



Univerzita
Karlova
v Praze



Evangelická
teologická
fakulta

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Evangelická teologická fakulta

Podmínky dobré supervize v sociálních službách

Bakalářská práce

Autor: Dana Bobková

Katedra sociální pedagogiky

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Marie Vorlová

Studijní program: B 7508 Pastorační a sociální práce

Praha 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto písemnou bakalářskou práci s názvem Podmínky dobré supervize v sociálních službách napsala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů.

Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti ke studijním účelům.

V Praze dne 4. června 2011

.....

Dana Bobková

Anotace

Ve své bakalářské práci se zabývám tématem supervize v sociálních službách, především z pohledu supervidovaného a z pohledu zadavatele supervize (vedoucího). Zaměřuji se na vnější předpoklady a důvody, které ovlivňují kvalitu supervize.

Práce hledá a zkoumá faktory, jako jsou porozumění smyslu supervize, způsob zavedení supervize do organizace, osobní motivace a další, které ovlivňují průběh samotné supervize a také její výsledky. Teoretická část je věnována především supervizní činnosti v kontextu sociálních služeb a stala se tak praktickou základnou pro část empirickou. Součástí práce je realizovaný kvalitativní výzkum, který mapuje situaci ve čtyřech sociálních zařízeních. Výsledkem šetření jsou odpovědi na dílčí otázky vytvořené v průběhu celé práce, jejich sumarizace a seznam podmínek, jež přispívají k „dobré“ supervizi.

Hlavním přáním, které provázelo tvorbu mé bakalářské práce, bylo nalézt a poukázat na významné předpoklady dobré supervize, přispět k vzájemnému porozumění zúčastněných stran a tím usnadnit realizaci „dobré“ supervize v sociálních službách.

Klíčová slova

supervize, supervidovaný, supervizor, kontrakt, sociální služby, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, uživatel

Summary

These bachelor theses focus on social services supervision, especially from the point of view of the supervised and their managers. I concentrate on external preconditions for the quality of supervision.

The work searches for and investigates the features like understanding the meaning of supervision, way of introducing supervision into organization, personal motivation and others, that influence the process of supervision itself and also its results. Theoretical part deals with supervision in the context of social services and becomes the base for empirical part. Integral feature of the theses is a qualitative research, which is mapping situation in four different social institutions. The results bring answers to specific questions created in the course of the whole work, including list of conditions for “good” supervision.

The main target of the bachelor theses was to find out and show the important preconditions of a good supervision, help mutual understanding of participating parties and to make successful realization of a “good” supervision in social services possible.

Key words

supervision, the supervised, supervisor, contract, social services, social worker, employee in social services, client

Poděkování

Děkuji vedoucí této práce, paní Mgr. Marii Vorlové, za čas, který mi věnovala v průběhu zpracování této práce a za její podnětné připomínky.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	8
1 Rozvoj nových přístupů při práci s lidmi.....	10
1.1 Historické souvislosti	10
1.2 Poznání a rozvoj skupinové dynamiky ve světě.....	11
1.3 Vznik supervizní činnosti u nás.....	12
2 Supervize, její funkce, druhy a možnosti.....	13
2.1 Pojem supervize a její definice	13
2.2 Funkce supervize	14
2.3 Druhy supervize a jejich zaměření	16
2.4 Supervizní kontrakt.....	19
2.4.1 Kontrakt mezi supervizorem, zadavatelem a supervizovaným.....	19
2.4.2 Obsah kontraktu	21
2.4.3 Kontrakt mezi supervizorem a supervidovaným.....	24
2.5 Osobnost supervizora	24
3 Sociální práce a supervize.....	27
3.1 Sociální práce v ČR a legislativa.....	27
3.2 Definice sociálních služeb a pracovních pozic v sociálních službách.....	29
3.3 Supervize v sociálních službách.....	30
4 Praktická část	32

4.1	Formulace hlavního problému a dílčích otázek.....	32
4.2	Základní teorie výzkumů	33
4.3	Použitá technika sběru dat	34
4.4	Objekty zkoumání a sběr dat	36
4.5	Analýza a interpretace dat	39
4.5.1	Dotazník I – Dotazník pro supervidované (sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách)	39
4.5.2	Dotazník II – Dotazník pro zadavatele supervize (vedoucí pracovníky)	46
4.6	Vyhodnocení výzkumu.....	49
4.6.1	Zpracování odpovědí na položené doplňující otázky.....	49
4.6.2	Odpověď na základní výzkumnou otázku.....	52
	Závěr.....	54
	Seznam příloh.....	55
	Použitá literatura	56
	Elektronické zdroje	57

Úvod

Slovo supervize se pomalu dostává do slovníku českého jazyka. Odborníci o ní píšou často s nadšením jako o skvělém prostředku, který pomáhá pomáhajícím. Široká veřejnost sice tento pojem již zná, stále jej však neumí správně zařadit a ti, kterých se týká nejvíce, tedy supervidovaní, mají rozličné informace a také různé zkušenosti.

V úvodu si dovolím nabídnout vlastní a poněkud zjednodušenou definici: supervize je proces, kdy supervizor díky osobnostním a odborným kvalitám zprostředkuje supervidovanému nadhled nad určitou problémovou oblastí.

Ve své profesi jsem se setkala se supervizí v obou polohách. Jednak jako supervidovaná, ale také jako supervizor, když jsem byla přizvána jako konzultant a později i jako supervizor do některých neziskových organizací sociálního charakteru. Setkala jsem se tady s různými názory, pohledy, přesvědčeními a tvrzeními, kdy někteří se stali jejími zastánci a sami již prožili její potenciál pomáhat a podporovat, zatímco jiní se stali skeptiky, ať už na základě vyprávění odstrašujících příkladů jiných účastníků, či z vlastní špatné zkušenosti.

Sama věřím, že proces supervize je inteligentně a lidsky nastavený způsob podpory lidí, kteří pracují s jinými a má předpoklady přinášet kvalitní výsledky. Ve své práci se budu zabývat především hlavní otázkou *„jaké jsou podmínky „dobré supervize“ v sociálních službách“* a budu zkoumat, které konkrétní aspekty proces supervize ovlivňují tak, aby se situace zlepšovala a nástroj supervize byl kvalitně využit.

Zaměřím se především na vnější podmínky a předpoklady pro úspěšnou supervizi, které bývají někdy opomíjené, a nevěnuje se jim pozornost, jež jim náleží. Nebudu se tedy věnovat ani samotnému průběhu supervize, ani způsobům, jak ji vedou jednotliví supervizoři, neboť při mapování již realizovaných seminárních či bakalářských prací týkajících se supervize jsem zjistila, že tímto tématem se již zabývali mí kolegové.

Výrazem „dobrá supervize“ míním takovou, kterou jako dobrou – funkční, podpůrnou, povzbuzující, upevňující označují supervidovaní a jejich nadřízení, protože vnímají její konkrétní přínosy.

Oblast sociální práce je v tomto směru ideální půdou, kde by funkční supervize mohla a měla plnit nezastupitelnou roli. Vždyť profesní, osobní a emoční nasazení pracovníků v sociálních sférách bývá zpravidla velké a ocenění a podpora obvyklé nízké.

Zaměřila jsem se na pracovníky v přímé práci s uživateli, tedy na sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, neboť jejich kontakt se sociálně znevýhodněnými je bezprostřední a každodenní a často jsou „vyzbrojeni“ pouze základním 150 – 200 hodinovým kurzem. Kvalita sociální služby je však přímo závislá na těchto lidech, kteří jsou prvním článkem celého systému sociální práce.

Standardy kvality sociálních služeb dnes ukládají povinnost zajišťovat podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka – například supervizi - všem těmto pracovníkům, díky čemuž se supervize v sociální oblasti začala rozrůstat a rozvíjet.¹

Důvodem je nutnost pracovníků v sociálních službách uplatňovat ve své praxi nejen znalosti a dovednosti pro práci s lidmi, ale také vnímavý, lidský přístup k uživatelům, přičemž se snadno mohou dostat do nedorozumění, přetížení, vlastní nepohody, emočního vypětí či problémů s určitými uživateli. Zde by měla supervize nabídnout svou pomocnou ruku ve formě podpory, rozvoje osobnosti a zprostředkování potřebného nadhledu ke zdárnému překonání nepříznivých situací.

¹ Dostupné na: [<http://www.mpsv.cz/cs/5963>]

1 Rozvoj nových přístupů při práci s lidmi

1.1 Historické souvislosti

S určitými formami sociální práce se můžeme setkat již od dob starověké civilizace. Sociální struktury v různých podobách existovaly již ve starověkém Babyloně, Egyptě, Řecku či Římské říši. Významným mezníkem i v přístupech k sociálně slabým byl vznik křesťanství, kdy hlásání lásky a pomoci bližním radikálně změnilo hodnoty tehdejšího světa. S postupným rozvojem křesťanství se pak stala hlavní nositelkou sociálních aktivit právě církev se svými útulky, špitály a školami.

Přenesme se ale do minulého století dvou světových válek, které přinesly kromě zmařených životů také bídu a chudobu a vyvolaly potřebu pomoci a podpory jednak na úrovni vzájemných mezilidských vztahů a také na úrovni institucí, tedy sociálních služeb. Vznikaly tehdy první sociální instituce moderního typu.

Současné politické nastavení v naší zemi je relativně prosociální, přesto však od roku 1989 - po pádu komunismu – až dodnes můžeme zaznamenat prohlubování sociální nerovnosti a s tím spojenou potřebu rozvoje sociální práce.

Matoušek sociální práci definuje jako *„společenskovední disciplínu i praktickou činnost, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů“*².

Jak ale pracovat efektivně a účinně v oblasti sociálních služeb, které se teprve rozvíjejí a jak pomoci zabezpečit chod sociálních institucí a podporu pracovníků v jejich tak specifické práci? Podívejme se na tuto oblast z hlediska nových poznatků.

² Matoušek a kol., 2003, s.11

1.2 Poznání a rozvoj skupinové dynamiky ve světě

K novým poznatkům v oblasti organizačního rozvoje a chování sociálních skupin došel ve 40. letech 20. století psycholog K Lewin, který zaznamenal a v praxi prověřil nové teorie chování a změny v organizacích, jež vedly k dosahování kvalitnějších produktů. Jeho teorie se v průběhu dalších let dále vyvíjely a dnes je ve zkratce můžeme shrnout do dvou bodů:

1 - nejdražší a **nejzávažnější hodnotou organizace jsou její zaměstnanci**

2 – kvalitní změny lze dosáhnout pouze trvalým úsilím, na němž se podílejí **všichni zaměstnanci**

Zdánlivě jednoduché teze však mají hluboké kořeny a dalekosáhlé dopady. Pro nové nastavení stávajících i nově vznikajících neziskových organizací se sociálním zaměřením jsou tyto poznatky cennou inspirací jak nejen „přežít“ v sociálních sférách, ale dokonce jak prosperovat, rozvíjet se a účinně působit ve své činnosti za současného optimálního soužití na úrovních vedení, zaměstnanců i klientů.

