UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Eva Kateřina Klimešová

Návrh výzkumného projektu

Zpětná vazba k supervizi a práce s ní

Vedoucí práce: doc. Peter Brnula, PhD.

Praha 2025

Písemný návrh projektu

Název:

Zpětná vazba k supervizi a práce s ní

Výzkumná otázka**: Jakým způsobem získávají supervizoři zpětnou vazbu od svých supervidantů během sezení a jak s ní později pracují?**

Úvod:

Formulace tématu:

V ČR republice jsou stovky psychoterapeutů (přesné číslo nevíme, ale například ČAP má více jak 1500 řádných členů) a další tisíce sociálních pracovníků. Většina z nich čerpá supervizi a pro většinu z nich je supervize samozřejmou a nedílnou součástí jejich práce. Existuje tedy silná poptávka po supervizorech a je proto důležité hodnotit přínos supervize pro všechny zúčastněné. Zpětná vazba je velmi důležitou součástí procesu a v tomto výzkumu bych se na ni chtěla zaměřit. Níže podrobněji popisuji, jak zpětná vazba ovlivňuje kvalitu práce a také píši, že již existují studie, které toto potvrzují. Budeme-li vědět, jak zkušení supervizoři pracují se zpětnou vazbou od svých supervidantů, můžeme nové supervizory vzdělávat efektivněji s cílem umět si vyžádat zpětnou vazbu a pak s ní efektivně pracovat.

Představení tématu

Zajímá mě, jak pracují supervizoři se zpětnou vazbou, pokud s ní pracují a jak si ji vyžádají od svých supervidantů. Ačkoli zpočátku půjde o malý soubor zkoumaných dat, jeho výsledky bude možné použít v širším spektru, neboť lze předpokládat, že supervizoři, kteří procházejí v naší republice pouze několika výcvikovými *školami*, budou mít podobné know-how, jak se zpětnou vazbou pracovat a právě rozšíření výsledků studie mezi odbornou veřejnost může pomoci velkému množství lidí poskytujících supervizi. Samostatné práce zabývající se prací supervizorů se zpětnou vazbou jsem nenašla. Dokonce ani ve zdravotnické oblasti nejsou zpracované závěry z takovýchto výzkumů a jediné, co jsem našla, jsou diplomové práce z FHS, které se zaměřují na formální hodnocení a některé z nich (Lulková 2015, Hradilová 2016) pracovaly i s ohledem na zpětnou vazbu. Nicméně závěry z těchto prací neobsahovaly popis získávání zpětné vazby či práci s ní. V mé práci jde ale o jakýsi mezičlánek.

V tomto výzkumu budeme chápat **supervizi** v tzv. užším kontextu, jak jsme v naší republice zvyklí a nikoli historicky jako rozhovor mezi agenty a dobrovolníky nebo anglosaským způsobem tedy jako kontrola podřízeného (Havrdová 2008). Supervizi zde budeme chápat jako podporu a pomoc terapeutům, sociálním pracovníkům nebo zdravotnickému personálu, aby mohli dobře, kvalitně a dlouhodobě poskytovat svým klientům nebo pacientům péči vysokého standardu a zároveň byli schopni nacházet dostatek zdrojů (Valášek a Svobodová 2002).

Zpětná vazba je prostředek sociální komunikace umožňující vzájemné porozumění ve složitém interakčním procesu. Jeho výsledek závisí na řadě situačních faktorů. Zejména pak na prostředí, ve kterém se jedinci nacházejí a zároveň na jedincích samotných. V tomto procesu zaujímá důležité místo zpětná vazba jako reakční činitel na vnější podněty a jako nástroj k dosažení úspěšné shody v obousměrné komunikaci. Právě dosažení shody považuji za jeden z nejdůležitějších bodů celého zkoumání, a pokud ke shodě nedošlo, jak bude s takovouto informací později supervizorem nakládáno. Zpětná vazba je tedy vědomou a verbální komunikací, která má za cíl pomoci druhým zlepšit jejich pracovní výkon. Tedy pracovní výkon supervizora ovlivní práci terapeuta. Způsob vedení supervize ovlivňuje motivaci a komunikaci směrem ke klientovi, což je také pozitivní výsledek supervize (Valášek a Svobodová 2002, str. 60)

Teoretická pozice

Při hodnocení navrhovaného výzkumu na téma "Zpětná vazba k supervizi a práce s ní" je nezbytné zohlednit aspekt pozicionality výzkumníka a jeho přístup. Z hlediska epistemologie je můj přístup k výzkumu konstruktivistický (Flick 2018). Konstruktivismus považuje učení za hluboce individuální proces, zdůrazňuje, že poznání a realita nemají objektivní nebo absolutní hodnotu. (Bauer a Gaskell 2000). Člověk konstruuje a interpretuje realitu na základě svých vlastních zkušeností. V kontextu výzkumu supervizoři formují své chápání zpětné vazby prostřednictvím interakce s informanty, s nimiž diskutují a konfrontují své názory.

