míře reflexe, otevřenosti i bezpečí celého supervizního procesu.

5.1.7 Tematická analýza otázka č. 7

5.7 Otázka č. 7: Přístup k získávání zpětné vazby podle tématu sezení nebo druhu problémů, které se probírají

Odpovědi supervizorů ukazují, že se přístup ke zpětné vazbě částečně mění podle typu tématu. Někteří informanti přiznávají větší opatrnost v případech, kdy je **téma emočně zatížené nebo konfliktní**. I1 uvedla: *„když se řeší nějaké emočně těžké téma, nechci rušit.“* Podobně I4 připustila, že tehdy „dává víc času“.

Naopak jiní informanti (I3, I7) zpětnou vazbu považují za **stálou a přirozenou součást sezení**, bez ohledu na téma. I3 uvedl: *„Je to pro mě podstatná součást, ať se probírá cokoli.“*

Přesto i ti, kdo pracují se zpětnou vazbou konzistentně, přiznávají, že při konfliktnějších tématech zvyšují **pozornost a vnímavost**, čímž upravují svůj přístup (I7).

Lze tedy říct, že přístup ke zpětné vazbě není vždy zcela stabilní – **některá témata vyžadují větší opatrnost, zpomalení a senzitivitu**, i když základní rámec práce se zpětnou vazbou zůstává zachován.

5.1.8 Tematická analýza otázka č. 8

5.8 Otázka č. 8: Verbální a neverbální signály od supervidanta a jejich vyhodnocení

Supervizoři ve svých odpovědích zdůrazňují, že nejčastěji získávají zpětnou vazbu **neverbálními cestami**. Sledují tělesné projevy, napětí, způsob sezení nebo pohled očí. Např. I5 uvádí: *„Pomáhá mi citlivost, vnímám, jak se mění… třeba v očích nebo rukou.“*

Často jako významné označují **náhlé změny v projevu** – např. zrychlení nebo zpomalení řeči, snížení hlasu, ticho nebo ztuhnutí. I4 říká: *„Změna projevu, změna nějakých drobných neverbálních signálů…“*

Zajímavé je, že v některých případech supervizoři zaznamenávají zpětnou vazbu v okamžiku, kdy **verbální výměna selhává** – tehdy přichází pozornost k tělu, postoji a jemným emocím (I6).

Téma osobní senzitivity se objevuje opakovaně – informanti poukazují na to, že důležité signály často **zachycují intuitivně, nikoli analyticky**.

Ukazuje se tak, že **zpětná vazba není nutně sdělena slovy**, ale často je zakódována v dynamice těla a změně běžného projevu.

5.1.9 Tematická analýza otázka č. 9

5.9 Otázka č. 9: Způsob práce se zpětnou vazbou, pokud se na ni explicitně supervizor neptá

Supervizoři se shodují, že zpětná vazba se objevuje i tehdy, když není výslovně vyžádána. Mnozí ji popisují jako **implicitní proces**, který je třeba „vyzobnout" ze situace (I1) nebo „rozpoznat v návratu určitého tématu, gesta nebo nálady" (I6).

Práce s takovou zpětnou vazbou se děje skrze **vnitřní reflexi, validaci a vyhodnocení**, zda a jak s ní dále pracovat. I5 uvádí: *„zachytím proměnu dynamiky a pak to ověřuju sám v sobě."*

Někteří informanti se snaží odlišit, zda vnímaná zpětná vazba není spíš jejich **projekcí nebo domněnkou**, jak reflektuje I4: *„vnímám, jestli zpětná vazba přichází z prostoru, nebo je to spíš moje projekce."*

Zajímavým aspektem je vztahový dopad zpětné vazby – i když není explicitní, může podle I2 „podpořit vztah, nebo ho poškodit, když je příliš direktivní".

Celkově se ukazuje, že supervizoři pracují se zpětnou vazbou **jako s živým procesem**, který často probíhá **mimo slova, v prostoru mezi lidmi**, a vyžaduje citlivost, důvěru ve vlastní vnímání a zkušenost.

5.1.10 Tematická analýza otázka č. 10

5.10 Otázka č. 10: Způsob zpracování obdržené zpětné vazby po supervizních sezeních

Odpovědi supervizorů ukazují, že zpětná vazba je zpracovávána na několika úrovních – **kognitivní, emoční, tělesné i profesní**. Většina informantů popisuje, že nejprve dochází k **vnitřní reflexi** – zvažují, zda je zpětná vazba relevantní, co jim přinesla a jak s ní mohou naložit (např. I1: *„zvážím, jestli ji můžu použít.“*).

Někteří zdůrazňují **tělesný a emocionální aspekt**, kdy zpětná vazba zanechává „něco v těle“ nebo vyvolává pocity, které pomáhají pochopit její dopad (I4).

Dále se zpětná vazba stává podnětem pro **profesní změny a rozvoj**, což výstižně popisuje I7: *„umožňuje mi to vnímat změny a vyvíjet se.“*

Pro některé supervizory je důležité i **sdílení zpětné vazby v intervizních skupinách**, kde dochází k jejímu dalšímu zpracování a přehodnocení (I5).

Ukazuje se, že zpětná vazba má pro supervizory **mnohovrstevnatý charakter** a je pro ně cenným zdrojem jak pro sebereflexi, tak pro vývoj praxe.

5.1.11 Tematická analýza otázka č. 11

5.11 Otázka č. 11: Strategie k integraci zpětné vazby do práce s klienty

Supervizoři využívají různé strategie pro začlenění zpětné vazby do své každodenní praxe. Často ji nejprve **zvažují, reflektují a selektivně přijímají**, jak uvedla I1: *„Záleží na tom, co mi říká a jestli s ní souzním…“*

U jiných informantů se zpětná vazba integruje **postupně a plynule**, bez přímého vědomého rozhodnutí. I2 popisuje: *„…pak se přirozeně propisuje do toho, jak vedu sezení.“*

Někteří supervizoři využívají zpětnou vazbu i pro **revizi zakázky, úpravu přístupu ke klientovi nebo změnu postojů**, často i s odstupem. I7 uvádí: *„…mění moje reakce na klienta, aniž bych si to hned uvědomil.“*

Významná je i **tělesná rovina a kolektivní reflexe** – zpětná vazba se někdy zpracovává „přes tělo“ (I4) nebo v rámci intervize, případně v rozhovorech s kolegy (I5, I6).

Ukazuje se tak, že strategie integrace zpětné vazby nejsou jednotné, ale odrážejí **individuální styl práce, potřebu bezpečí a prostor pro zrání** poznatků.

5.1.12 Tematická analýza otázka číslo 12

5.12 Otázka č. 12: Vliv zpětné vazby na profesní rozvoj

Supervizoři popisují zpětnou vazbu jako **zásadní nástroj profesního růstu**, který podněcuje k reflexi, přehodnocení a změně. Jak uvádí I1: *„záleží, jestli chci něco změnit… zpracovávám si to, když mě to zasáhne.“*

Zpětná vazba má pro ně **silný formativní účinek**, zvláště pokud je autentická a citlivá. I3 připouští, že „čím silnější je, tím větší důraz má pro to, co si nese.“

Zároveň si však uvědomují její potenciální **zraňující dopad** a s tím spojenou potřebu bezpečného prostoru a odvahy. I5 uvedla: *„otázka je, co s tím pak udělám. Někdy je to o odvaze.“*

Někteří supervizoři hovoří o zpětné vazbě jako o **motoru celoživotního učení**, který je přítomen po celou dobu jejich praxe (I6: *„na smrtelné posteli je konec s vývojem“*).

Ukazuje se, že zpětná vazba není jen nástrojem korekce, ale **hlubokým prostředkem seberozvoje**, který propojuje profesní i osobní rovinu a umožňuje učit se i z vlastních selhání (I7).

5.1.13 Tematická analýza otázka číslo 13

5.13 Otázka č. 13: Vnímání zpětné vazby jako podpora zlepšení kvality práce s klienty

Odpovědi supervizorů ukazují, že zpětná vazba je vnímána jako **zásadní nástroj zlepšování praxe**, i když její účinek nemusí být vždy přímý. Jak uvedla I1: *„ne úplně samotná zpětná vazba, ale co se stane v reakci na ni.“*

Někteří informanti ji označují za **okamžitý spouštěč reflexe a změny přístupu** (I3, I5), jiní ji vnímají jako **dlouhodobý formující vliv** (I7), který utváří jejich profesní identitu.

Objevuje se také pohled na zpětnou vazbu jako na **seberegulační mechanismus**, který napomáhá jemnému dolaďování stylu práce a vztahu s klientem (I2).