K podobným závěrům dochází S. E. Lewis, když tvrdí, že **pracovníkům v čelní linii by měla být věnována zvláštní pozornost**, neboť právě oni nejlépe znají příčiny špatného produktu a často i dílčí návrhy na řešení.

Dalším významným prvkem upozorňujícím na potřebu podpory pracovníků v sociálních či zdravotních službách bylo **zaznamenání fenoménu vyhoření**, jež popsala Ch. Maslachová v 80. letech minulého století. Ukázalo se, že stres, kterému čelí pracovníci v sociálních či zdravotních službách, je mnohonásobně vyšší, než stres v jiných oblastech. Pracovníci čelí neúměrnému emocionálnímu vypětí spojenému s náročnými požadavky hned z několika stran - ze strany klientů, jejich rodin, zaměstnavatele, kolegů, od společnosti jako takové a také od nich samých. Často protichůdná zadání a očekávání pak vedou k pocitům bezmoci a beznaděje.³

³ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 32-34

Tyto důležité poznatky mají **společného jmenovatele, jímž je péče o pracovníka**. Chceme-li budovat funkční, stabilní organizace s prvky porozumění, laskavosti a profesionality, musíme se věnovat nejenom klientům a uživatelům, ale také samotným pracovníkům.

Na základě těchto poznatků doplňující Otázka č. 1 pro náš výzkum bude znít: *Jak souvisí vnímání zájmu či nezájmu ze strany vedoucích s přijetím či odmítáním supervize pracovníky, potažmo s dobrou supervizí na pracovišti?*

1.3 Vznik supervizní činnosti u nás

Koncem sedmdesátých let došlo u nás i vlivem působení německých odborníků k vývoji skupinově dynamického hnutí. Pod vedením tří výrazných osobností J. Skály, E Urbana a J Rubeše vznikl skupinový komunitní výcvik SUR, jehož absolventi se povětšinou stali významnými osobnostmi zaměřujícími se na obnovu sociální práce a později na i na rozvoj supervize.

První pravidelné supervize byly realizovány přibližně od roku 1995 pro pracovníky s drogově závislými. O rok později již byly organizovány první výcviky v supervizi zaměřené na sociální práci, které byly vedeny anglickými lektory. Potřeba kvalifikovaných supervizorů dala vzniknout prvnímu vysokoškolskému programu, jenž se vyučuje při Karlově univerzitě od roku 2000. V tomtéž roce se do návrhů standardů kvality v sociální práci dostal i požadavek externí supervize. Když pak v roce 2007 byla podpora externího odborníka v sociální práci legislativně zakotvena, otevřely se dveře nových možností pro supervizi s mnoha příležitostmi i úskalími.⁴

⁴ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 33-34

2 Supervize, její funkce, druhy a možnosti

2.1 Pojem supervize a její definice

Výraz *supervize* byl odvozen z anglického výrazu *supervision*, a ten z latinského slova *super* - nad a *videre* – hledět, vidět. V angličtině se vztahoval původně na každou situaci, v níž pověřená či zkušenější osoba dohlíží na jinou osobu či osoby při provedení nějakého úkolu nebo průběhu činnosti.⁵

- Ve Slovníku sociální práce pak čteme, že „*supervize je kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činností pracovníků*“.⁶
- Podle Veltrubské je supervize „*pomoc a podpora pro ty, kteří sami pomáhají*“.⁷
- Dle M. S. Knowlese jde o supervizi, „*pokud je předmětem reflexe pracovní kontext a pracovní proces, s cílem poznat a pochopit, a tím se dostat k lepšímu přístupu ke klientovi, kolegům či způsobům práce*“.⁸
- Pro Hesse supervize znamená „*čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšitschopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem*“.⁹
- Koláčková supervizi vysvětluje jako „*celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí*“.¹⁰

⁵ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 29

⁶ Matoušek, 2005, s. 219

⁷ Dostupné na: [http://www.ivavel.cz/texty/Supervize_a_co_s_ni.pdf]

⁸ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 29

⁹ Hawkins a Shohet, 2004, s. 59)

¹⁰ Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 349)

Již tento zdaleka ne vyčerpávající pohled na podstatu supervize nám napovídá, že rozhodně nejde o jednoduchý přímočarý proces, jasně popsateľný, s jasnými důrazy, přístupy a cíli. Proto také přístupy jednotlivých supervizorů, jejich zaměření a způsoby jsou do značné míry odlišné. Rovněž i porozumění supervidovaných se velmi liší a odlišují se i jejich očekávání a přístupy.

Měření účinnosti supervize je taktéž obtížné, neboť chybí hmatateľný produkt. Pro vyhodnocení pak nemáme dostatek prostředků, a tak se hodnocení děje na základě subjektivního dojmu.¹¹

„Supervize, přestože není terapií, by měla mít stejně jako každý dobrý lidský vztah léčivý účinek.“¹²

Supervidovaným je míněna osoba, která do supervize přináší své aktuální potřeby a na níž je celý proces zaměřen.

Supervizor je odborníkem, který je pro supervidovaného přirozenou a důvěryhodnou autoritou.¹³

2.2 Funkce supervize

Obecným účelem a základní funkcí supervize je jednoznačně zvyšovat kvalitu a profesionalitu v péči o klienty. Přestože dokážeme supervizi rozčlenit podle funkcí, dá se říci, že jednotlivá zaměření nejsou zcela oddělitelná a v praxi se často kombinují. Klasické rozdělení Kadushina (1976) Hawkins, Shohet přejímají a vysvětlují následovně:¹⁴

¹¹ Hawkins a Shohet, 2004, s. 19

¹² Petterson in Svobodová, 2002, s. 28

¹³ Dostupné na: [<http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>]

¹⁴ Hawkins, Shohet, 2004, s. 60-61

Vzdělávací (formativní) funkce se týká rozvoje dovedností, schopností a porozumění supervidovaných, které se uskutečňuje především prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Může se týkat samotného klienta a jak mu lépe porozumět, jak si lépe uvědomovat své reakce na něj, také povahy svých intervencí a jejich dopadů či dalších způsobů práce s klienty. Havrdová přitom ještě zdůrazňuje, že samotné vzdělávání vyplývá vždy z konkrétní aktuální situace, jež přichází v rámci supervize.

Lze postupovat od formy nácviku a učení se zpětnou vazbou až po instrumentální, dialogické a sebereflektující učení. První z nich směřuje ke kontrole prostředí a nejlépe ji podporují **behaviorální metody**. U mnoha témat není možné nalézt a uplatňovat jednoznačné postupy a odpovědi, pochopení závisí na mnoha faktorech, a proto je nutné nalézat je skrze dialog – odtud **dialogické učení**. Třetí typ - **učení sebereflektující** je typický pro dospělé pracovníky, kdy učící se je chápán jako zdroj svého učení. Působení supervizora má tedy dopomoci k reflexi vlastních pocitů a získání inspirací a postřehů v novém světle. Lze říci, že supervidovaný by měl dokázat přesně formulovat nežádoucí situaci a zároveň situaci žádoucí, tedy cíl, k němuž se chce v rámci sezení dopracovat.

Můžeme shrnout, že z hlediska účelu má vzdělávací funkce supervize zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem.

Podpůrná (restorativní) funkce supervize naplňuje potřebu povzbudit supervidovaného k překonání překážek, posílit jej k budování dobrých vztahů, pracovat s vlastními emocemi.

Na pracovníka nevyhnutelně působí bolest, zoufalství a roztržičnost klientů a nevěnuje-li dostatek času uvědomování si tohoto procesu a vlastních reakcí na něj, může snadno docházet k emocionálnímu zahlcení, nahromadění stresu a někdy také k syndromu vyhoření. Stres a v konečné fázi syndrom vyhoření přichází právě, když pracovník vstřebává více citového rozrušení, strádání a nepohody, než je schopen zpracovat.

Podpůrná supervize přináší novou motivaci k práci na sobě, potvrzení hodnoty práce s klienty, dovednost čelit zklamání a také dává pocity jistoty a bezpečí.

Řídící (normativní) supervize plní především funkci kontroly kvality poskytovaných služeb. Proto ji dle Havrdové¹⁵ provádí zpravidla nadřízený v rámci organizace – jde tedy o interní manažerskou supervizi.

Cílem je usměrnit pracovníka, aby svou práci vykonával profesionálně v souladu s platnými metodikami, zákony a standardy. Často se týká začínajících pracovníků, pracovníků s nedostatečným výcvikem nebo s malou zkušeností.

Úkolem externího supervizora je však většinou podporovat dobrou praxi jinými než mocenskými prostředky, a proto se zaměřuje spíše na supervizi podpůrnou nebo vzdělávací.

2.3 Druhy supervize a jejich zaměření

Supervizi můžeme dělit z různých hledisek - podle toho, komu je určena, na co je zaměřena, kdo ji zajišťuje, jaký je cíl, kdo ji zavádí a také podle průběhu procesu. Cílem je podpořit pracovníka v jeho profesionálním rozvoji na základě předem dohodnutého písemného kontraktu.

Podíváme se nejdříve na supervizi **individuální**, která je určena jednotlivci a v praxi se uskutečňuje tak, že se setkává supervizor se supervidovaným - obvykle na pracovišti supervidovaného. Běžnou časovou dotací bývá jedna hodina. Výhodou tohoto setkání bývá jednoznačně důvěrné prostředí, kdy má zaměstnanec prostor sdělit i záležitosti, které by se z nejrůznějších důvodů obával říci ve skupině. Mezi další výhody patří relativní dostatek času na zkoumání tématu, s nímž supervidovaný přichází, možnost jasněji si stanovit cíle a také cílenější soustředění na konkrétní problém.

K nevýhodám se pak řadí zvýšené riziko závislosti na supervizorovi, zpětná vazba pouze od jednoho člověka a téměř žádná možnost srovnání.

¹⁵ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 51

Naproti tomu při **skupinové** supervizi se setkává se supervizorem celá skupina spolupracovníků – také většinou na půdě supervidované organizace, kdy jedno sezení trvá přibližně dvě až čtyři hodiny. Maximální doporučený počet členů je 8 – 10. Účastníci hovoří o případu, který předkládá postupně vždy jeden z nich, přičemž zbytek skupiny se aktivně podílí na zdárném průběhu a výsledku. Mohou nabídnout vlastní zkušenosti, reflexi, podporu a empatii, což při zastoupení několika odlišných osobností (věk, pohlaví, rasa, temperament,...) skýtá velké bohatství různých úhlů pohledů pro vzájemnou inspiraci.