Je klíčové, aby výzkumník reflektoval své předporozumění, názory a zkušenosti, které mohou ovlivnit interpretaci dat. Sociální pozice výzkumníka, zda je insiderem nebo outsiderem, hraje důležitou roli při získávání informací. Insider má výhodu hlubšího porozumění danému prostředí, ale může čelit očekávání ze strany informantů (Pavlásek a Nosková 2013). Naopak outsider může mít potíže s důvěrou, což může ovlivnit kvalitu shromážděných dat.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu, jak už bylo naznačeno výše, je zhodnotit přínos supervize pro všechny zúčastněné a popsat vliv zpětné vazby na kvalitu práce. Konkrétně se výzkum zaměří na to, jakým způsobem supervizoři získávají zpětnou vazbu od svých supervidantů během sezení a jak s ní následně pracují. Výzkum bude zkoumat, jak zkušení supervizoři pracují se zpětnou vazbou od svých supervidantů

Studie z minulosti

Zdroje článků či knih jsem hledala s klíčovými slovy zpětná vazba, feedback, v kombinaci sociální páce, social work nebo supervize či supervision.

Prohledala jsem tyto časopisy s takovými výsledky:

British Journal od Social Work – většina nalezených článků s uvedenými klíčovými slovy se týkaly vzdělávání studentů sociální práce, jak studenty dobře podpořit v získávání nových kompetencí. Zaujal mě článek Examining Principles of Formative and Summative Feedback (Heron 2011), který se zabývá rozdíly v očekáváních příjemců zpětné vazby a učitelů. Velmi zajímavým článkem je Field Supervisors' Feelings and Concerns at the Termination of the Supervisory Relationship (Baum 2007), který mluví o pocitech supervizorů při ukončování spolupráce a jako významný fenomén se objevuje obava, zda byli dobrými supervizory anebo že mohli lépe dosáhnout cílů. Ačkoli v klíčových slovech autor neuvádí feedback, je zřejmé, že se jedná o obavy, které by mohly být za pomocí zpětné vazby ošetřeny.

Hodnotící rámec

V článku Assessment Frameworks: a Critical Reflection (Crisp et al. 2007) dochází autoři k závěru, že ačkoli použili 4 druhy hodnotících rámců, u každého z nich našli něco nevyhovujícího a závěrem říkají, že zpětná vazba bude i nadále velmi důležitým faktorem pro růst a rozvoj pracovníků.

V časopise Reflective Practice mě zaujal článek Feedback and self-regulated learning: insights from supervisors' and PhD examiners' reports (Stracke a Kumar 2010), který se zabývá hodnocením zpětné vazby a jehož výsledkem je, že expresivné zpětná vazba má vysoký vliv na rozvoj samoregulovaného učení oproti referenční a direktivní zpětné vazbě.

V časopise British journal of guidance & counselling, který se zabývá aspekty supervize a poradenství jsem na základě klíčových slov zpětná vazba a supervize nenašla žádný článek.

Zajímavá je také kniha Successful Supervision and Leadership (Harris 2020), která se zabývá zpětnou vazbou a zdůrazňuje důležitost zpětné vazby při dosahování lepších a lepších výsledků. Dává jakýsi návod na zpětnou vazbu a také nabízí čtenáři uvědomění, jaké to je zpětnou vazbu dostávat.

V časopise Journal of Nursing Management byl publikován článek (Eneh 2012)[1] , který se zabýval tím, jak finský ošetřovatelský personál vnímá a pracuje se zpětnou vazbou a kromě jiného bylo závěrem, že zpětnou vazbu od svých nadřízených očekává, a dokonce se tato práce zmiňuje, že vrchní sestry také zpětnou vazbu od ošetřovatelského personálu potřebují, protože chtějí být užitečné a podporující.

Jak už bylo řečeno, v českém prostředí podobné téma zpracováno není. Ačkoli nehledím na supervizora a supervidanta jako na nadřízeného a podřízeného, vnímám supervizora jako někoho zkušenějšího a i tak vrchní sestru vnímám jako zkušenější oproti třeba zrovna nově nastoupivší obecné sestře.