Ačkoliv jeden informant (I6) vyjadřuje určitou nejistotu ohledně přímého dopadu, převažuje **shoda, že zpětná vazba kvalitu práce s klienty zvyšuje**, a to skrze postupné rozpoznávání, reflexi a úpravu supervizního stylu.

5.1.14 Tematická analýza otázka číslo 14

5.14 Otázka č. 14: Vyrovnávání se s negativní nebo kritickou zpětnou vazbou a jaký má tento proces vliv na profesionální růst

Supervizoři vnímají negativní zpětnou vazbu jako **náročný, ale důležitý podnět** k profesnímu růstu. Její zvládání je často spojeno s potřebou **vnitřního i vnějšího zpracování** – prostřednictvím rozhovoru, psaní nebo fyzického pohybu (I1: *„hodně chodím venku, píšu si…“*).

Více informantů uvádí, že zpětnou vazbu nevnímají negativně, ale přesto **přiznávají její emoční náboj a zranitelnost** (I4: *„někdy to bolí, ale už se z toho nehroutím.“*).

Často je popisováno, že s rostoucí zkušeností roste i schopnost **normalizovat kritiku** a vnímat ji jako běžnou součást profese (I5, I7).

Někteří supervizoři poukazují na potřebu **ověření pravdivosti kritické zpětné vazby**, a jejího významu pro další posun v práci s klienty (I6).

Celkově je proces zvládání kritiky chápán jako **součást vnitřní stability, zralosti a profesního zrání**, který postupně posiluje odolnost a reflektovanost supervizora.

Z výpovědí supervizorů vyplývá, že negativní zpětná vazba je sice emočně náročná, ale zároveň představuje důležitý impuls pro profesní růst. Respondenti ji nevnímají nutně jako „negativní“ – přesto popisují pocity zranitelnosti, vnitřního napětí nebo nejistoty, které může vyvolat. Zvládání těchto reakcí je spojeno s potřebou vnitřní i vnější reflexe, například prostřednictvím pohybu, psaní nebo rozhovoru s kolegy (např. „hodně chodím venku, píšu si…“ – I1).

S rostoucí profesní zkušeností roste i schopnost kritiku normalizovat a chápat ji jako běžnou součást profesního života (I5, I7). Někteří supervizoři zmiňují potřebu zpětnou vazbu ověřit a zasadit ji do širšího kontextu, což jim pomáhá odlišit, co je relevantní, a co spíše odráží dynamiku vztahu (I6).

Celkově je práce s kritikou vnímána jako součást profesního zrání – vede k větší odolnosti, rozvoji reflexivity a hlubšímu porozumění vlastnímu stylu. Schopnost ustát zpochybnění a z něj čerpat je ukazatelem profesní vyzrálosti.

5.1.15 Tematická analýza otázka číslo 15

5.15 Otázka č. 15: Strategie pro učení se z chyb a zlepšování dovedností na základě zpětné vazby

Supervizoři popisují své strategie učení se z chyb jako **organické, neformální a osobně ukotvené**. Většina z nich reflektuje chyby skrze pozornost k opakujícím se vzorcům, emočním reakcím nebo tělesnému nepohodlí. I1 říká: *„je to o pozornosti… jestli se mi to někde cyklí.“*

Někteří supervizoři uvádějí, že je **tělo a emoce varují**, když udělají chybu – a to spouští následné zastavení a reflexi (I4, I5).

Důležitým nástrojem zůstává **supervize jako prostor k učení**, kde se chyby mohou bezpečně ukázat a být reflektovány (I6).

Učení se z chyb není vždy okamžité – **někteří informanti přiznávají, že změna přichází zpětně**, až s odstupem a opakováním situace (I7).

Výsledky ukazují, že strategie učení jsou **individuálně laděné, zakotvené v reflexi, tělesné zkušenosti a dialogu**, a nejsou řízeny externími návody, ale **vnitřní seberegulací a profesní zralostí**.

Závěrem lze říct, že učení se z chyb je v supervizi hluboce propojeno s osobní integritou supervizora. Tělesné signály, emocionální dozvuky, opakující se témata a interakce s kolegy vytvářejí podhoubí pro proces, který není lineární, ale dynamický a v mnoha ohledech neustále pokračující.

5.2 Shrnutí

Tematická analýza výpovědí supervizorů odhalila pět hlavních tematických oblastí, které se v jejich přístupu ke zpětné vazbě opakovaně objevují a vzájemně se prolínají.

První výraznou tematickou oblastí je **zpětná vazba jako průběžný proces orientace**. Supervizoři ji nevnímají jen jako jednorázový akt na závěr sezení, ale jako živý nástroj, který je provází celým procesem. Skrze zpětnou vazbu se ladí dynamika vztahu, vyhodnocuje se směřování práce a reflektují se reakce skupiny i jednotlivců. Jejich

vnímání sahá od konkrétních slov po subtilní neverbální signály, změny atmosféry a „řeč těla“ supervidantů.

Druhou tematickou oblastí je **reflexivní přístup a vnitřní práce supervizora**. Supervizoři kladou důraz na introspektivní zpracování zpětné vazby, často skrze ticho, časový odstup, psaní, sdílení s kolegy či práci s tělesným prožitkem. Tento proces není vždy racionální a okamžitý, často se jedná o doznívání a hlubší integraci, která může trvat dny nebo týdny. Zpětná vazba se tak stává podnětem nejen pro přímou úpravu stylu práce, ale také pro osobní růst a sebepoznání.

Třetí tematickou oblast představuje **význam vztahu se supervidantem**. Otevřenost zpětné vazby je podmíněna mírou důvěry, bezpečím a kvalitou vztahu. Supervizoři si uvědomují, že bez těchto podmínek zůstává zpětná vazba povrchní nebo vůbec nevyřčená. Vztah je vnímán jako klíčový kontext pro získávání i předávání zpětné vazby.

Čtvrtou tematickou oblastí je **zpětná vazba jako nástroj profesního růstu**. Většina informantů ji označuje za zásadní pro zlepšování vlastní praxe, rozvoj dovedností i formování profesní identity. Hovoří o celoživotním procesu učení, v němž zpětná vazba pomáhá odhalovat slepá místa, revidovat zaběhlé postupy a potvrzovat či zpochybňovat dosavadní přístupy.

Pátou tematickou oblastí jsou **strategie integrace a práce s chybou**. Supervizoři mají rozvinuté individuální způsoby, jak se zpětnou vazbou dále pracují – ať už jde o přenastavení vlastních reakcí, přehodnocení zakázky, změnu stylu vedení nebo hlubší reflexi selhání. Chyba není vnímána jako selhání, ale jako součást vývoje, která – pokud je zachycena a zpracována – vede k větší odolnosti a profesionalitě.

Celkově lze říct, že zpětná vazba je v pojetí dotazovaných supervizorů **více než technika – je to způsob myšlení a součást profesního bytí**. Její význam se neomezuje pouze na metodickou rovinu, ale prostupuje vztahovou, etickou i identitní dimenzi jejich práce.

6 Diskuse

6.1 Shrnutí hlavních zjištění

Tematická analýza výpovědí sedmi supervizorů odhalila pět hlavních definovaných témat, které strukturují jejich zkušenost se získáváním, zpracováváním a využíváním zpětné vazby v supervizním procesu. Zpětná vazba zde není vnímána pouze jako technický nástroj, ale jako komplexní fenomén propojený s profesní identitou, vztahem k supervidantům i osobní reflexivitou supervizora.

Prvním významným definovaným tématem je vnímání zpětné vazby jako **průběžného nástroje orientace** v supervizním procesu. Supervizoři zdůrazňovali, že zpětná vazba jim slouží k neustálému dolaďování tématu, vztahu i atmosféry. Nejde o jednorázový moment, ale o dynamický proces odehrávající se skrze slovní i neverbální komunikaci.

Druhým významným definovaným tématem je **reflexivita a vnitřní práce supervizora**, která hraje zásadní roli při zpracovávání zpětné vazby. Informanti často mluvili o potřebě odstupu, doznívání, introspektivního uvažování a tělesné regulace. Mnozí využívali psaní, sdílení v intervizi nebo supervizi supervizorů jako prostředky integrace zpětné vazby do své praxe.

Třetím významným definovaným tématem je **kvalita vztahu se supervidantem**, která přímo ovlivňuje, jaká zpětná vazba se v supervizi objevuje a jak s ní lze pracovat. Vzájemná důvěra a bezpečné klima byly označeny za klíčové předpoklady otevřené a autentické zpětné vazby.