Supervidovaní mohou přinášet svá témata z práce s uživateli, vztahy s nimi i mezi sebou, aktuální i prožité emoce. K dalším nesporným výhodám patří časová a finanční úspora organizace a možnost supervizora využívat nejrůznější kreativní techniky.

Menší prostor pro každého jednotlivce, tlak na přizpůsobení se, obtížný vstup do skupiny pro nového zaměstnance, obvyklá počáteční nedůvěra mezi členy a někdy obtížně zvládnutelná dynamika skupiny patří mezi nevýhody skupinové supervize.¹⁶

Speciální formou skupinové supervize je supervize **týmová**, jíž se účastní pouze členové pracovního týmu. Bývá zaměřena na komunikaci a spolupráci v týmu, rozvoj týmových rolí a jeho celkovou efektivitu. Zabývá se také otázkami příchodů a odchodů jednotlivých členů týmu.

Zvláštní formou supervize je tzv. **Bálintovská skupina** (dle zakladatele M. Bálinta). Jedná se o skupinové sezení 6–12 osob, v němž účastníci předkládají své vlastní případy k analýze kolegům, aby získali nový pohled na svůj vztah s daným klientem a na svoji roli v konkrétním případě. Průběh je strukturován do 5-ti fází:

- Expozice případu - prezentace subjektivního pohledu referujícího na případ
- Otázky - účastníci kladou doplňující otázky týkající se případu a hlavně popisovaného vztahu
- Fantazie - zapojení fantazie, uvolnění tvořivosti, účastníci volně asociují za jednotlivé osoby v případě, sdělují své nápady a představy
- Praktické náměty k řešení - účastníci nabízejí svoje postupy

¹⁶ Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 133

- Vyjádření protagonisty - předkladatel se vyjadřuje k slyšenému, oceňuje nové pohledy, a osobní přínosy

Podrobně je popisuje např. Sojka¹⁷.

Výše popsané způsoby bychom mohli zařadit do kategorie supervize **nepřímé**, kde bychom ještě mohli využít audionahrávky či videonahrávky supervidovaného. Jinou formou je pak supervize **přímá**, kdy supervizor se přímo účastní práce s uživateli.

Podle vztahu supervizora vůči organizaci klasifikujeme supervizi jako interní nebo externí. Při **interní** supervizi se supervizorem stává vedoucí pracovníků nebo jejich zkušenější kolega. Výhodou této formy je znalost prostředí a ekonomická dostupnost. Hlavní nevýhodou bývá neschopnost interního supervizora vidět věci s odstupem, v jiných souvislostech, z jiných úhlů pohledu a také že nemusí mít u pracovníků dostatečnou důvěru, aby se před ním otevřeli.

Externí supervizi zajišťuje odborník vně organizace, který může nahlížet situace nově a netradičně a přinést tak organizaci potřebnou vzpruhu a změnu. Nevýhodou jsou vyšší náklady a často neznalost interní situace a specifických potřeb organizace.

Supervize bez externího supervizora či nadřazeného pracovníka se pak nazývá **intervizí** neboli peer – supervizí. Nejčastěji jde o sezení pracovníků na stejné nebo obdobné pracovní pozici, kdy se vedoucím stává vždy jeden z nich. Setkání má podobný charakter, jako supervize skupinová.

Jiným druhem supervize je **autosupervize**, k jejímuž rozvoji by měla přispívat každá dobrá supervize. Pracovník při ní reflektuje vlastní práci, své pocity i tělesné reakce. Hawkins, Shohet (2004) doporučují otázky zaměřené na sebezpozorování a sebehodnocení typu:

- Co jsem slyšel uživatele říkat nebo viděl jej dělat
- Co jsem si při tom myslel, co jsem cítil
- Jaké jsem měl možnosti reakce

¹⁷ Sojka in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 139-145

- Podle čeho jsem si nakonec vybral
- Jaký účinek měla moje reakce na uživatele
- Jak ten užitek hodnotím

Pomůckou ke zkvalitnění autosupervize mohou být zvukové nebo obrazové záznamy práce s uživateli. Podstatnou podmínkou je dostatek času a schopnost pracovníka dívat se na věci z různých hledisek.¹⁸

Podle frekvence její realizace můžeme supervizi dělit na **pravidelnou**, která probíhá dle předem stanoveného harmonogramu a **příležitostnou**, jež se koná podle aktuálních potřeb supervidovaných. V případě akutní krize může být dohodnuta supervize **krizová**.

2.4 Supervizní kontrakt

Aby mohla být supervize funkční a efektivní, je potřeba ji zajistit kontraktem, jinak řečeno smlouvou, jež bude srozumitelná, akceptovatelná a žádoucí pro všechny hlavní aktéry supervize, tedy pro **zadavatele, supervidované(ho) i supervizora**.

2.4.1 Kontrakt mezi supervizorem, zadavatelem a supervizovaným

Jak již bylo řečeno, cílem supervize v sociálních službách je podpora kvalitního poskytování služeb klientům. Zaměření supervize se pak odvíjí od **zmapování potřeb** pracovníků, klientů a organizace, které při zavádění supervize do organizací může znamenat i poněkud obsáhlé a detailní zpracování celé aktuální situace.

Dostí podrobně postup a obsah kontraktu při zavádění supervize do organizací popisuje Havrdová¹⁹, jež nabízí několik otázek, které by měly být zodpovězeny ještě před zahájením samotné supervize. Protože kontrakt je důležitým prvkem celé této práce a na něj je zaměřeno

¹⁸ Hawkins, Shohet, 2004, s. 41

¹⁹ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 65

i několik otázek mého dotazníku, podívejme se na možnosti jeho užitečného zpracování podrobně.

Jako první si položíme otázku, zda je **kultura organizace** pro supervizi příznivá. Je-li tomu tak a pracovníci jsou sami motivováni, pak je start podstatně ulehčen. Pokud však pracovníci nemají zkušenost s reflexí, uvnitř organizace panuje nedůvěra, pracovníci jsou zvyklí na direktivní vedení spojené se sankcemi za každý prohřešek, pak nelze očekávat, že budou v supervizi přicházet s náměty a budou schopni odkrývat své pochybnosti či potíže. Supervize bude jen stěží fungovat tam, kde jsou zaměstnanci přinuceni k supervizi nátlakem shora. Jako vhodný se zde jeví pozvolný způsob přípravy na supervizi, kdy se například prvních setkání účastní jen dobrovolní zájemci.

Pro zdárný průběh supervize je vhodné, jsou-li vysloveny **pravé záměry a očekávání** jak ze strany zadavatele, tak ze strany supervidovaných zaměstnanců. Dobrá supervize je založena na dobrém mezilidském vztahu. Nevyrovnaný vztah mezi trojicí aktérů může mít podobu buď koalice mezi zadavatelem a supervizorem, nebo koalice mezi supervidovanými a supervizorem. Tento deformovaný vztah nutně komplikuje komunikační proces a přináší zklamání na obou stranách. (Mohlo by jít například o touhu po nápravě druhé strany či alespoň potvrzení práva ve vlastních řadách a neschopnosti u protistrany.)

Další otázkou je **motivace supervidovaných**. Zde se musíme ptát, jak se dozvěděli o plánované supervizi, zda mají možnost ovlivnit ji a do jaké míry, jak se jim celá situace jeví, jestli je účast povinná, v jaké době budou setkání probíhat,... Dojednání těchto otázek by mělo co nejvíce posílit motivaci pracovníků, která má přímý vliv na to, do jaké míry bude supervize účinná a efektivní.

Co má být jinak a **jak vypadá žádoucí stav** – to jsou další aspekty nezbytné k prozkoumání ještě před uzavřením kontraktu. Vedou management spolu s pracovníky k vlastní podstatě služby dané organizace. Se supervizorem je pak možno domluvit další detaily. A tady se opět vracíme k poznatkům K. Lewina (viz výše), který předkládá, že ke změně je potřebná síla, jež musí být větší, než síla odporu vůči této změně. Je proto potřeba zjistit, na jaké úrovni se tato síla nachází.

Podívejme se ještě na **rozložení odpovědností**, jež se rýsuje a vyjasňuje ve fázi kontraktu a promítá se pak v celém procesu supervize. **Zadavatel** nese odpovědnost za pravdivost poskytovaných informací ve fázi přípravy kontraktu a smysluplnost účelu supervize v organizaci. Zajišťuje uvolnění svých pracovníků a nezbytné technicko-organizační podmínky pro setkávání, jako jsou nerušenost a jistý komfort. **Supervidovaní** mají odpovědnost za smysluplnost účelu supervize pro svoji práci, za přijetí prostoru supervize za vlastní a aktivní participaci v něm. **Supervizor** nese odpovědnost za to, že podmínky nastolené v kontraktu jsou v souladu s jeho vlastními schopnostmi a zkušenostmi a existuje tudíž reálný předpoklad, že cílů bude dosaženo.

Z toho vyplyne další doplňující otázka pro náš výzkum: *Otázka č 2: Jakou roli při realizaci dobré supervize hraje její technicko-organizační zajištění?*

2.4.2 Obsah kontraktu

„Úspěšnost a efektivita supervize závisí na tom, že cíle a očekávání jsou společné a shodné na obou (všech) stranách, a proto je ve fázi vypracování kontraktu o spolupráci nesmírně důležité, aby se supervidovaní, supervizor a zadavatel na těchto základních kamenech shodli.“²⁰

Přestože tvorba kontraktu je určitý proces a má většinou písemnou podobu, nelze na něj pohlížet jako na neměnný, jednou pro vždy daný a závazný dokument. Naopak s rozvojem supervizního procesu se mohou zaměření i formy měnit a pak je potřeba **měnit i kontrakt**.

Hawkins, Shohet²¹ do obsahu kontraktu navrhují pět klíčových oblastí:

1. **Praktické stránky** jako jsou čas, místo, frekvence, podmínky, kdy lze sezení přerušit či odložit a otázky platby.

²⁰ Svobodová, 2002, s. 30

²¹ Hawkins, Shohet, 2004, s. 63-66

2. Stanovit přesně vymezené hranice **mezi supervizí, terapií a poradenstvím** není možné. Je zřejmé, že při činnostech pracovníků pomáhajících profesí může dojít k vyvolání osobních pocitů hněvu, rozrušení, neštěstí, atd. a o tyto pocity je potřeba se podělit. Jen tak bude pracovník dále dobře fungovat a bude schopen poučit se z událostí, které pocity vyvolaly. Zde je základní hranicí to, že začátek sezení by měl prozkoumat pracovní problém a zakončení by mělo přinést návrhy cest, jak dále pokračovat. Osobní materiál má v supervizním sezení místo pouze tehdy, pokud přímo ovlivňuje práci supervidovaného nebo je jí ovlivňován.