Autorky Brady Germain a Cummings zkoumaly vliv vedení na pracovní výkon sestry (Brady Germain, Cummings, 2010). Autorky hledaly konkrétní faktory vlivu vedení na pracovní výkon sestry. Ze zkoumání se ukázalo, že chování vedoucích sester má přímý, či nepřímý vliv na práci jejich sester, na jejich motivaci a pracovní výkon. Což jistě není překvapující a faktory, které byly těmi, které ovlivňovaly, byly autonomie, pracovní vztahy a dostupnost zdrojů.

Podle dostupných zdrojů je zpětná vazba prostředek, jak zjistit, zda ti, kteří plní nějaký úkol (zdravotní sestry, studenti, učitelé anebo supervizoři), ho plní v souladu s očekáváními, dohodnutým kontraktem a ke spokojenosti zadavatelů. Je to způsob, jak se velmi rychle dozvědět, že je třeba něco změnit, přizpůsobit nebo nedělat (Bělohlávek 2017).

[1] ENEH, VICTOR OKEY; VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri a KVIST, Tarja. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards: Nursing leadership practices. Online. *Journal of nursing management*. 2012, roč. 20, č. 2, s. 159-169. ISSN 0966-0429. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01373.x. [cit. 2024-06-22].

Metodologie:

Tvorba dat bude probíhat oslovením supervizorů a těm, kteří budou ochotní se účastnit, bude představen plán tvorby dat.

Pomocí polostrukturovaného rozhovoru s vybranými supervizory. Polostrukturovaný rozhovor bude připraven na dvou pilotních rozhovorů. Individuální rozhovory mohou poskytnout hlubší porozumění specifickým potřebám, zachytit obavy supervizorů a zjistit, jaké formě zpětné vazby dávají přednost. Rozhovor s informantem bude probíhat v 5 etapách. V první etapě dojde k představení tazatele a také informantovi objasníme cíle výzkumu a požádáme informanta o informovaný souhlas. Ve druhé etapě se pokusíme navázat s informantem pozitivní vztah, budou neformální témata na běžná témata, počasí apod. Ve třetí etapě proběhne hlavní rozhovor na základě připravených témat, ve čtvrté fázi nasměrujeme rozhovor do neformální podoby a v páté fázi proběhne poděkování a rozloučení (Wildemuth 2017) (Hricová 2023).

Cílem řízené diskuse bude získat informace, jakým způsobem získávají supervizoři zpětnou vazbu od svých supervidantů, neboť se mi nepodařilo v literatuře tyto informace dohledat. Literatura hovoří o zpětné vazbě, o tom, že by s ní měl supervizor pracovat, že by ji měl získávat, ale data o tom, jak to dělá a zda to dělá, nemáme. V polostrukturovaných rozhovorech se pokusím získat detailnější informace, které nebyly zjištěny v průběhu ohniskových skupin.

Způsob analýzy dat

Záznam z rozhovorů bude přepsán do textové podoby. Teprve v textu proběhne kódování a kategorizace, budou identifikovány klíčové koncepty a různá témata.

Jako způsob analýzy dat jsem vybrala tematickou analýzu. Dále budou koncepty a témata klasifikovány do větších celků a budeme hledat spojitost mezi nimi. Najdeme hlavní témata a podtémata. Po té se pokusím interpretovat výsledky (Saldaña 2021) str. 4-10.

Záznamy z rozhovorů budou přepsány do textové podoby. Analýza dat bude probíhat pomocí tematické analýzy, která je vhodná pro zkoumání bohatých kvalitativních dat a umožňuje odhalit hlavní témata a podtémata v datech. Na rozdíl od striktněji definovaných přístupů, jako je například grounded theory, tematická analýza nabízí flexibilnější přístup, který umožňuje

adaptaci na specifika daného výzkumného problému. Použiji induktivní přístup, při kterém se témata vynořují přímo z dat, bez předem stanovených hypotéz.

Proces analýzy bude zahrnovat následující kroky:

1. Transkripce: Přepis všech nahrávek z rozhovorů do textové podoby.

2. Opakované čtení dat: Důkladné opakované pročítání přepsaných dat pro získání celkového přehledu a prvních dojmů.

3. Generování počátečních kódů: Identifikace klíčových slov, frází a výroků, které reprezentují relevantní informace. Tyto kódy budou stručné a popisné, odrážející obsah dat.