Čtvrtý významné definované téma se týká **vlivu zpětné vazby na profesní růst**. Supervizoři ji vnímali jako důležitý podnět k učení, sebereflexi a úpravám stylu práce. Zpětná vazba byla spojována s vnitřní změnou, vývojem postoje a dlouhodobým profesním dozráváním.

Pátým definovaným tématem jsou konkrétní **strategie práce s chybou a integrace zpětné vazby**. Supervizoři popsali řadu individuálních způsobů, jak přenášejí zpětnou vazbu do praxe – od revize zakázky přes změnu stylu práce až po uvědomění si vzorců vlastního jednání. Chyba nebyla vnímána jako selhání, ale jako součást učení a rozvoje.

Z těchto zjištění vyplývá, že práce se zpětnou vazbou je pro supervizory **komplexní, citlivý a osobně ukotvený proces**, který přesahuje technickou rovinu a dotýká se hlubších vrstev profesní identity i osobního růstu.

6.2 Propojení s dalšími zjištěními

Zjištění této studie se ve více rovinách shodují s teoretickými koncepty popsanými v odborné literatuře. Výpovědi supervizorů ukazují, že zpětná vazba v supervizi není vnímána jako izolovaný akt, ale jako součást kontinuálního, vztahového a reflexivního procesu. Tento pohled dobře koresponduje s pojetím **supervize jako procesu učení skrze zkušenost**, jak jej popisuje (Kolb 2015). Právě cyklická struktura učení (konkrétní zkušenost – reflexe – teoretické uchopení – aktivní aplikace) se v odpovědích supervizorů odráží například v popisech integrace zpětné vazby do jejich další praxe.

Reflexivní dimenze práce supervizora byla v rozhovorech silně přítomná a potvrzuje význam konceptu **reflexe v akci a reflexe nad akcí**, jak je rozlišuje (Schön 1991). Supervizoři popisovali okamžité reakce na zpětnou vazbu během sezení (reflexe in action), ale i následné promýšlení, zpracování a přehodnocování zakázek a přístupů (reflection on action). Tento dvojí pohled umožňuje nejen flexibilní úpravu práce, ale i hlubší profesní učení.

Otázky kvality vztahu a bezpečí ve zpětné vazbě souzní s teoretickými východisky **PCA přístupu Carla Rogerse**, v němž je autenticita, přijetí a empatie základními podmínkami růstu (Rogers 1995). Pokud se zpětná vazba objevuje ve vztahu, který tyto podmínky neobsahuje, je podle informantů spíše nefunkční nebo zraňující. To potvrzuje, že nejen obsah, ale především forma a kontext sdílení zpětné vazby je zásadní.

Z hlediska přístupů orientovaných na vnímání celku a tělesného zakotvení, zejména v rámci **Gestalt přístupu**, je významné, že někteří supervizoři výslovně zmiňovali tělesné a somatické projevy jako indikátory zpětné vazby. Tento aspekt bývá v teoretických rámcích supervize často opomíjen, ačkoliv právě Gestalt terapie i Gestalt supervize pracují s tělem jako zdrojem uvědomění a změny (Vybíral a Roubal 2010).

Tematická analýza rovněž potvrdila význam **neverbální komunikace**, jak ji popisuje např. (Braun a Clarke 2006) v rámci pedagogicko-psychologického rámce zpětné vazby. Supervizoři vnímali mimiku, postavení těla nebo jinou pozorovatelnou změnu jako důležitý typ zpětné vazby, často spolehlivější než verbální sdělení.

Zjištění tak potvrzují nejen praktický význam zpětné vazby v supervizi, ale i její **hlubší, dynamickou a vztahovou povahu**, která je v souladu s moderními pojetími supervize

jako prostoru pro růst, nikoliv jen kontrolu či hodnocení. Studium konkrétních strategií práce se zpětnou vazbou navíc přináší nové poznatky, které mohou být inspirací pro vzdělávání supervizorů i další výzkum.

6.3 Přínosy a limity výzkumu

Výzkum přinesl řadu cenných poznatků, které prohlubují porozumění zpětné vazbě v supervizním procesu z perspektivy samotných supervizorů. Mezi hlavní přínosy studie patří **hloubka a autenticita výpovědí**, které umožnily zachytit jemné nuance vnímání zpětné vazby, jejího dopadu a různorodých strategií zpracování. Díky využití polostrukturovaných rozhovorů bylo možné sledovat individuální pohledy a zároveň identifikovat společné vzorce v přístupu k reflexi a učení.

Silnou stránkou výzkumu je také **tematické zpracování všech výzkumných otázek**, které nabídlo systematický pohled na jednotlivé aspekty práce se zpětnou vazbou – od způsobů jejího získávání přes vnitřní zpracování až po její vliv na profesní vývoj. Významným přínosem je také fakt, že zúčastnění supervizoři měli rozsáhlou profesní zkušenost a působili v různých oblastech (sociální práce, školství), což přispělo k bohatosti dat.

Mezi omezení výzkumu patří především **velikost výzkumného vzorku**, který čítal sedm informantů. Přestože byl výběr záměrně cílen na zkušené supervizory a byla sledována teoretická saturace, nelze zobecňovat výsledky na celou populaci supervizorů v České republice. Dalším limitem může být **online forma rozhovorů**, která mohla ovlivnit hloubku navázaného kontaktu i neverbální složku komunikace.

Specifickým prvkem, který mohl ovlivnit interpretaci dat, je také **pozice výzkumnice**. Jako studentka supervizního výcviku a zároveň začínající supervizorka jsem vstupovala do rozhovorů s předporozuměním tématu. Tento insider pohled přinesl výhodu ve schopnosti klást relevantní otázky a rychle porozumět odpovědím, zároveň však vyžadoval zvýšenou míru reflexivity a opatrnosti při interpretaci. v rámci tohoto rizika jsem pracovala s opakovaným návratem k datům a využila jsem strukturované fáze tematické analýzy podle Braunové a Clarkeové (Braun a Clarke 2006), které zajišťují transparentní a systematické zpracování dat.

Přes výše uvedená omezení lze říci, že výzkum přinesl **relevantní a kvalitativně hodnotné poznatky**, které mohou obohatit odbornou diskusi o zpětné vazbě v supervizi a nabídnout inspiraci jak pro vzdělávání supervizorů, tak pro praxi samotnou.

6.4 Doporučení vycházející z výzkumu

Zjištění této studie ukazují, že zpětná vazba v supervizi je komplexní, mnohovrstevnatý proces, který je úzce spojen s kvalitou vztahu, reflexivní kapacitou supervizora a kulturou organizace, v níž supervize probíhá. Na základě těchto poznatků lze formulovat několik doporučení pro supervizní praxi:

1.Podpora kultury bezpečné a otevřené zpětné vazby

Zpětná vazba nevzniká automaticky, ale v prostředí, kde je přítomno psychologické bezpečí, důvěra a vzájemný respekt. Supervizoři by měli aktivně kultivovat prostor, ve kterém je možné autenticky vyjádřit názor, sdílet pochybnosti i kritické poznámky – a to nejen ze strany supervidantů, ale i supervizora samotného.

2. Vědomá práce s neverbální a tělesnou zpětnou vazbou

Výzkum potvrdil, že neverbální signály a tělesné prožívání jsou významným zdrojem informací o průběhu supervize. Supervizoři by měli rozvíjet svou schopnost vnímat změny v atmosféře, řeči těla nebo napětí v sobě i u účastníků jako důležitou formu implicitní zpětné vazby.

3.Rozvoj reflektivních a integračních strategií

Supervizoři by měli být vedeni k tomu, aby si osvojili různé strategie integrace zpětné vazby – např. psaní reflexí, využití intervize, práce s tělem, využití metafory či symbolu. Tyto nástroje jim umožní pracovat s obtížnými nebo zraňujícími podněty konstruktivně a s odstupem.

4.Supervize supervizorů jako nástroj růstu

Ukazuje se, že supervizoři velmi často zpracovávají zpětnou vazbu prostřednictvím vlastní supervize nebo intervize. Tato praxe by měla být systematicky podporována jako standardní součást profesního rozvoje supervizorů.

5.Vzdělávání v oblasti zpětné vazby

Vzdělávací programy pro supervizory by měly věnovat více prostoru tématu zpětné vazby – nejen z hlediska jejího poskytování, ale i z hlediska jejího přijímání, zpracování a integrace. Zvláštní pozornost si zaslouží situace, kdy je zpětná vazba kritická, ambivalentní nebo neexplicitní.

6.5 Možnosti dalšího výzkumu

Tato kvalitativní studie otevřela řadu otázek, které si zaslouží další zkoumání. Přestože se podařilo zachytit hluboký vhled do prožívání zpětné vazby ze strany supervizorů, zůstává řada aspektů, které nebyly do výzkumu zahrnuty, nebo je vhodné je dále rozvinout.