Názory odborníků se v přístupu k hraničním situacím liší. Někteří z nich jakousi „terapeutickou vsuvku“ obhajují s tím, že v konečném důsledku pomohla klientovi, pro jiné je překročením hranice a supervidovaného by nasměrovali přímo k odbornému terapeutovi.²²

Otázka důvěrnosti je druhým aspektem, kde se diskutuje o hranicích a kde by v kontraktu měly být uvedeny jasné hranice. Patří k povinnostem supervizora, aby v rámci spolupráce zřetelně formuloval meze důvěrnosti. Běžně se uznává praxe, kdy supervizor dá na vědomí, že sám se účastní vlastní supervize, kde o své práci hovoří.

Dále pak mohou nastat neočekávané situace, jako například vážné pracovní selhání, za jehož nápravu pracovník odmítá převzít odpovědnost, kdy je ovšem také nezbytné vynést informace mimo rámec supervizního sezení. Supervizor sám musí mít jasno v tom, které informace a za jakých okolností je potřeba předávat na příslušná místa. Přesto je důležité zavázat se k profesionálnímu zacházení s veškerými informacemi získanými od supervidovaných.

Havrdová²³ je v pojetí důvěrnosti v supervizi ještě důraznější, když trvá na tom, že *„supervizanti musí mít právo veta ohledně těch informací ze supervize, které si nepřejí sdělovat nikomu mimo supervizi“*. Součástí zajištění bezpečí pro reflexi je *„pravidlo mlčenlivosti o tom, co kdo jmenovitě v supervizi sděloval a řešil, jež je závazné pro*

²² Svobodová, 2002, s. 28

²³ Havrdová, 2008, s. 72

všechny účastníky“. Je-li přece jen potřeba určité informace ze supervize vynést, měli by návrh tohoto sdělení zpracovat sami supervidovaní za současného schválení supervizorem nebo naopak.

Svobodová²⁴ pak uvádí další dimenzi týkající se hranic, a tou je **oblast osobních vztahů**. Přátelství, společenské kontakty, milostné vztahy či pracovní role do účinné supervize nepatří.

3. Dobré **pracovní spojení** začíná vzájemnou výměnou představ a očekávání mezi všemi zúčastněnými. Jde o styl supervize, zaměření, formu (viz výše) očekávané od pracovníků, supervizora i zadavatele. Zde by měl být prostor i pro vyjádření nadějí či obav typu: „...moje představa dobré supervize a moje největší přání je...“ či „...nejvíce se obávám, aby při supervizi nedocházelo k...“

Je zřejmé, že dobré pracovní vztahy nezajistí jen seznam dohod a pravidel uzavřených v kontraktu, poskytuje ovšem záchytný rámec, na němž se může dále stavět.

4. Do kontraktu je vhodné zpracovat i závěry z diskuzí týkající se typického **formátu sezení**. Budeme se věnovat vždy jen jednomu případu? Budou si účastníci supervize přinášet psané poznámky? Budeme akceptovat, že každé sezení je individuální, a proto se bude vždy individuálně vyvíjet? Požaduje se po pracovnících, aby vždy informovali supervizora o nových klientech?
5. Při sestavování kritérií a pravidel pro supervizní činnost je potřeba přihlídnout také k **organizačnímu a odbornému kontextu** organizace. Tam, kde má organizace vypracovány vlastní obecné zásady supervize, je nutno se s nimi seznámit a z nich vycházet. Ve většině organizací však mají již zpracovány zásady chování a etické kodexy, jež mohou poskytovat důležité informace, které by měly ovlivnit i průběh supervizního procesu.

²⁴ Svobodová, 2002, s. 29

2.4.3 Kontrakt mezi supervizorem a supervidovaným

Matoušek²⁵ popisuje kontrakt mezi supervidovaným a supervizorem jako dohodu o tom, jak bude pomoc supervizora vypadat, kam bude směřovat, jakou roli bude kdo zastávat. Pro funkční supervizi je podstatné, aby při uzavírání kontraktu supervidovaný vyjádřil svoji osobní spoluodpovědnost za dosažení stanovených cílů a také to, co je ochoten pro dosažení cílového stavu udělat. Taktéž supervizor by se měl odpovědně rozhodnout, zda je ochoten a schopen v těchto konkrétních cílech pracovníka podpořit.

K uzavření kontraktu musí být vytvořeny vhodné podmínky bezpečného, facilitativního prostředí a důvěry pro vysvětlování, dohadování a vyslovení zakázky. Je potřeba počítat s tím, že supervidovaný může bojovat se studem, nedůvěrou, obavami či strachem. Na místě je tedy důkladné vysvětlení a dohodnutí práv a povinností obou stran.

Jako součást upřesňování zakázky navrhuje Havrdová²⁶ stanovit kritéria úspěchu supervize a způsob jejich vyhodnocení. Míru obecnosti či konkrétnosti nechává na konkrétní situaci a míře důvěry ve skupině. Doporučuje přitom aktivní participaci supervidovaných, což by mělo pomoci zvýšit a nasměrovat jejich pozornost a zaostřit jejich reflexe.

Otázka č. 3: Do jaké míry ovlivňuje kvalitu supervize spoluúčast pracovníků na jejím zavedení do organizace a na formulování jejich cílů a očekávání?

2.5 Osobnost supervizora

V této práci se věnuji supervizi především z hlediska supervidovaného a také z hlediska zadavatele supervize (vedoucího). Osobností supervizora se proto budu zabývat pouze v nezbytné míře, neboť předpokládám, že supervizi bude vykonávat profesionálně akreditovaný supervizor splňující odborné požadavky na svou profesi.

²⁵ Matoušek, 2003, s. 361

²⁶ Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 72

V roce 1994 byla založena Evropská Asociace Supervize²⁷ (European Association for Supervision - EAS), která sdružuje supervizory a k hlavním povinnostem supervizora řadí schopnost

- monitorovat prospěch klienta
- zajišťovat dodržování příslušných právních, etických a profesionálních zásad a předpisů klinické a konzultantské praxe
- monitorovat dosažené klinické a konzultantské výsledky a odborný růst supervidovaného

Pro získání pozice supervizora vydala Evropská Asociace Supervize závazná kvalifikační kritéria týkající se osobnosti, schopností a znalostí²⁸. Jsou to:

- **osobnostní charakteristiky a předpoklady** - psychické zdraví, pozitivní základní ladění, otevřenost, duch partnerství, realismus, intuice a relativně stálý světonázor (věrohodnost)
- **profesionální schopnosti** - schopnost integrovat a diferencovat, cit pro skryté procesy a zacházení s nimi, orientovanost v dlouhodobé perspektivě, dobrá adaptace na změnu, schopnost připravit strategii korekce vlastního postupu (co dělat jinak a jak to dělat jinak), schopnost zúročení vlastních zkušeností práce s jednotlivcem, se skupinou, v organizaci
- **profesionální znalosti** - základní znalosti obecné psychologie, psychologie osobnosti, teorie mezilidské komunikace, znalosti o metakomunikaci, vědomosti o skupinové dynamice, základní vědomosti z teorie řízení a struktury organizace, o strategii změny, filozofické myšlení a vědomosti ze základních filozofických konceptů

V našich podmínkách, kde je supervizní praxe ve srovnání se zahraničím poměrně mladá, ovšem stále poptávka převyšuje nabídku kvalitních supervizorů.

²⁷ Dostupné na: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf]

²⁸ Hemp in Matoušek, 2003, s. 359

Pro posuzování kvality supervizora jsou zásadní dvě kategorie: **osobnostní předpoklady a odbornost**.

Český institut pro supervizi ČIS (byl ustaven v lednu 2002) považuje supervizi za samostatnou odbornou činnost, k jejímuž provádění je třeba mít praktické zkušenosti a úspěšně naplnit náročné podmínky supervizního výcviku. Supervizor by měl být odborníkem, který je pro supervidovaného přirozenou a důvěryhodnou autoritou.²⁹

Dle Kopřivy³⁰ je prvořadým posláním supervizora v sociální práci pracovníkům **pomáhat**. Jeho úkolem je probírat se supervidovanými problémy s klienty, které se odehrávají v každodenní praxi, probírat problémy pracovníků ve vztahu k organizaci či k jiným spolupracovníkům nebo k dalším zainteresovaným osobám. Nejdůležitějším aspektem jeho pomoci je **mít plné pochopení**. Roli supervizora v organizaci přirovnává k roli „mámy v rodině“.

„Proces supervize je založen na vzájemném vztahu, a proto má všechny vlastnosti dobrého mezilidského vztahu.“³¹

²⁹ Dostupné na: [<http://www.supervize.eu/o-supervizi/supervizori/kdo-je-supervizor/>]

³⁰ Kopřiva, 2000, s. 139

³¹ Petterson in Svobodová, 2002, s. 32

3 Sociální práce a supervize

3.1 Sociální práce v ČR a legislativa

Sociální práce se v naší zemi začala výrazněji rozvíjet po roce 1989, kdy mnohé organizace obnovily své pozastavené činnosti a mnohé další vznikaly v důsledku aktuálních potřeb.

Zpočátku stačilo, když pomáhající měl patřičné nadšení a opravdový zájem o své svěřence, později se ukázalo, že jako v každé oblasti, i zde je potřeba garantovat klientům odbornou úroveň pomáhajícího. Tak se začaly pozvolna formovat představy, jak by měla pomoc v sociálních sférách vypadat.

V dnešní době sociální služby určuje především Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách spolu s Vyhláškou č. 239/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., a kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.

Dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, ve zdravotnických zařízeních, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.

Dalším dokumentem určujícím sociální služby již v konkrétních zařízeních jsou Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV od roku 2002, které se od 1. 1. 2007 staly závazným právním předpisem.³² Tyto standardy si jednotlivé organizace dále upravují a

³²Dostupné na: [<http://www.mpsv.cz/cs/5962>]

modifikují do nejlepší možné podoby, v níž by co nejúčinněji naplnily cíle svého působení k co největšímu prospěchu klientů.

I když přímo v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách není povinnost zajišťovat supervizi zakotvena, v příloze č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách - ve Standardech kvality sociálních služeb se v kritériu 10e) se hovoří o tom, že „*poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*“ Druhým ustanovením je kritérium 15c), kdy „*poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby*“. ³³ Přírozeným způsobem, jak tyto standardy naplnit, je právě zavedení supervize.

Jelikož v zákoně ani ve standardech není externí podpora přesně popsána, výklad a naplnění těchto standardů je ponecháno na každé organizaci, potažmo na každém jedinci. Dle mého názoru je jeden z důvodů, proč lidé přistupují k supervizi s nedůvěrou právě ten, že se obávají nežádoucí kontroly externího odborníka a nerozumějí dost dobře významu a smyslu supervize.

Otázka č. 4: *Jaký vliv má důvěra pracovníků v samotný proces supervize na její efektivnost a využitelnost?*

³³ Dostupné na: [<http://www.mpsv.cz/cs/5963>]

3.2 Definice sociálních služeb a pracovních pozic v sociálních službách

„Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psycho- a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů.“³⁴

Sociální službou je chápána činnost nebo soubor činností, které podporují sociální začlenění osob sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených nebo prevenci sociálního vyloučení.