4. Tvorba témat: Seskupení podobných kódů do smysluplných témat, která reprezentují širší koncepty a vzorce v datech. Tato fáze zahrnuje proces souhrnu, komparace a interpretace kódů.

5. Definice témat: Precizace a zdokonalení definovaných témat na základě důkladné analýzy všech relevantních kódů. Tato fáze zahrnuje i pojmenování témat a vytvoření podrobných popisů, které zahrnují relevantní citace z dat.

6. Výsledky: Shrnutí a interpretace zjištěných témat s ohledem na výzkumné otázky. (Novotná et al. 2019)

Limity výzkumu

Navržený výzkum, zaměřený na zjišťování, jak supervizoři pracují se zpětnou vazbou, naráží na několik limitů, které je nezbytné zvážit při interpretaci výsledků. Mezi ně patří otázky pozicionality a metodologické limity. Etické aspekty tohoto výzkumu nevnímám jako relevantní, tudíž je zde neuvádím.

Z hlediska pozicionality výzkumníka představuje limit jeho subjektivní pohled na supervizi a zpětnou vazbu. Tento pohled může nevědomky ovlivňovat interpretaci dat. K tématu přistupuji jako člověk, který se nachází uvnitř komunity supervizorů a můj osobní pohled na zpětnou vazbu by mohl zkreslit interpretaci dat. Výběr respondentů, kteří se studie dobrovolně zúčastní, také vytváří limit. Pravděpodobně se studie zúčastní spíše supervizoři, kteří jsou s

poskytováním a přijímáním zpětné vazby spokojeni a ochotni o ní otevřeně hovořit, což může zkreslit výsledky. (Disman 2000)

Dalším limitem je omezený počet respondentů (malý vzorek) - může zredukovat zobecnitelnost výsledků. Interpretace výsledků proto musí být opatrná a s vědomím tohoto omezení. Další limit představuje zobecnitelnost samotná – výsledky se pravděpodobně vztahují především k danému typu supervizorů a kontextu. Budou například vybráni supervizoři, kteří se specializují na sociální a zdravotní služby. Je nutné jasně definovat soubor respondentů a jejich charakteristiky. I přes jasné definování klíčových pojmů (supervize, zpětná vazba) může existovat rozdílné porozumění těchto termínů u jednotlivých respondentů, což je třeba při interpretaci dat zohlednit. (Flick 2018)

Literatura

BAUER, Martin W. a George GASKELL, 2000. *Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook*. London: Sage Publications. ISBN 978-0-7619-6481-0.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

CRISP, Beth R., Mark R. ANDERSON, Joan ORME a Pam Green LISTER, 2007. Assessment Frameworks: a Critical Reflection. *The British Journal of Social Work*. **37**(6), 1059–1077. ISSN 0045-3102.

DISMAN, Miroslav, 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.

FLICK, Uwe, 2018. *An introduction to qualitative research*. 6th edition. Los Angeles ; SAGE. ISBN 978-1-5264-4564-3.

HARRIS, Tracey, 2020. *Successful supervision and leadership: ensuring high-performance outcomes using the pase model*. New York: Productivity Press. ISBN 978-0-429-60354-9.

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

HERON, Gavin, 2011. Examining Principles of Formative and Summative Feedback. *The British journal of social work* [online]. **41**(2), 276–295. ISSN 0045-3102. Dostupné z: doi:10.1093/bjsw/bcq049

HRICOVÁ, Alena, 2023. *Metodologie v sociální práci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3636-0.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK, Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ, a UNIVERZITA KARLOVA FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydání první. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.

PAVLÁSEK, M a J NOSKOVÁ, 2013. Když výzkum tak kvalitativní. Serpentinami bádání v terénu. *Etnologický ústav AV ČR*. **11**(1–2), 34, 66-. ISSN 1801-8807.

SALDAÑA, Johnny, 2021. *The coding manual for qualitative researchers*. 4th edition. Thousand Oaks: SAGE Publishing. ISBN 978-1-5297-3174-3.

STRACKE, Elke a Vijay KUMAR, 2010. Feedback and self-regulated learning: insights from supervisors' and PhD examiners' reports. *Reflective practice* [online]. **11**(1), 19–32. ISSN 1462-3943. Dostupné z: doi:10.1080/14623940903525140

VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, 2002. *Úvod do supervize cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN. ISBN ISBN 80-86620-00-X.

WILDEMUTH, Barbara M., 2017. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Second edition. Santa Barbara: Libraries Unlimited. ISBN 978-1-4408-3904-7.