1.Perspektiva supervidantů

Jedním z nejzásadnějších směrů pro další výzkum je **zkoumání zpětné vazby očima supervidantů**. Jak zpětnou vazbu vnímají? Cítí prostor pro její sdílení? Jak ji dávají, a jaké strategie při tom volí? Tento pohled by umožnil lépe porozumět tomu, co zpětné vazbě v supervizi napomáhá nebo ji naopak brzdí.

2.Kontext organizace a její vliv na zpětnou vazbu

Další výzkum by mohl zkoumat, jak **organizační kultura, struktura a styl vedení** ovlivňují otevřenost a kvalitu zpětné vazby v supervizích. Zkušenosti informantů naznačovaly, že prostředí organizace může zpětnou vazbu výrazně usnadnit nebo potlačit.

3.Srovnání napříč obory

Užitečné by bylo také **srovnání zkušeností supervizorů z různých sektorů** – například zdravotnictví, školství, sociálních služeb či terapeutického prostředí. Lze předpokládat, že specifika těchto oblastí ovlivňují i kulturu zpětné vazby.

4.Vývoj práce se zpětnou vazbou v čase

Dále by bylo zajímavé sledovat, **jak se proměňuje vztah supervizora ke zpětné vazbě v čase** – například s rostoucí praxí, absolvováním výcviku či vlastní supervizí. Longitudinální přístup by mohl odhalit důležité vývojové momenty.

5.Tělesná a neverbální zpětná vazba

Z výzkumu vyplynulo, že **tělesné a neverbální aspekty zpětné vazby** sehrávají důležitou roli, přesto jsou v odborné literatuře spíše opomíjené. Tento směr výzkumu by mohl přispět k rozšíření chápání zpětné vazby za hranice verbální roviny.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl hloubkově prozkoumat, jak supervizoři vnímají, získávají a dále zpracovávají zpětnou vazbu, která se objevuje v rámci supervizního procesu. Záměrem nebylo pouze popsat jednotlivé techniky či metody, které supervizoři při práci se zpětnou vazbou využívají, ale především porozumět tomu, jaký význam zpětné vazbě přikládají, jak s ní v průběhu času pracují a jak ovlivňuje jejich profesní rozvoj, vztahy se supervidanty a jejich vlastní vnitřní postoje. Prostřednictvím tematické analýzy rozhovorů se sedmi zkušenými supervizory, působícími v různých oblastech pomáhajících profesí, se podařilo zachytit bohatý a mnohovrstevnatý obraz toho, jak zpětná vazba v supervizi reálně funguje. Data ukázala, že zpětná vazba není vnímána jako jednorázová aktivita nebo formální součást závěru supervizního sezení, ale spíše jako neustále přítomný, jemně pulzující proces, který pomáhá supervizorovi orientovat se v průběhu sezení, vnímání skupiny i v sobě samém.

Získávání zpětné vazby se podle výpovědí respondentů často neodehrává explicitně, nýbrž skrze různé formy neverbální komunikace, změny v atmosféře, tělesné signály nebo emoční odezvy. Supervizoři popisovali zpětnou vazbu jako podnět, který jim umožňuje zrevidovat vlastní přístup, vnímat dopad jejich intervence nebo rozpoznat, že došlo ke změně ve skupinové dynamice. Zároveň výzkum ukázal, že práce se zpětnou vazbou není čistě kognitivním procesem – naopak je silně ovlivněna emocemi, tělesným vnímáním a osobním naladěním supervizora. Tato rovina práce je často nenápadná, ale zásadně ovlivňuje, jak supervizor své rozhodnutí během sezení činí a jak reflektuje vlastní výkon.

Zásadní význam v celém procesu má kvalita vztahu mezi supervizorem a supervidantem. Z výpovědí účastníků vyplynulo, že otevřená, autentická a bezpečná atmosféra je nezbytným předpokladem pro to, aby zpětná vazba mohla být sdílena pravdivě a s důvěrou. v prostředí, kde není vybudováno dostatečné bezpečí, se zpětná vazba buď vůbec neobjevuje, nebo zůstává povrchní a formální. Právě proto supervizoři kladou důraz na vytváření prostoru, který umožňuje sdílet nejen spokojenost, ale i rozpaky, frustrace nebo kritiku – a to jak ze strany supervidantů, tak z jejich vlastní.

Zpětná vazba se tak v práci supervizorů neukazuje jen jako funkční nástroj pro zlepšení vedení supervizí, ale jako **hluboce vztahový a profesně formativní mechanismus**, který je nedílnou součástí jejich každodenní praxe. Její vliv přesahuje jednotlivá sezení –

dotýká se způsobu, jakým supervizoři vnímají sami sebe ve své roli, jak reflektují své limity a chyby a jakou cestou se chtějí dále profesně ubírat. v tomto smyslu zpětná vazba není jen obsahem, ale i **procesem a postojem**, který je přítomen na různých úrovních supervizní práce – vědomé i nevědomé, osobní i profesní, vztahové i technické.

V úvodních kapitolách byly popsány základní pojmy, vztahové rámce a odborné přístupy související se zpětnou vazbou v supervizi. Zvláštní důraz byl kladen na samotné vymezení pojmu zpětná vazba, které bylo pojato jako interpersonální sdělení poskytující druhé osobě informaci o tom, jak je její chování nebo projev vnímán a jaký má dopad. Zpětná vazba byla představena jako mnohovrstevnatý komunikační jev, který neslouží jen k hodnocení nebo nápravě, ale především k budování porozumění, zvyšování uvědomění a rozvoji profesní identity.

Byly rozlišeny různé typy zpětné vazby – informativní, hodnotící, korektivní i podpůrná – a popsány jejich specifické role v rámci supervizního procesu. Každý typ může napomoci reflexi a růstu, avšak jeho účinnost závisí na kvalitě vztahu, kontextu sdělení a dovednosti supervizora či supervidanta pracovat s obsahem sdělení. Pozornost byla věnována i tomu, jaký rozdíl je mezi zpětnou vazbou, která je vnímána jako podporující, a zpětnou vazbou, která může být vnímána jako zraňující nebo hodnotící, a tedy potenciálně narušující důvěru.

Průběžně bylo poukazováno na to, že efekt zpětné vazby je podmíněn více než jen obsahem samotného sdělení – zásadní roli hraje forma, načasování, emoční kontext a vztahová dynamika. Pokud je zpětná vazba vnímána jako nevyžádaná, příliš konfrontační nebo nepřiměřená, může být její přijetí omezené nebo zcela zablokované. Oproti tomu, zpětná vazba poskytovaná v prostředí vzájemné důvěry a respektu může přinést významný posun v profesním vývoji i v dynamice supervizního vztahu.

Tento rámec zpětné vazby byl dále doplněn o reflexi pojetí profesního růstu skrze zkušenost (Kolb), pojetí reflexe jako procesu zakotveného v činnosti i zpětném pohledu (Schön) a o vztahový přístup zdůrazňující autenticitu, empatii a přijetí (Rogers). Všechny tyto modely přispěly k hlubšímu uchopení zpětné vazby jako procesu, který **nevzniká pouze výměnou informací, ale je spoluutvářen celkovou atmosférou, tělesným vnímáním a ochotou být v kontaktu se sebou i s druhým**.

Zpětná vazba byla dále rámována jako dynamický interpersonální proces, který se odehrává nejen na úrovni sdělení, ale i v rovině neverbální, tělesné a emoční. Bylo

zdůrazněno, že efektivní zpětná vazba se neopírá jen o technické zvládnutí komunikačních dovedností, ale především o schopnost být přítomen, vnímat a ladit se na druhého. v tomto ohledu se významně uplatňuje kvalita vztahu mezi supervizorem a supervidantem, která ovlivňuje nejen ochotu zpětnou vazbu sdílet, ale i schopnost ji přijmout a integrovat.

Teoretický rámec práce vycházel z několika klíčových přístupů, které umožňují zpětnou vazbu nahlížet v širším kontextu učení a profesního růstu. Prvním z nich je **Kolbův model experimentálního učení**, který popisuje cyklický proces zahrnující konkrétní zkušenost, reflexi této zkušenosti, formulaci teoretického porozumění a aktivní aplikaci nových poznatků. v kontextu supervize je zpětná vazba jedním z klíčových momentů, který může nastartovat reflexi a přechod mezi jednotlivými fázemi Kolbova cyklu.