Sociálním začleněním se přitom rozumí napomáhání k plnému zapojení se do ekonomického, sociálního a kulturního života společnosti způsobem, který je považován za běžný.

Sociální vyloučení představuje vyčlenění osob mimo běžný život a v důsledku nepříznivé sociální situace nemožnost se do tohoto života zapojit.

Protože v této práci zkoumám především supervizní zkušenosti sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, uvádím zde charakteristiky jejich pozic a náplní práce:

Sociálním pracovníkem je ten, kdo vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy, depistážní činnost, krizovou pomoc, sociálněprávní poradenství a sociální rehabilitaci. Předpokladem pro jeho činnost je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona. Musí mít vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání v oboru zaměřeném na sociální a humanitární práci nebo 200 hodinový akreditovaný kvalifikační kurz při současné minimálně 5-ti leté praxi sociálního pracovníka.

³⁴ Dostupné na: [<http://www.mpsv.cz/cs/9>]

Pracovníkem v sociálních službách se stává ten, kdo vykonává přímou obslužnou péči o osobu v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, základní nepedagogickou výchovnou činnost nebo pečovatelskou činnost v domácnosti uživatelů. Podmínkou pro jeho činnost jsou bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, zdravotní a odborná způsobilost, jíž je základní nebo střední vzdělání doplněné 150 hodinovým akreditovaným kvalifikačním kurzem.

V sociálních službách dále vykonávají odbornou činnost **zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci, manželští a rodinní poradci** a další odborní pracovníci.

3.3 Supervize v sociálních službách

V kontextu sociálních služeb má supervize zvláštní zaměření. Podle Kolářkové³⁵ jde především o 3 zaměření:

- 1 - **rozvoj osobnosti a profesionálních dovedností**
- 2 - **prevenci negativních jevů** jako jsou syndrom vyhoření či syndrom pomáhajícího
- 3 - **pomoc při řešení těžko zvládnutelných případů**

V těchto cílech panuje mezi teoretiky supervize obecná shoda.

Neshoda existuje v otázce, nakolik je vhodné, aby supervize byla přímým nástrojem řízení, případně zda jí má provádět nadřízený supervidovaného. Toto pojetí odmítá naprostá většina českých autorů, kteří argumentují tím, že supervizní vztah by měl poskytovat především **bezpečné prostředí**, kde by supervidovaný mohl hovořit o svých potřebách, fantaziích, emocích a postojích, kdy samozřejmě může docházet k odkrývání slabých míst pracovníka.

³⁵ Kolářková in Matoušek a kol., 2003, s. 349 - 352

Výše, v podkapitole 2.2 jsme se při rozdělení funkcí supervize setkali dokonce s možností propojení všech tří funkcí.

Také např. Kopřiva³⁶ o funkci supervize s prvky kontroly a řízení **v sociální práci** hovoří jako o legitimní. Neztotožňuje ji však s funkcí manažera. Naproti tomu smysl supervize **v psychoterapii** vidí jednoznačně v reflexi toho, co se odehrává mezi terapeutem a klientem. Ta pak často převažuje nad praktickými závěry a plánováním dalších kroků.

Zdá se, že nejasný pohled odborníků může přinést i nejasný a nejistý pohled příjemcům supervize a také často nevyslovená nedorozumění.

Otázka č. 5: Jaký vliv má porozumění supervidovaných funkcí supervize na jejich zapojení se do procesu a na celkovou kvalitu supervize?

Otázka č. 6: Nakolik jsou si pracovníci v sociálních službách vědomi vlastního ohrožení a možnosti stupňování stresu a syndromu vyhoření a jaký vliv to má na jejich přijímání supervize?

³⁶ Kopřiva, 2000, s. 136 - 139

4 Praktická část

Při realizaci výzkumné části mé práce, kterou uvádím níže, jsem vycházela z teoretické části, v průběhu jejíhož sestavování jsem si položila dílčí doplňující otázky k oné hlavní, tedy jaké jsou podmínky dobré supervize.

Vyjádření k těmto otázkám nabízím v závěru praktické části.

4.1 Formulace hlavního problému a dílčích otázek

Cílem mé práce bylo věnovat se hlavní otázce: „*Jaké jsou podmínky dobré supervize v sociálních službách?*“ a zodpovědět na další relevantní otázky vztahující se k tématu práce vzniklé při studiu literatury. Na všechny tyto otázky jsem hledala odpovědi prostřednictvím svého výzkumu.

Otázka č. 1: *Jak souvisí vnímání zájmu či nezájmu ze strany vedoucích s přijetím či odmítáním supervize pracovníky, potažmo s dobrou supervizí na pracovišti?*

Otázka č 2: *Jakou roli při realizaci dobré supervize hraje její technicko-organizační zajištění?*

Otázka č. 3: *Do jaké míry ovlivňuje kvalitu supervize spoluúčast pracovníků na jejím zavedení do organizace a na formulování jejích cílů a očekávání?*

Otázka č. 4: *Jaký vliv má důvěra pracovníků v samotný proces supervize na její efektivnost a využitelnost?*

Otázka č. 5: *Jaký vliv má porozumění supervidovaných funkcí supervize na jejich zapojení se do procesu a na celkovou kvalitu supervize?*

Otázka č. 6: *Nakolik jsou si pracovníci v sociálních službách vědomi vlastního ohrožení a možnosti stupňování stresu a syndromu vyhoření a jaký vliv to má na jejich přijímání supervize?*

4.2 Základní teorie výzkumů

V rámci této práce jsem realizovala kvalitativní výzkum. **Primární výzkum** byl uskutečněn mezi supervidovanými pracovníky v sociálních službách a mezi zadavateli supervize (jejich vedoucími).

V praktické části v primárním výzkumu své práce využívám kvalitativního výzkumu za účelem zjištění a analýzy aktuální situace supervizní činnosti v sociálních službách, především se však zaměřuji na podmínky dobré supervize z pohledu supervidovaných a také z pohledu zadavatele supervize (jejich vedoucích). Z toho důvodu uvádím alespoň definici a **základní teorii o výzkumu**, jak ji popisuje Hendl.³⁷

V zásadě lze rozdělit výzkum na **kvantitativní** a **kvalitativní**, a pak také **smíšený**, který je kombinací obou.

„Vzorem kvantitativního přístupu k výzkumu v sociálních vědách jsou metody přírodních věd. Předpokládá se, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat. Kvalitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explodovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.“³⁸

Měření musí podle Hendlá splňovat především dvě kritéria. Musí být:

- **validní** – měří skutečně to, co se má měřit
- **spolehlivé** – jestliže se bude měřit stejná věc, pak pokud se nezměnila, dostaneme stejný výsledek.

Kvantitativní výzkum je relevantní např. pro ověření nějaké teorie (deduktivní výzkum) nebo pro statistickou analýzu při větším vzorku populace, což nebyl můj případ.

³⁷ Hendl, 2005, s. 45 - 63

³⁸ Hendl, 2005, s. 46

*„V typickém případě **kvalitativní** výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. Z toho důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za emergentní nebo pružný typ výzkumu. V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze. Práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva“³⁹*

Základními metodami jsou:

- Pozorování - umožňuje pochopení subkultury
- Texty a dokumenty - umožňují teoretické porozumění
- Interview – umožňuje porozumění zkušenosti
- Dotazníky
- Audio a videozáznamy – umožňují porozumění průběhu interakcí

4.3 Použitá technika sběru dat

V praktické části své práce používám k získání dat kombinaci dotazníkové metody s metodou polostrukturovaného rozhovoru, které patří k základním technikám sběru dat pro kvalitativní výzkumnou činnost.

Dotazníkovou metodou se rozumí shromažďování informací od dotazovaných osob za účelem hromadného získávání údajů. Aby tazatel došel k co nejobektivnějšímu výsledku, musí vycházet z teoretické báze, z níž vytvoří otázky, které jsou podkladem pro tvorbu dotazníku. Ty pak mají sledovat stanovený cíl výzkumu s jeho problematickými prvky.

³⁹ Hendl, 2005, s. 50

Kvalita odpovědí je do značné míry dána kvalitou otázek, proto je potřeba dbát především na srozumitelnost otázek, jejich logickou návaznost, absenci sugestivitu, otázky mají vyžadovat vždy jen jednu informaci a v neposlední řadě mají být i stylisticky a gramaticky správné.

Uzavřené otázky dávají respondentovi možnost volby mezi dvěma nebo více alternativami. Je možné použít i škálovací otázky, které míru souhlasu nebo nesouhlasu přesně odstupňují. V první části formuláře I) používám oba dva tyto podtypy otázek.

Otevřené otázky v dotazníku dávají mnohem větší prostor k vyjádření, který není omezen ani formou, obsahem ani délkou. Jistým negativem je nejistota ochoty respondenta spolupracovat. Tuto variantu jsem ve své práci nevolila a nahradila jsem ji raději osobním interview.

Mezi výhody dotazníkového šetření patří velké množství získaných informací, časová nenáročnost, možnost statisticky zpracovávat výsledky, standardizace. Nevýhodou mohou být neosobní, stručné odpovědi, které nejdou do hloubky, neporozumění otázkám, nízká návratnost.

Metodou interview (rozhovoru) se rozumí získávání informací v přímé interakci s respondentem. Je možné jej provádět tváří v tvář, nebo telefonicky. Dotazování a získávání informací do značné míry závisí na sociálním vztahu mezi tazatelem a respondentem, proto je žádoucí předem vytvořit pozitivní atmosféru.

Variantu **polostrukurovaného rozhovoru** s několika připravenými otázkami a možností dále se doptávat na vše, co zajímavého se v rozhovoru objeví, jsem pro svou práci považovala za vhodnější hned z několika důvodů. Zaprvé kvůli možnosti dovysvětlení otázky v případě neporozumění, dále povzbuzení tazatele k zamyšlení a k obsáhlejší odpovědi. Nezanedbatelnou výhodou je i osobní kontakt a projevení zájmu o názory tázaných. Tento způsob má však i svá negativa, mezi něž patří nebezpečí tazajícího zaznamenat pouze informace, které se mu více hodí, možnost ovlivnění respondenta silou své osobnosti, časová náročnost.⁴⁰

⁴⁰ Dostupné na: [www.eamos.cz/amos/kat_ped/.../zakladni_metody_vyzkumu.doc]

4.4 Objekty zkoumání a sběr dat

Dotazníkový průzkum v kombinaci s osobním polostrukturovaným interview jsem zaměřila na pracovníky v přímé péči, kteří se s uživateli dostávají do styku denně po většinu své pracovní doby a na jejich vedoucí.