Druhým významným pohledem byl přístup **reflexe v akci a reflexe nad akcí** podle Donalda Schöna. Supervizoři se v supervizním procesu pohybují mezi těmito dvěma typy reflexe – v reálném čase reagují na zpětnou vazbu, přizpůsobují se (reflexe v akci), a zároveň s odstupem přemýšlejí nad tím, co se během sezení odehrálo, jaké bylo jejich vnitřní nastavení a jaký vliv to mělo na průběh supervize (reflexe nad akcí). Tento model umožňuje propojit bezprostřední prožitek s dlouhodobým profesním učením.

Třetí pilíř tvořily **humanistické a vztahově orientované přístupy**, především myšlení Carla Rogerse a jeho koncept podmínek růstu – tedy autenticity, bezpodmínečného přijetí a empatie. Vztah mezi supervizorem a supervidantem byl v práci chápán nejen jako kontext, ale jako aktivní proměnná, která zásadně ovlivňuje kvalitu zpětné vazby a její dopad. Rogersův důraz na bezpečný a respektující prostor se ukázal jako vysoce relevantní pro pochopení zpětné vazby jako nástroje, který může posilovat nebo oslabovat důvěru, a tím ovlivňovat i výsledky celého supervizního procesu.

Díky propojení těchto teoretických rámců bylo možné uchopit zpětnou vazbu nejen jako komunikovaný obsah, ale jako **proces, který je vztahový, zkušenostní a reflektivní**, a který má potenciál významně přispívat k profesnímu růstu supervizora i supervidanta.

Samotné dotazování vycházelo z kvalitativní metodologie a pracovala jsem s daty získanými pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumný vzorek tvořilo sedm supervizorů s dlouholetou praxí, působících v různých oblastech pomáhajících profesí. Data byla analyzována metodou tematické analýzy podle šesti fází Braunové a Clarkeové

(2006), která umožnila identifikovat opakující se vzorce a klíčová témata napříč výpověďmi respondentů.

Z tematické analýzy vyplynulo pět dominantních tematických oblastí: zpětná vazba jako průběžný nástroj orientace v sezení, reflexivní přístup supervizora, význam vztahu se supervidantem, zpětná vazba jako nástroj profesního růstu a individuální strategie práce s chybou. Supervizoři vnímají zpětnou vazbu jako součást živého procesu, nikoli jako jednorázovou intervenci. Její získávání probíhá často nepřímo – skrze vnímání změn v atmosféře, neverbální komunikaci, nebo tělesné signály. Výraznou roli sehrává schopnost supervizora zpracovávat zpětnou vazbu s odstupem, často mimo samotné sezení, a integrovat ji skrze sebereflexi, práci s tělem nebo v rámci intervizních či supervizních setkání.

Výzkum zároveň ukázal, že zpětná vazba je ovlivněna kvalitou vztahu se supervidantem. Tam, kde panuje důvěra a otevřenost, je možné zpětnou vazbu nejen slyšet, ale také ji upřímně sdílet a využít. v tomto smyslu není zpětná vazba jen technickou dovedností, ale hlubokým projevem vztahové kultury. Supervizoři vnímají, že zpětná vazba má zásadní vliv na kvalitu jejich práce i na rozvoj jejich odborné identity. Zpětná vazba jim umožňuje zpochybnit zavedené vzorce, přehodnotit styl vedení supervize, i uvědomit si vlastní limity a potřeby dalšího učení.

Výsledky výzkumu přinášejí důležité impulzy pro vzdělávání supervizorů, zejména v oblasti práce se zpětnou vazbou jako vztahovým, tělesným a reflexivním procesem. Doporučení směřují k důrazu na vytváření bezpečného prostoru pro sdílení, na rozvoj dovednosti naslouchat i číst neverbální signály, a na posilování schopnosti vnímat zpětnou vazbu jako přirozenou součást profesního dialogu. Zároveň práce otevírá prostor pro další výzkum – např. zkoumání perspektivy supervidantů, role organizační kultury v práci se zpětnou vazbou, či vývoje přístupů k reflexi v průběhu profesní dráhy supervizora.

Tato diplomová práce ukazuje, že zpětná vazba v supervizi není pouze nástrojem, ale mechanismem profesního zrání. Její efektivní využívání vyžaduje nejen technické dovednosti, ale i osobní vyzrálost, otevřenost vůči vlastní chybovosti a schopnost naslouchat tomu, co není řečeno přímo. v tomto smyslu může zpětná vazba fungovat jako kompas, který supervizora vede v nejistotě každodenní praxe – pokud se naučí číst její signály a vnímat je jako zdroj růstu, nikoli ohrožení.

Literatura

BAŠTECKÁ, Bohumila, 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Vydání první. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.

BAUM, Nehami, 2007. Field Supervisors' Feelings and Concerns at the Termination of the Supervisory Relationship. *The British journal of social work* [online]. **37**(6), 1095–1112. ISSN 0045-3102. Dostupné z: doi:10.1093/bjsw/bcl057

BERGER, Peter L., 1999. *Sociální konstrukce reality: pojednání o sociologii vědění*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury CDK. ISBN 978-80-85959-46-8.

BOGO, Marion a Kathryn MCKNIGHT, 2006. Clinical Supervision in Social Work: a Review of the Research Literature. *The Clinical supervisor* [online]. **24**(1–2), 49–67. ISSN 0732-5223. Dostupné z: doi:10.1300/J001v24n01_04

BORDERS, L. DiAnne, W. Bradley MCKIBBEN a Edward WAHESH, 2019. Factors Influencing Supervisee Perceptions of Critical Feedback Validity. *Counselor Education and Supervision* [online]. **58**(4), 242–256. ISSN 0011-0035, 1556-6978. Dostupné z: doi:10.1002/ceas.12155

BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE, 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology* [online]. **3**(2), 77–101. ISSN 1478-0887. Dostupné z: doi:10.1191/1478088706qp063oa

BROWN, Allan a Ian BOURNE, 1996. Brown, Allan and Ian Bourne (1996) The Social Work Supervisor. Buckingham and Philadelphia: Open University Press, 194pp. ISBN 0-335-19458-3 (pbk); 0-335-19459-1 (hbk. *International social work* [online]. **39**(3), 350–351. ISSN 0020-8728. Dostupné z: doi:10.1177/002087289603900319

GOLDSMITH, Marshall, 2003. Try feedforward instead of feedback. *The Journal for quality and participation*. **26**(3), 38-. ISSN 1040-9602.

GOODYEAR, Rodney K. a Janine BERNARD, 1998. Clinical Supervision: Lessons From the Literature. *Counselor Education & Supervision*. **36**(1), 6–22. ISSN 0011-0035.

HARRIS, Tracey, 2020. *Successful Supervision and Leadership: Ensuring High-Performance Outcomes Using the PASE(tm) Model*. 2020. Milton: Productivity Press. ISBN 9780429603549.

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

HAWKINS, Peter, 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

HERON, Gavin, 2011. Examining Principles of Formative and Summative Feedback. *The British Journal of Social Work*. **41**(2), 276–295.

KADUSHIN, Alfred a Daniel HARKNESS, 2014. *Supervision in Social Work: fifth edition*. B.m.: Columbia University Press. ISBN 978-0-231-52539-8.

KOLB, David A., 2015. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Second edition. Upper Saddle River: Experience Based Learning Systems Inc. ISBN 978-0-13-389240-6.

LEADERSHIP, Center for Creative, 2022. *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message, Second Edition (Portuguese)*. ISBN 978-1-64761-022-7.

MAHON, Daryl, 2022. Using Client and Supervision Feedback to Improve Supervision in Health Care. *Counseling and Family Therapy Scholarship Review* [online]. **4**(1) [vid. 2025-04-07]. ISSN 2576-926X. Dostupné z: doi:10.53309/2576-926X.1044

MEREDITH BELBIN, R., 2011. Management Teams: Why They Succeed or Fail (3rd ed.). *Human resource management international digest* [online]. **19**(3). ISSN 0967-0734. Dostupné z: doi:10.1108/hrmid.2011.04419cae.002

PENDLETON, David, Theo SCHOFIELD, Peter TATE a Peter HAVELOCK, 2004. The new consultation: developing doctor–patient communication. *Family Practice* [online]. **21**(1), Oxford University Press, 117–117. ISSN 0263-2136. Dostupné z: doi:10.1093/fampra/cmh127

PROCTOR, Brigid, 2008. *Group supervision: a guide to creative practice*. 2nd ed. Los Angeles ; SAGE. Counselling supervision. ISBN 9786612623943.

ROGERS, Carl Ransom, 1995. *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin. Mariner Books. ISBN 978-0-395-75531-0.

ROTHWELL, Charlotte, Amelia KEHOE, Sophia Farhene FAROOK a Jan ILLING, 2021. Enablers and barriers to effective clinical supervision in the workplace: a rapid evidence review. *BMJ open* [online]. **11**(9), e052929-. ISSN 2044-6055. Dostupné z: doi:10.1136/bmjopen-2021-052929

SCHÖN, Donald A., 1991. *The Reflective practitioner: how professionals think in action*. 1st publ. Aldershot: Ashgate. ISBN 978-1-85742-319-8.

ŠVAŘÍČEK, Roman, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TUCKMAN, Bruce W., 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin* [online]. **63**(6), 384–399. ISSN 0033-2909. Dostupné z: doi:10.1037/h0022100

VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, 2002. *Úvod do supervize: Cyklický model*. B.m.: Tišnov: Sdružení SCAN. ISBN 80-86620-00-XI.

VYBÍRAL, Zbyněk a Jan ROUBAL, 2010. *Současná psychoterapie*. Vydání první. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-682-7.

Seznam příloh

1. Příloha č. 1 Projekt diplomové práce
2. Příloha č. 2 Otevřené kódování a tematické mapy – výstupy z tematické analýzy rozhovorů

Příloha 2 Otevřené kódování a tematické mapy – výstupy z tematické analýzy rozhovorů

Tato příloha obsahuje přehled otevřeného kódování a tvorby tematických celků vycházejících z polostrukturovaných rozhovorů se supervizory. U každé otázky jsou uvedeny reprezentativní výpovědi, přiřazené kódy a následně shrnuta tematická struktura.

Informant	**Výpověď (výňatek)**	**Kódy**
I1	„Zpětná vazba je ohlednutí se za tím, co se odehrálo… validace toho, co si myslím, že proběhlo… doptávání na nevyřčené.“	reflexe procesu, validace vnímání, doptávání se
I2	„…aktivní doptávání se a zjišťování, co tam bylo důležité pro člověka…“	aktivní zjišťování, zpětná vazba jako ladění zakázky
I3	„Zpětná vazba je zrcadlo na to, co dělám… abych věděla, co funguje.“	zrcadlení, funkčnost intervence
I4	„…vnímám zpětnou vazbu jako profesní… slouží k vlastnímu rozvoji.“	profesní růst, rozvojová funkce
I5	„…zhodnocení situace, pohled druhého, zrcadlo reality.“	druhý úhel pohledu, korektivní funkce
I6	„Cokoliv, co mi pomůže zjistit, co si myslí druhý… i neverbálně.“	zpětná vazba jako signál, verbální i neverbální
I7	„…v tom supervizním prostoru je to zjišťování, co bylo užitečné…“	užitečnost pro supervidanta, hodnocení relevance

Tematická mapa (skupiny kódů do témat)

Téma	Popis	Příklad kódů
Zpětná vazba jako reflexe a zrcadlení	Supervizoři popisují zpětnou vazbu jako možnost nahlédnout, co se dělo v sezení – z pohledu druhého. Slouží jako zrcadlo, ověření, validace.	reflexe, zrcadlení, validace
Zpětná vazba jako nástroj rozvoje	Zpětná vazba je vnímána jako zdroj růstu, profesního posunu, učení se z reakce.	růst, ladění stylu, zlepšení práce
Zpětná vazba jako prostředek pro ladění zakázky	Pomáhá zjistit, co bylo užitečné, co si supervidant odnesl, jaký měl dojem.	užitečnost, ladění, relevance
Zpětná vazba jako vztahový a signální prvek	Vnímána i neverbálně, skrze signály, změny v chování, úroveň důvěry.	neverbální signály, vztahová dimenze

2.

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„…vždycky, když sezení končí, ptám se, co si z toho odnášíte. Co tam pro vás bylo, co vám pomohlo. A někdy se ptám až na konci, jestli to bylo přínosný.“	závěrečné otázky, reflexe užitečnosti
I2	„…aktivní doptávání se a zjišťování, co tam bylo pro toho člověka důležitý… jestli mu to sedělo…“	aktivní doptávání, zpřítomnění vnímání
I3	„…buď verbální, nebo i přes neverbální signály. Dívám se, jak sedí, jestli se odklání, jak mluví.“	pozorování neverbálních projevů

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I4	„…nejčastěji přes tělesné prožívání, emoce, někdy si to i ztělesníme. Nebo použiju nějaký nástroj, imaginaci…“	práce s tělem, ztělesnění, imaginace
I5	„…někdy se ptám, co bylo užitečné, nebo jak se cítili v tom procesu. Když je tam něco nejasného, zůstávám v tom.“	otázky na proces, zůstávání v nejasnostech
I6	„…vždycky dávám na konec prostor, ale taky sleduju signály v průběhu. Někdy už vím, že přijde, i když neřeknou slovo.“	závěrečný prostor, vnímání předverbálních signálů
I7	„…hodně pracuju tady a teď, hodně přes to, co se děje mezi námi. A někdy si tu zpětnou vazbu vytáhnu z atmosféry.“	práce s atmosférou, tady a teď, emergentní zpětná vazba

Téma	Popis	Příklady kódů
Závěrečné strukturované dotazy	Používání konkrétních otázek na konci sezení pro reflexi.	co si odnášíte, co bylo užitečné
Aktivní doptávání a sledování signálů	Verbální doptávání i pozorování neverbální komunikace během sezení.	aktivní doptávání, pozorování, tělesné projevy
Práce s tělem a imaginací	Získávání zpětné vazby skrze ztělesnění, emoce, práci s obrazem.	ztělesnění, imaginace, tělesné uvědomění
Zpětná vazba jako proces v „tady a teď“	Zachytávání atmosféry, emocí a jemných změn v dynamice.	emergentní vnímání, práce v přítomném okamžiku

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„Jako v práci jednoho setkání v nějaký hodinu? Tak to určitě. Já to pokládám jako součást práce. A někdy mě překvapí, co to vyvolá.“	pravidelné získávání, součást praxe, překvapení
I2	*(neuvedena odpověď)*	—
I3	„…zpětná vazba nemění moji práci, ale pomáhá mi být pozornější… víc kontroluju, jestli tomu klientovi fakt rozumím.“	zvýšená pozornost, průběžné ověřování
I4	„Supervizi vnímám jako profesní, zpětná vazba je pro mě posun. Učím se z reakcí.“	reflexe reakcí, využití v čase
I5	„Dost často, když jsem si nejistá… vede mě to k přemýšlení, jak jinak příště.“	nejistota jako spouštěč, frekvence dle potřeby
I6	„To nemá nějaké pravidlo… je to něco, co se mi tak jako propíše do praxe… příště si dávám větší pozor.“	nepravidelnost, přirozené včlenění
I7	„V průběhu reflektuju hned. Když je něco divný, rovnou to otevřu se skupinou. Někdy mi to dojde až večer.“	reflexe v reálném čase, zpožděná integrace
I8	*(neuvedena odpověď)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Zpětná vazba jako přirozená součást praxe	Supervizoři získávají zpětnou vazbu průběžně, považují ji za samozřejmou.	součást práce, pravidelnost
Získávání zpětné vazby podle situace a potřeb	Frekvence není pevně daná, záleží na nejistotě, typu sezení apod.	frekvence dle potřeby, nejistota

Téma	Popis	Příklady kódů
Zpětná vazba jako reflexe v čase	Někdy přichází později, až po supervizi. Je to proces, ne moment.	zpoždění, propisování do praxe
Zpětná vazba jako zdroj učení a pozornosti	Pomáhá zvyšovat vnímání, ověřovat porozumění, rozvíjet dovednosti.	zvýšená pozornost, profesní růst

4

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„První, co mě napadá, je úplně normální stud, trapnost. Jakože nemám slova, nebo že se na to vůbec ptám.“	ostych, stud, obava z tématu
I2	„Překážky jsou přehnaná úcta toho člověka nebo naopak jeho arogance.“	mocenská asymetrie, strach ze ztráty tváře
I3	„Někdy to může být jako o to říct, nebo že ta zpětná vazba není přijatá. Neumí se formulovat.“	neochota říct, neschopnost verbalizace
I4	„…že se ten člověk chce zavděčit, aby to nevypadalo špatně. Nebo že se bojí otevřeně říct, co si myslí.“	tendence k idealizaci, autocenzura
I5	„Ostych, strach, že urazím nebo naruším vztah. A taky že to druhý nechce slyšet.“	vztahová opatrnost, strach z odmítnutí
I6	„Někdy to je moje naladění – třeba když mám den, kdy si to beru osobně. Pak je to těžší.“	interní bariéra, zranitelnost supervizora
I7	„…v těch týmových je tam obava, že to ostatní budou soudit, a	