Zaměřila jsem se a výsledný materiál jsem získala ze 4 sociálních zařízení, z nichž dvě se nacházejí v Praze a dvě jsou mimopražské. Ve všech případech jde o větší organizace s počtem zaměstnanců nad 25 osob.

Požádala jsem o vyplnění dotazníku pouze sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, kteří mají zkušenosti se supervizí a ty vedoucí, kteří jsou zadavateli supervize.

Ve dvou zařízeních jsem získala vyjádření od 5-ti supervidovaných a vždy od jednoho vedoucího a v dalších dvou zařízeních od 4 supervidovaných a vždy od jednoho vedoucího.

V každé organizaci jsem oslovila supervidované s dotazníkem I) a jejich vedoucí s dotazníkem II).

Se všemi dotazovanými jsem si telefonicky domluvila schůzku prostřednictvím jejich vedoucího v době jejich přestávky. Každý z nich obdržel formulář I) s otázkami, který na místě vyplnil. Poté jsem se všemi respondenty vedla krátký polostrukturovaný rozhovor a jejich odpovědi postupně zaznamenávala do druhé části formuláře I).

Nato jsem vedla polostrukturovaný rozhovor s vedoucím (zadavatelem supervize), jehož odpovědi jsem zaznamenávala do formuláře II). Vedoucí dotazník sami nevyplňovali.

V úvodu jsem se vždy představila a vysvětlila záměr své výzkumné činnosti. Dohodli jsme si časové rozpětí, ubezpečila jsem je o anonymitě celého výzkumu a seznámila je s průběhem šetření, způsobem vyplňování dotazníku a obsahem interview. Také jsem je ubezpečila, že v případě nepochopení otázky jim ji ráda dále objasním. Na závěr ode mě obdrželi malou pozornost jako poděkování za jejich ochotu a strávený čas.

Výsledná data jsem získala od 22 osob.

Z toho bylo sociálních pracovníků: 8

Pracovníků v sociálních službách: 10

Vedoucích pracovníků: 4

Přesná podoba obou dotazníků je uvedena v přílohách č. 1 a 2.

Pro větší přehled situace jsem použila i otázky, které se přímo nevztahují k předpokladům dobré supervize, dotvářejí však celkový kontext.

Respondentům – supervidovaným - byly položeny tyto otázky:

1. Pracovní pozice v organizaci
2. Pohlaví
3. Věk
4. Délka působení v organizaci
5. Nejvyšší dosažené vzdělání
6. Je pro Vás supervize povinná?
7. Jaký druh supervize využíváte?
8. O jakou formu jde nejčastěji?
9. Kdo obvykle zadává zakázku na jednotlivá supervizní sezení?
10. Jak došlo k tomu, že je ve Vaší organizaci supervize realizována?
11. Jak byste supervizi hodnotil/a?
12. Na konci supervize se většinou cítíte
13. Jaké téma se na supervizi objevuje nejčastěji?
14. Jak často supervize probíhá?

15. Jak hodnotíte práci supervizora?
16. Jaké konkrétní užítky si doposud ze supervizí odnášíte?
17. Co je pro Vás obzvláště významné při supervizích sezeních?
18. Co je pro Vás obtížné a nepříjemné při supervizích setkáních?
19. Co vám chybí?
20. Čeho je příliš?
21. Popište, jak vypadá podle Vás ideální (skutečně přínosná) supervize?
22. Co nejvíce brání uskutečnění takto přínosné supervize?
23. Co konkrétně by se muselo změnit, aby tomu tak bylo i u Vás?
24. Popište rozdíl mezi současnou supervizí a supervizí před časem, je-li to relevantní?

Respondentům – zadavatelům supervize (vedoucím) - byly položeny tyto otázky:

1. Co Vás přimělo zavést supervizi do Vaší organizace?
2. Jaké jsou její cíle?
3. Znájí tyto cíle Vaši zaměstnanci?
4. Kdo se podílel na jejich sestavování?
5. Jakým způsobem byla sestavována smlouva – kontrakt?
6. Jakým způsobem zaznamenáváte zpětnou vazbu od supervizora a od supervidovaných?
7. Můžete zaznamenat změny, které supervize během uplynulého roku přinesla do života Vašich pracovníků?
8. Do jaké míry tyto změny mohou zachytit i Vaši klienti?

4.5 Analýza a interpretace dat

Shromáždila jsem množství dat, která jsem následně třídila, slučovala a vyhodnocovala. Uzavřené otázky jsem vyhodnotila číselně spolu s procentuelním rozložením. Odpovědi respondentů na otevřené otázky uvádím v textu ve zkrácené formě a ve většině případů uvádím jen ty odpovědi, které se opakovaly alespoň dvakrát. Za ně pak připojuji svůj vlastní pohled, komentář, příp. určité vyvození závěrů.

4.5.1 Dotazník I – Dotazník pro supervidované (sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách)

Ad1) Jaká je pracovní pozice respondenta?

	Počet osob 18	Rozložení v %
Sociální pracovníci	8	44
Pracovníci v soc. službách	10	56

Ad2) Jaké je zastoupení žen a mužů?

	Počet osob	Rozložení v %
Ženy	16	89
Muži	2	11

Ad3) Věk

	Počet osob	Rozložení v %
Do 25 let	4	22
Do 35 let	9	50
Do 50 let	2	11
Nad 50 let	3	17

Ad4) Délka působení v organizaci

	Počet osob	Rozložení v %
Do dvou let	5	28
2 – 10 let	7	39
11 – 20 let	4	22
Nad 20 let	2	11

Ad5) Dosažené vzdělání

	Počet osob	Rozložení v %
Základní	0	0
Vyučen(a)	6	33
Střední	7	39
Vyšší odborné	3	17
Vysokoškolské	2	11

Ad6) Je pro dotazované supervize povinná?

	Počet osob	Rozložení v %
Ano	15	83
Ne	3	17

Při zpracování odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že supervidovaní přesně nevědí, zda je pro ně supervize povinná, neboť ze stejné organizace uvedli různí pracovníci různé odpovědi.

Ad7) Jak často supervize probíhá?

	Počet osob	Rozložení v %
1 x za měsíc nebo častěji	0	0
1 x za 2 měsíce	9	50
1 x čtvrt roku	9	50
1 x za 6 měsíců a více	0	0

Ad8) Jakou funkci supervize plní? (zde mohli respondenti označit i více polí)

	Počet osob	Rozložení v %
Podpůrná	18	100
Vzdělávací	10	55
Případová	10	55
Řídící	4	22

Ad9) O jakou formu jde nejčastěji? (zde mohli respondenti označit i více polí)

	Počet osob	Rozložení v %
Individuální	3	17
Týmová	3	17
Skupinová	18	100

Ad10) Kdo obvykle zadává zakázku na jednotlivá sezení?

	Počet osob	Rozložení v %
Vy sám/sama	13	72
Váš nadřízený	5	28
Supervizor	0	0

Z odpovědí respondentů je patrné, že v jednom ze čtyř zařízení (s počtem respondentů 5) zadává téma supervize vedoucí (zadavatel), v těch ostatních si téma určují sami supervidovali.

Ad11) Jak došlo k tomu, že je v organizaci supervize realizována?

	Počet osob	Rozložení v %
Z iniciativy nadřízeného	13	72
Z iniciativy pracovníků	5	28
Vzájemnou dohodou	0	0

Z tohoto vyhodnocení můžeme vidět, že ve třech zařízeních byla supervize zavedena „shora“ bez podpory pracovníků a v jednom případě si o ni řekli samotní pracovníci. Ani v jenom případě se nejednalo o dohodu. Tato čísla dokreslují, že kontrakt v organizacích nebývá

předmětem společné dohody mezi potenciálními supervidovanými a zadavatelem (vedoucím).

Ad 12) Měli respondenti možnost spolurozhodovat o účelu a cílech supervize sjednaném se supervizorem v kontraktu (smlouvě)?

	Počet osob	Rozložení v %
Ano	1	6
Ne	17	94

Tyto odpovědi zcela jednoznačně poukazují na to, že supervidování nezasahují do tvorby kontraktu a nepodílejí se na vytyčení cílů a smyslu supervize.

Ad13) Jakým způsobem by respondenti nejlépe vyjádřili svoji celkovou spokojenost se supervizí?

	Počet osob	Rozložení v %
Nutné zlo, mnoho otázek	1	6
Za moc to nestojí	5	28
Občas se to docela povede	7	38
Skvělá příležitost	5	28

Pouze jeden z respondentů vyjadřuje svou úplnou nespokojenost. 13 z nich je spíše nebo úplně spokojena, což dle mého názoru svědčí o dobrých výsledcích supervizí i přes všechny nedostatky a nedorozumění při jejím zavádění i v průběhu realizace.

Ad14) Jak hodnotí respondenti práci supervizora?

	Počet osob	Rozložení v %
Jsem velmi spokojen(a)	7	39
Spíše spokojen(a)	7	39
Spíše nespokojen(a)	4	22
Určitě nespokojen(a)	0	0

Tato otázka zaměřená na práci supervizora je spíše jen doplňující, neboť se tato práce osobou a přístupem supervizora nezabývá. Přesto je pro můj výzkum užitečným poznatkem, že spokojenost s osobou supervizora je dosti vysoká.

Ad 15) Dokážou respondenti vysvětlit druhé osobě, co vlastně supervize je a jaké jsou její cíle?

	Počet osob	Rozložení v %
Určitě ano	3	17
Spíše ano	6	33
Spíše ne	6	33
Určitě ne	3	17

Polovina dotázaných nedokáže nebo spíše nedokáže vysvětlit pojem a účel supervize.

Ad16) Jaké konkrétní užítky si respondenti doposud ze supervizí odnášejí?

„Nadhled v dané složité situaci, praktické informace, zkušenost, že všichni něco řeší“

„Sebereflexe, pohled na sebe sama, uvědomění si svých silných i slabých stránek“

„Pořádek v osobním životě“

„Uvolnění, vypovídání, uvolnění napětí“

„Konkrétní rady i návody, povzbuzení“

„Nový pohled na komunikaci, více si vážím sám sebe“

Ad17) Co je pro dotazované obzvlášť významné při supervizích sezeních?

„Vyřikání si konkrétních konfliktů mezi kolegyněmi, někdy i konkrétní řešení...“

„Poznávání se navzájem, pospolitost“

„Stmelení kolektivu, učení se přijímat se navzájem“

„Rozebírání krizových situací“

„Možnost mluvit o čemkoliv, svoboda“

„To, že každý má svůj prostor“

„Vzájemná podpora celé skupiny a taky jejich názory“

Ad18) Co je pro respondenty obtížné a nepříjemné při supervizích setkáních

„Někdy, když se mluví přímo na tělo“

„Hlavně to, když ostatní prudí nebo přímo supervizi bojkotují“

„Mluvit o sobě“

„Nepříjemné je to, když pořád zvoní telefon a my musíme pořád někde odbíhat“

Ad19) Je něco, čeho se respondenti obávají?