Téma	Popis	Příklady kódů
Ostych, strach a autocenzura supervidanta	Supervidanti se bojí říct, co si skutečně myslí – nechtějí zklamat nebo narušit vztah.	stud, strach z odmítnutí, autocenzura
Mocenské a vztahové nerovnováhy	Přehnaná úcta, obava ze ztráty tváře, idealizace supervizora.	mocenská asymetrie, zavděčování
Skupinové a institucionální faktory	Týmová dynamika, zvyky, hierarchie a strach z hodnocení před skupinou.	skupinové mlčení, zvyk na vedení
Interní faktory supervizora	Někdy brání zpětné vazbě i osobní naladění či zranitelnost supervizora.	osobní den, citlivost, obrana

5

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„Podle toho, co se objeví. Snažím se ptát jako vždy, ale když cítím, že ten vztah je napjatý, tak zpětnou vazbu získávám jinak nebo vůbec.“	přizpůsobení se vztahu, změna strategie při napětí
I2	„Já málo, vždycky na závěr. Mám hned na konec na to otázku. Ale cítím, že to někdy zvedá napětí, hlavně když není jasný vztah.“	napětí, vztah ovlivňuje bezpečnost zpětné vazby
I3	„Snažím se vyjednávat dobrý vztah hned na začátku. Když se to povede, tak je zpětná vazba běžnou součástí.“	dobrý kontrakt jako základ, vztah jako předpoklad
I4	„Kdybychom zůstali v supervizi, tak myslím, že vztah to celé určuje. Když se zvedá napětí, někdy ustupuju.“	vztah jako rámec, ústup při napětí
I5	„Je to pro mě vodítko. Víc si dovolím, když vztah je pevnější.“	síla vztahu → míra otevřenosti

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I6	„Neumím na to odpovědět, že říkám, že to buď přijde, nebo nepřijde. Někdy to jde mimo mě. Ale asi vnímám, že vztah tomu pomáhá.“	vztah jako neřízený faktor, intuitivní vnímání
I7	„Já si hodně potrpím na dobré vztahy. Když je něco v nepořádku, neptám se, jen sleduju. Vztah rozhoduje o tom, co si můžu dovolit.“	vztahová opatrnost, neverbální strategie
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Vztah jako rámec zpětné vazby	Kvalita vztahu ovlivňuje formu, míru a otevřenost zpětné vazby.	vodítko, bezpečí, rámec důvěry
Přizpůsobování stylu dle vztahu	Supervizoři mění přístup podle toho, zda cítí napětí, jistotu či blízkost.	ústup, změna strategie, opatrnost
Neverbální a intuitivní získávání zpětné vazby	V méně bezpečných vztazích se pracuje spíš neverbálně nebo intuitivně.	sledování signálů, mimo kontrolu
Význam vztahu hned od začátku (kontrakt)	Dobrý vztah vyjednaný na začátku usnadňuje práci se zpětnou vazbou.	kontrakt, dohoda, důvěra

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„…mě méně napadají otázky na zpětnou vazbu, když se řeší nějaké emočně těžké téma. Někdy nechci rušit.“	přecitlivělost k tématu, opatrnost
I2	*(neuvedeno)*	—

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I3	„Ani ne. Je to pro mě podstatná součást toho. Ať se probírá cokoli.“	konzistence přístupu, stabilita
I4	„Myslím, že málo. Když narazíme na téma, co vyvolává hodně emocí, tak dávám víc času, ale jinak ne.“	rozlišování podle emoční náročnosti
I5	*(neuvedeno)*	—
I6	*(neuvedeno)*	—
I7	„Asi dílem ano, ale faktem je, že mám zpětnou vazbu jako běžnou součást. Jen když je téma konfliktní, jsem víc ve střehu.“	zvýšená senzitivita při konfliktních tématech
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Přizpůsobení podle emoční náročnosti tématu	Supervizoři mění intenzitu a styl práce se zpětnou vazbou podle citlivosti tématu.	opatrnost, více času, senzitivita
Konzistence přístupu bez ohledu na téma	Někteří mají zpětnou vazbu jako stálý prvek, bez ohledu na obsah.	stabilita, rutina, běžná součást
Zvýšená pozornost při konfliktních tématech	Konfliktní či napjatá témata vedou k opatrnosti a zvýšenému vnímání.	konflikty, střežení hranic, reakční pozornost

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„Třeba když se člověk kouká do mobilu, nebo se odklání, nebo naopak má intenzivní oční kontakt…“	postoj těla, vyhýbání, kontakt
I2	„Když dojde k nějakému stažení, tak zpětná vazba buď nepřijde, nebo je taková plochá.“	stažení, útlum, pasivita
I3	„…nevím, do jaké míry být konkrétní… třeba změna energie, tělesné napětí, nebo když někdo přestane mluvit.“	změna energie, tělesné signály
I4	„Změna projevu, změna nějakých drobných neverbálních signálů. I to, jak mluví – tempo, tón.“	drobné signály, změna řeči, tón
I5	„Neverbální rozhodně. Pomáhá mi citlivost, vnímám, jak se mění. Třeba v očích nebo rukou.“	oči, ruce, citlivost, mikroprojevy
I6	„Tam, kde se to verbálně nedaří, to vnímám neverbálně – změna držení těla, nepohodlí.“	tělo, napětí, nepohodlí
I7	„Takhle to nevyhodnocuju.“	—
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Neverbální projevy jako klíčový signál	Většina supervizorů považuje tělesné postoje, pohyby a výraz za zásadní zpětnou vazbu.	postoj, oči, ruce, tělesné napětí
Změna jako indikátor významu	Důležité jsou změny v projevu – náhlý útlum, změna tempa, stažení.	útlum, změna tempa, ztišení
Verbální projevy: tón, tempo, obsah	Mění-li se způsob řeči, jde často o nepřímý výraz zpětné vazby.	tón hlasu, rytmus, narativní posun

Téma	Popis	Příklady kódů
Citlivost supervizora jako nástroj vnímání	Zpětná vazba je vyhodnocována zejména díky citlivému vnímání jemných změn.	senzitivita, mikroprojevy

9

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„…snažím si ji vyzobnout, protože ona tam je. Jen není řečená.“	hledání skrytých signálů, implicitní zpětná vazba
I2	„…když přijde, tak s ní určitě můžu podpořit vztah, ale taky ho poškodit, když je moc direktivní.“	práce se vzniklou zpětnou vazbou, vztahové důsledky
I3	„…zvážím, jestli je adekvátní s tím jít dál… jestli se k tomu vracet, nebo ne.“	reflexe, zvážení relevance
I4	„…myslím, že hodně vnímám, jestli zpětná vazba přichází z prostoru, nebo je to spíš moje projekce.“	rozlišování projekce vs. realita
I5	„…nějak zachytím náladu, proměnu dynamiky, a pak to ověřuju sám v sobě, někdy zpětně.“	práce s atmosférou, vnitřní validace
I6	„…stává se, že se věc vrací – jinými slovy, gesty… a já to pak rozpoznám a zapracovávám dál.“	opakování jako signál, integrace nepřímé zpětné vazby
I7	*(neuvedeno)*	—
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Práce s implicitní zpětnou vazbou	Supervizoři čtou mezi řádky, vnímají neverbální nebo nepřímé signály.	nálada, dynamika, neverbální náznaky
Reflexe a validace domněnek	Zpětnou vazbu si interně ověřují – u sebe, v dialogu nebo s odstupem.	vnitřní zpracování, pozdější ověření
Vliv na vztah a další postup	Práce se zpětnou vazbou se odvíjí od její povahy a vztahového rámce.	podpora vs. narušení vztahu
Rozlišování mezi vnitřní projekcí a signálem	Supervizor zvažuje, zda zpětná vazba skutečně přichází od druhého.	projekce vs. realita, prostor

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„…zvazuju, jestli je pro mě ta zpětná vazba důležitá a jestli ji můžu použít…“	reflexe, selektivní přijímání
I2	„…obvykle na nějaké svým vnitřním způsobem, v hlavě… někdy mě to pozastaví.“	vnitřní zpracování, kognitivní reflexe
I3	„…několik vrstev: co to udělalo se mnou, co s tím můžu udělat a co s tím udělám v supervizi.“	emoční, profesní a praktická integrace
I4	„…ty pocity jsou hodně důležité… třeba i v těle něco zůstane.“	tělesné ukotvení, emocionální rezonance
I5	„…jsem v intervizní skupině, kde si vlastně vzájemně dáváme zpětnou vazbu a mluvíme o ní.“	sdílená reflexe, intervize

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I6	„…když tým něco řekne, tak o tom přemýšlím ještě doma. Vracím se k tomu i při psaní.“	reflexe v čase, psaní jako integrace
I7	„…umožňuje mi to vnímat změny a vyvíjet se. Třeba, že něco změním v přístupu.“	profesní růst, vývoj přístupu
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Vnitřní reflexe a selekce významu	*Supervizoři přemýšlejí, co zpětná vazba znamená a zda je relevantní.*	zvážení, vnitřní zpracování
Tělesná a emoční odezva	*Zpětná vazba zanechává dojem nejen mentálně, ale i v těle.*	tělesné ukotvení, pocity
Sdílení a zpracování v intervizi	*Někteří pracují se zpětnou vazbou v týmu nebo se supervizory.*	intervize, kolektivní zpracování
Změna praxe a vývoj přístupu	*Zpětná vazba ovlivňuje konkrétní změny v praxi supervize.*	vývoj, aplikace, korekce stylu

11

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„…jestli chci, nebo nechci zpětnou vazbu integrovat, záleží na tom, co mi říká a jestli s ní souzním… někdy ji převedu do otázek pro klienty.“	selektivní integrace, přeformulování do otázek
I2	„…je to stejné jako v terapii. Nechám ji na sebe působit a pak se přirozeně propisuje do toho, jak vedu sezení.“	plynulá integrace, styl vedení

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I3	„…někdy mě zpětná vazba přinutí podívat se na věci jinak… přehodnotit zakázku nebo způsob práce s klientem.“	změna pohledu, revize zakázky
I4	„…hodně přes tělo – když mi něco nesedí, tak se k tomu vracím i somaticky. Někdy ji zapisuju a pak rozebírám.“	tělesná reflexe, psaní, práce s tělem
I5	„…když se mi něco vrací i přes jiného klienta, tak to začnu brát jako téma… pak s tím jdu i do intervize.“	opakování tématu, kolektivní integrace
I6	„…v Plzni tomu říkáme supervizor v supervizi. Když se mi něco nezdá, testuju to s kolegy, jak by to udělali oni.“	testování v kolektivu, druhý pohled
I7	„…někdy se mění moje reakce na klienta, aniž bych si to hned uvědomil. To je taky strategie – časová prodleva.“	pozdní uvědomění, změna přístupu
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Selektivní a uvědomělá integrace	Supervizoři se rozhodují, zda zpětnou vazbu využijí, a pokud ano, jak.	selektivní přístup, převedení do technik
Postupná, přirozená integrace do stylu práce	Zpětná vazba se odráží v každodenním stylu vedení bez nutnosti vědomé analýzy.	propisování do vedení, styl
Reflexe a kolektivní zpracování	Supervizoři využívají sdílení zpětné vazby v intervizích nebo s kolegy.	testování v týmu, intervize

Téma	**Popis**	**Příklady kódů**
Tělesná a zpožděná integrace	Reflexe přichází somaticky nebo s odstupem, až později.	somatizace, pozdní změna přístupu

I2

Informant	**Výpověď (výňatek)**	**Kódy**
I1	„Je to taky asi o tom, jestli chci, nebo nechci něco změnit… zpracovávám si to, když mě to zasáhne.“	rozhodnutí ke změně, hlubší dopad
I2	„Jak zpětná vazba ovlivňuje váš profesní rozvoj…“ *(přepsání otázky bez odpovědi)*	—
I3	„Čím je ta zpětná vazba nějak jako bych řekla silnější, tak tím větší důraz to má pro to, co si nesu.“	síla zpětné vazby = intenzita rozvoje
I4	„Je to pořád velmi důležitý, ale musím být opatrná, někdy je to i zraňující.“	významný vliv, zranitelnost
I5	„Leckdy to vytáhne i moje věci… otázka je, co s tím pak udělám. Někdy je to o odvaze.“	osobní témata, odvaha ke změně
I6	„Na smrtelný posteli je konec s tímhle vývojem. Do tý doby se rozvíjím, a zpětná vazba je k tomu důležitá.“	celoživotní rozvoj, otevřenost
I7	„Myslím, že tohle je klíčová věc… když něco nejde, tak si zpětně říkám, proč, a tam se učím.“	reflexe neúspěchu, učení z chyb
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	*Popis*	Příklady kódů

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
Zpětná vazba jako hybatel změny	*Zásadní podnět k osobnímu i profesnímu vývoji.*	rozhodnutí, podnět ke změně
Reflexe a učení se z chyb	*Supervizoři se rozvíjejí zejména skrze zpětný pohled na neúspěch.*	učení, reflexe, zpětná analýza
Zranitelnost a odvaha	*Zpětná vazba otvírá i nepříjemná témata, která vyžadují vnitřní sílu.*	zranitelnost, odvaha, vlastní témata
Celoživotní proces růstu	*Zpětná vazba je neustálým motorem v profesní cestě.*	kontinuální rozvoj, nikdy nekončící učení

12

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„…ne úplně samotná ta zpětná vazba, spíš to, co se stane v reakci na ni. Tam to má efekt.“	zprostředkovaný účinek, akce jako důsledek
I2	„…určitě. Je to takový neustálý seberegulační pohyb…“	seberegulace, kontinuální ladění
I3	„…nepochybně. Jak už jsem říkala, mění se tím moje vnímání situace…“	změna vnímání, posun postoje
I4	„Jednoznačně, sto procentně.“	silné potvrzení, přímý vliv
I5	„Rozhodně, rozhodně. A děkuji za mě, když to někdo řekne, hned mi to pracuje…“	okamžitá reflexe, podnět k práci
I6	„…tak doufám – aspoň ve výsledku. Věřím, že se to nějak projeví.“	víra v dopad, nejistota efektu

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I7	„To bez pochyby… je to něco, co mě neustále formuje.“	formování identity, trvalý vliv
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	*Popis*	Příklady kódů
Zpětná vazba jako podnět k okamžité změně	*Reagování na zpětnou vazbu mění přístup supervizora.*	změna vnímání, okamžitá reflexe
Dlouhodobý vliv na profesní ladění a identitu	*Zpětná vazba má trvalý dopad na styl práce i osobní vývoj.*	formování, kontinuální vývoj
Seberegulační nástroj	*Pomáhá udržovat kvalitu skrze průběžné ladění a vyvažování.*	seberegulace, jemné doladění
Zprostředkovaný, zpožděný účinek	*Ne zpětná vazba sama, ale co z ní vzejde, má dopad.*	nepřímý účinek, akce jako nositel změny

15

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I1	„Konzultuji s kolegy. Hodně chodím venku, píšu si o tom. Někdy je to bolestivé.“	sdílení s kolegy, psaní, tělesné uvolnění
I2	„Zase možná jsme to už trochu zmínili. Prostě zůstávám sama se sebou, dám tomu prostor.“	osamělá reflexe, čas na zpracování
I3	„No, je to stejný jako s tou pozitivní. Takže ji přijmu, zvážím, co s ní.“	symetrický přístup, zvážení relevance
I4	„Vyrovnávám se s tím, čím dál líp, ale pozitivně to nevnímám. Bolí to, i když to roste.“	bolest, růst, ambivalence

Informant	Výpověď (výňatek)	Kódy
I5	„…už jsem ráda za ty zkušenosti, který mám. Dřív bych to nesla hůř.“	vývoj v čase, nadhled
I6	„…když je to kritický a ještě nefér, tak mě to rozčílí. Ale jdu si to pak přebrat a testuju to v hlavě.“	nespravedlnost, zlost, mentální přehodnocení
I7	„Jenom proto, že se tím zabýváte, tak si uvědomuju, že jsem to už zažil a vždycky to posunulo něco ve mně.“	zpětný pohled, uznání přínosu
I8	*(neuvedeno)*	—

Téma	Popis	Příklady kódů
Emoční zasažení a bolestivost	Negativní zpětná vazba vyvolává bolest, zlost či ambivalenci.	bolest, zlost, zranění
Zpracování pomocí sdílení, psaní nebo pohybu	Supervizoři pracují se zpětnou vazbou aktivně – sdílejí ji, promýšlejí, tělesně vybíjejí.	psaní, chůze, konzultace
Vývoj postojů v čase	Dříve byla zpětná vazba těžší, nyní ji nesou s větší stabilitou.	vývoj, nadhled
Reflexe a kognitivní integrace	Negativní zpětnou vazbu se snaží analyzovat, ověřit a využít.	zvážení, přehodnocení
Přínos pro růst a změnu	I těžká zpětná vazba vede ke změnám, pokud je zpracována.	změna, profesní posun