„Mluvit o svých nedostacích“

„Toho, že se informace dostanou mimo skupinu“

„Že se nebudu umět vyjádřit tak, aby mi ostatní porozuměli“

„Když budu mluvit o svých chybách, tak se pak na mě budou dívat skrz prsty...“

„Že se to donese k vedoucímu“

Ad20) Co jim chybí?

„Více klidu, nějaká přijatelná místnost“

„Pochvaly, ocenění, přátelštější atmosféra, tolerance, odpuštění“

„Že hodně dobrých nápadů a postřehů vlastně zapadne, vedení nic moc nechce měnit“

Ad21) Čeho je příliš?

„Příliš problému, na které není čas“

„Příliš hodně lidí“

Ad22) Jak vypadá podle nich „dobrá“ supervize?

„Pohoda, někde v pěkném prostředí, kde máme dost času“

„Chtělo by to, aby všichni o ni měli zájem a dokázali jsme fungovat jako tým“

„Ideální by bylo, kdybych se nemusela bát, že co tady řeknu, tak si budou zítra cvrlikat vrabci...“

„Kdyby mohla probíhat častěji“

„Všichni si důvěřujeme, každý má svůj prostor, nemusím se ničeho obávat...“

„Tak to teda nevím“

„Že se aktivně zapojí všichni a ne jen někteří, pořád ti samí“

„Kdyby nám supervizor více pomohl a třeba měl i větší pravomoci něco měnit...“

„Kdyby taky vedení mělo svoji supervizi a taky na sobě mohli pracovat“

Ad23) Kdo a co všechno má vliv na „dobrou“ supervizi?

„Určitě každý z nás, jak k ní přistupujeme“

„Rozhodně to, že nás nikdo nebude vyrušovat“

„Supervizor, aby dokázal porozumět naší situaci“

„Asi to, že dodnes moc nechápu, o co vlastně jde a co je vlastně „dobrá supervize““

„Kdyby se vedení více zajímalo o to, na co společně přijdeme, tak to by nás povzbudilo“

„Vedení, supervizor i my, měli bychom víc táhnout za jeden provaz“

Ad24) Jaké jsou rozdíly mezi supervizí současnou a situací před časem, je-li to relevantní?

„Velké, určitě nás to někam posunulo, jsme otevřenější, už víme, že se nemusíme tak moc bát“

„Už máme trochu zaběhlou formu, což je někdy dobré a někdy taky špatné“

„Umíme ji líp využít, je to už docela pohoda“

„Už jsem získala spoustu nových pohledů, utužila se vztahy“

4.5.2 Dotazník II – Dotazník pro zadavatele supervize (vedoucí pracovníky)

Ad1) Co přimělo respondenty zavést supervizi do své organizace?

Tři ze čtyř respondentů uvedli, že to byla především povinnost naplnit standardy, jeden z nich dále uvedl, že sám je přesvědčen o významu supervize, a také proto se snažil přesvědčit ostatní a prosadit ji. Čtvrtý dotázaný uvedl, že si ji vyžádali sami pracovníci, tak jim vyhověl.

Z výpovědí vedoucích vyplývá, že ani v jednom případě nedošlo k zavedení supervize po vzájemné dohodě vedoucího s potencionálními supervidovanými.

Ad2) Jaký je účel a cíle supervize v organizaci?

Odpovědi byly většinou obecné a obdobné, typu „*udržování a rozvoj kvality služeb, případová práce s klienty, ověřování správnosti postupů při práci s uživateli, podpora vlastních zdrojů supervidovaných, rozvoj a stmelení pracovního kolektivu,...*“ Tři z dotázaných přenechávají výběr témat na konkrétní sezení supervidovaným, jeden z nich témata promýšlí a sám dá předem vědět supervizorovi i supervidovaným, o jaké téma půjde.

Tyto odpovědi potvrzují, že tvorbě kontraktu není věnována náležitá pozornost a prostor, aby mohlo dojít k vypracování konkrétnějších cílů a posléze vyhodnocení dosažených výsledků.

Ad3) Kdo se podílel na sestavování těchto cílů (celého kontraktu)? Byli přizváni potenciální supervidovaní?

Dva respondenti uvedli, že kontrakt sestavili dle předlohy supervizora a částečně jej doplnili sami. Třetí jej sestavil spolu se sociální pracovníci a taktéž se supervizorem a ve čtvrtém případě byl kontrakt převzat z jiného střediska a doplněn společně s dalšími dvěma kolegy.

Potenciální supervidovaný byl přizván v jednom případě. Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že tvorba kontraktu se děje bez účasti potenciálních supervidovaných.

Ad4) Jakým způsobem se zaznamenává zpětná vazba od supervizora a supervidovaných?

Všichni tázaní vyžadují od supervizora hodnocení supervizí buď jednou za půl roku, nebo jednou za rok. Od supervidovaných pak získávají informace dotazem, spíše příležitostně.

Tyto odpovědi naznačují, že zpětné vazby a jejího vyhodnocení, které by mohlo přispět k lepšímu zacílení při supervizích, není příliš využíváno.

Ad5) Nakolik je zpětná vazba pro vedoucí důležitá?

Tři respondenti uvedli, že *supervizi považují spíše za záležitost mezi supervizorem a supervidovaným, a tak se příliš do této koalice nevměšují. Nechtějí narušit důvěrnost tohoto vztahu. Získané informace slouží hlavně k zabezpečení, že vše probíhá řádně a všichni jsou víceméně spokojeni. Návrhy ke změnám, které vznikly na supervizi, se většinou neprosadí, neboť není moc času a prostoru je důkladně prodiskutovat.*

Čtvrtý dotázaný si najde více času se supervidovanými promluvit a zajímá se o jejich konkrétní užítky, celkový dojem ze supervize, vyhlídky do budoucna. Supervizor zde funguje také jako prostředník mezi supervidovaným a vedoucím a tlumočí oběma stranám jejich postoje a myšlenky. Zrealizovali již hodně zlepšováků většího i drobnějšího rozsahu.

Z odpovědí je patrné, že se vedoucí příliš o supervizní činnost ve své organizaci nezajímají a postačí jim ujištění, že se v jejím rámci neděje nic škodlivého.

Ad6) Co pro vedoucí a jejich organizaci znamená „dobrá“ supervize?

Všichni dotázaní uvedli na prvním místě *spokojenost supervidovaných, jejich podporu, povzbuzení, vyřešení interních záležitostí, posílení vztahů na pracovišti, zlepšení kvality služby klientům.*

Ad7) Může sám/sama vedoucí přispět k „dobré supervizi“, pokud ano, tak čím?

Zpočátku bylo pro respondenty obtížné nalézt konkrétní způsoby, později uvedli mezi svými možnostmi: *zajištění většího klidu a nerušenosti, větší zájem o průběh supervize, zájem o spokojenost supervidovaných s průběhem supervize, nabídka vlastní účasti, pokud by si to supervidovaní přáli, naslouchání jejich třeba i drobným návrhům ke změnám, o nichž na supervizi hovořili.*

Z těchto odpovědí lze doložit, že po chvíli zamyšlení jsou vedoucí schopni (k jejich vlastnímu překvapení) navrhnout několik způsobů, jak mohou sami přispět k dobré supervizi.

Ad8) Může vedoucí zaznamenat změny, které supervize během uplynulého cca roku přinesla do života supervidovaných pracovníků, potažmo uživatelů?

Ve všech čtyřech případech vedoucí uváděli, že vidí změny u svých pracovníků v jejich přístupu k uživatelům, k sobě navzájem. Většina pracovníků odchází ze supervize povzbuzena, což se projevuje větší chutí do nových projektů a výzev a také emocionálním vyrovnáním. Vzrostla kolegiálnost a týmový duch. Naučili zvládat některé dříve těžko-zvladatelné uživatele. Zároveň však uvádějí, že jsou i pracovníci, kteří se příliš do supervize nezapojili a pak se o ní vyjadřují negativně.

Jeden vedoucí definoval výsledný stav po supervizi tak, že z jeho unavených a skeptických pracovníků se stávají díky dobré práci supervizora i celého týmu „princezny“, což se následně pozitivně projevuje ve všech jejich pracích.

Lze konstatovat, že supervize jednoznačně přináší svůj užitek a podporuje supervidované ve všech oblastech vztahujících se k jejich zaměstnání.

4.6 Vyhodnocení výzkumu

Odpovědi respondentů z řad supervidovaných i jejich vedoucích jsem stručně uvedla v komentáři přímo ke každé otázce a podrobněji se jimi zabývám přímo ve vztahu k jednotlivým položeným otázkám.

4.6.1 Zpracování odpovědí na položené doplňující otázky

Nyní se pokusím na základě zjištění z výzkumu odpovědět na dílčí pomocné otázky, které jsem si položila při studiu teorie.

Otázka č. 1 zněla: *Jak souvisí vnímání zájmu či nezájmu ze strany vedoucích s přijetím či odmítáním supervize pracovníky, potažmo s dobrou supervizí na pracovišti?*

Přímou otázku tohoto typu jsem nakonec do dotazníku pro supervidované nevložit, přestože je podle mého názoru velmi významné, zda pracovníci v sociálních službách vnímají zájem a péči od svých nadřízených nebo nikoliv. Pokud je součástí jejich povolání projevat opravdový zájem o uživatele, měli by mít sami podobnou možnost tento zájem do jisté míry zase zakoušet od svých vedoucích. Obávala jsem se však, aby takto položená otázka nepůsobila kontraproduktivně a aby nedošlo k nežádoucí nespokojenosti na pracovišti touto otázkou podpořené. Proto jsem ji položila jen vybraným pracovníkům v osobních rozhovorech.

Z odpovědí vyplynulo, že zájem nadřízeného pro ně znamená především *naslouchání jejich návrhům i stížnostem, diskuze a dohody místo nařizování bez uvedení dostatečných zdůvodnění, porozumění v komplikovaných záležitostech a snaha vyjít vstříc*. Z 8 dotázaných respondentů 4 uvedli, že vnímají spíše zájem nadřízeného a 4 spíše nezájem.

V kontextu položené otázky se zdá, že existuje-li zájem, pak i zavedení supervize je předmětem dohody, mění se přístup supervidovaných k samotné supervizi, tedy i její kvalita.

Otázka č 2: *Jakou roli při realizaci „dobré“ supervize hraje její technicko-organizační zajištění?*

V teoretických pojednáních není významu technického zázemí a organizačního zajištění věnováno mnoho prostoru. Přesto se tento aspekt zdá být důležitý. Supervize má představovat důvěrné seskupení osob, které hovoří a sdílejí se o komplikovaných vztahových, pracovních, emočních, do značné míry osobních záležitostech. Jak vyplývá z dotazníku, často jsou přitom rušeni, odvoláváni k plnění akutních pracovních povinností a v některých případech musejí pobývat v neadekvátních, stísněných prostorách. Pokud se nemohou plně soustředit na průběh supervize, těžko budou takovou považovat za dobrou.

Otázka č. 3: *Do jaké míry ovlivňuje kvalitu supervize spoluúčast pracovníků na jejím zavedení do organizace a na formulování jejich cílů a očekávání?*

Ukázalo se, že v případech, kdy sami pracovníci iniciovali vznik supervizní činnosti na pracovišti, což bylo v jedné ze čtyř organizací, dokázali k ní také přistupovat s větší důvěrou, odnášejí si větší užítky a jsou více spokojeni, jak dokládají měřitelné rozdíly na škálách spokojenosti. Pracovníci, kteří neměli možnost podílet se na způsobu, čase a formě zavedení supervize do jejich organizace, si do ní přinášeli různé předsudky a nechut' se na ní aktivně podílet.

Otázka č. 4: *Jak velký vliv má důvěra pracovníků v samotný proces supervize na její efektivnost a využitelnost?*

Obecně lze říci, že nedůvěra panuje tam, kde lidé něčemu nerozumějí nebo se obávají. V případě našeho vzorku dotazovaných vyšlo najevo, že polovina respondentů smyslu a významu supervize spíše nerozumějí a obávají se převážně negativního hodnocení a nepřijetí ze strany kolegů a také možných nepříznivých dopadů ze strany vedoucího, pokud by byl o obsahu průběhu supervize někým informován.

Otázka č. 5: *Jaký vliv má porozumění supervidovaných funkcí supervize na jejich zapojení se do procesu a na celkovou kvalitu supervize?*

Z teoretických poznatků jsme se dozvěděli, že funkce supervize může být řídicí, vzdělávací či podpůrná a v praxi se často její funkce kombinují. Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že si nejsou jisti, jaká funkce je využívána právě u nich v jejich konkrétních sezeních a nemohou tedy v plné důvěře přinášet a otevírat své potíže, potřeby, emoce, selhání apod. Dá se usuzovat, že případy a potíže, které přece jen ve skupinové supervizi sdílejí, jsou takového charakteru, aby případné negativní dopady, o nichž byla řeč výše, byly co nejmenší.

Otázka č. 6: *Nakolik jsou si pracovníci v sociálních službách vědomi vlastního ohrožení a možnosti stupňování stresu a syndromu vyhoření a jaký vliv to má na jejich přijímání supervize?*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že supervidovaní v polovině případů spíše nerozumí smyslu supervize, tedy nejsou si vědomi nebezpečí vlastního ohrožení syndromem vyhoření. Je možné, že jedním z faktorů určujícím toto zjištění je fakt, že přes 70% dotázaných má střední nebo nižší vzdělání. To do jisté míry může také poukazovat na důvody proč v terapii, kde je vzdělání supervidovaných vysokoškolské, se supervizi daří lépe.

4.6.2 Odpověď na základní výzkumnou otázku

Jako odpověď na hlavní otázku mé práce: *„které aspekty podporují dobrou supervizi v sociálních službách“*, nacházím tedy několik odpovědí:

Ze strany supervidovaných:

- Porozumění samotnému smyslu supervize
- Porozumění důvodu zavedení právě do naší organizace
- Účast na přípravě při zavádění supervize do organizace
- Osobní motivace, osobní odpovědnost, aktivní přístup
- Důsledné dodržování důvěrného prostředí ve skupině
- Důvěra v důvěrnost

Ze strany zadavatele (vedoucího):

- Uvedení pracovníků do problematiky supervize
- Přizvání pracovníků k tvorbě konkrétní podoby kontraktu

- Zajištění vhodných prostor a nerušeného prostředí
- Zajištění přesné definice důvěrného prostředí ve skupině a zdůraznění dodržování tohoto pravidla
- Přesné vymezení funkce supervize (do jaké míry má funkci řídicí a kontrolní a do jaké podpůrnou)
- Zájem o průběh a spokojenost pracovníků se supervizí
- Zájem o výstupy ze supervize

Lze tedy potvrdit **přímou souvislost** mezi těmito uvedenými podmínkami a kvalitou supervize tedy „dobrou“ supervizí.

Pokusím se nyní sumarizovat všechny výpovědi i vlastní dojmy z celého šetření bez ohledu na dané otázky. Supervize zůstává stále často velkou neznámou a využití a oblibu si získává pomalu. Tím nejdůležitějším subjektem však zůstává supervidovaný. Jeho přístup má největší moc ovlivnit kvalitu supervize. I dobrý supervizor může narazit na nepochopení supervidovaného, a pokud ten nebude chtít, nelze situaci změnit. Proto myslím, že právě supervidovaným by měla být věnována zvláštní pozornost při jednání o supervizi.

Je potřeba pomoci supervidovanému porozumět vlastnímu smyslu a pravidlům supervize, možnému ohrožení bez supervizní praxe a zabývat se každou jeho připomínkou, obavou, nejasností, předsudky apod, neboť ty mohou být bariérami v supervizím vztahu, které se budou bourat jen pomalu a těžko.

Z realizovaných interview jsem nabyla dojmu, že supervize se pro většinu respondentů ještě nestala vítaným pomocníkem či potřebou a klidně by se obešli bez její existence, i když přínosy připouštějí.

Zkoumání podmínek dobré supervize **ze strany supervizora** nebylo předmětem této práce, jak již bylo uvedeno výše.

Závěr

V prvních kapitolách jsem uvedla čtenáře do problematiky této práce krátkým pohledem do historie sociální práce a přiblížením některých významných poznatků z oblasti práce v organizacích, vztahující se k supervizi. Poté jsem se věnovala teorii supervize z několika hledisek - relevantních ke smyslu celé práce. V další části jsem objasnila některé aspekty sociální práce včetně legislativního ukotvení. Zvláštní pozornost jsem věnovala vysvětlení a prozkoumání kontraktu, který je spojovacím prvkem mezi teorií a praxí. V průběhu celé práce jsem se snažila poukazovat na souvislosti a propojení supervize s prací s lidmi v sociálních službách, na to, že právě v oblasti práce se sociálně vyloučenými či ohroženými sociálním vyloučením by supervize mohla a měla mít nezastupitelnou roli a je tedy žádoucí odstranit všechny překážky, které dobré supervizi stojí v cestě.

Podstatným cílem mé práce bylo zodpovědět hlavní otázku a myšlenku, *které aspekty při zavádění a realizaci supervize vedou k „dobré“ supervizi.* Připravila jsem postup kvalitativního výzkumu a sestavila otázky směřující k jejímu zodpovězení. K tomuto cíli přispělo vyhodnocení dvou dotazníků a polostrukturovaných rozhovorů, kterých se zhostilo celkem 22 respondentů. **Analýza výsledků přinesla zajímavá zjištění, která uvádím v kapitolách 4.6.1 a 4.6.2.**

Za pozitivum této práce považuji sběr dat, která jsem shromáždila netradičním způsobem a to kombinací dotazníku s interview, kdy jsem hovořila s každým respondentem osobně, což, věřím, pozitivně ovlivnilo kvalitu, přesnost i hloubku jejich odpovědí.

Naopak za určitý nedostatek při zpracování výzkumné části považuji fakt, že informace získané od respondentů oněch 4 organizací jsem zpracovala i s přihlédnutím na příslušnost respondentů k té určité organizaci, což jsem už v přehledu shromážděných dat a jejich interpretace už nedokládala.

Výzkumný vzorek také samozřejmě nebyl reprezentativní a mohl být rozsáhlejší a z většího spektra organizací.

Seznam příloh

1. Dotazník I) – Dotazník pro supervidované
2. Dotazník II) – Dotazník pro vedoucí (zadavatele supervize)

Použitá literatura

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, Praha: Galén 2008

HAVRDOVÁ, Z., *Kompetence v praxi sociální práce. Metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*, Praha: Osmium 1999

HAWKINS, P. SHOHET, R.. *Supervize v pomáhajících profesích*, Praha: Portál 2004

HENDL, J., *Kvalitativní výzkum*, Praha: Portál 2005

JEKLOVÁ, M. REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí 2007

KOPŘIVA, K., *Lidský vztah jako součást profese*, Praha: Portál 2000

MATOUŠEK, O. a kol., *Metody a řízení sociální práce*, Praha: Portál 2003

MATOUŠEK, O. a kol., *Základy sociální práce*, Praha: Portál 2001

MATOUŠEK, O., *Slovník sociální práce*, Praha: Portál. 2005

SVOBODOVÁ, P., *Úvod do supervize. Cyklický model*, Tišnov: Sdružení SCAN 2002

ÚLEHLA, I., *Umění pomáhat*, Praha: Sociologické nakladatelství SLON 1999

Elektronické zdroje

ČIS, *Kdo je supervizor*, [online]

[<http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>] (cit. 4. 4. 2011)

Etické zásady Evropské Asociace supervize, [online]

[http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf] (cit. 18. 4. 2011)

MPSV, *Sociální služby-způsoby pomoci*, [online]

[<http://www.mpsv.cz/cs/9>] (cit. 7. 5. 2011)

MPSV, *Standardy kvality sociálních služeb*, [online]

[<http://www.mpsv.cz/cs/5963>] (cit. 22. 5. 2011)

MPSV, *Kvalita sociálních služeb*, [online]

[<http://www.mpsv.cz/cs/5962>] (cit. 4. 4. 2011)

SOMR, E., *Základní metody výzkumu*, [online]

[http://www.eamos.cz/amos/kat.ped/.../zakladni_metody_vyzkumu.doc] (cit. 22. 5. 2011)

VELTRUBSKÁ, I., *Supervize a co sní*, [online]

[http://www.ivavel.cz/texty/Supervize_a_co_s_ni.pdf] (cit. 12. 3. 2011)

Dotazník pro supervidované

1. Jakou pracovní pozici ve Vaší organizaci vykonáváte?

Sociální pracovník/pracovnice

Pracovník/pracovnice v sociálních službách

2. Pohlaví

Žena

Muž

3. Věk

Do 25 let

Do 35 let

Do 50 let

Nad 50 let

4. Délka působení v organizaci

Do dvou let

2 – 10 let

11 – 20 let

Nad 20 let

5. Jaké je vaše dosažené vzdělání

Základní

Vyučen(a)

Střední

Vyšší odborné

Vysokoškolské

6. Je pro Vás supervize povinná?

Ano

Ne

7. Jak často supervize probíhá?

1 x za měsíc nebo častěji

1 x za dva měsíce

1 x za čtvrt roku

1 x za 6 měsíců a více

8. Jakou funkci supervize využíváte?

Podpůrnou

Vzdělávací

Případovou

Řídící

9. O jakou formu jde nejčastěji?

Individuální

Týmovou

Skupinovou

10. Kdo obvykle zadává zakázku na jednotlivá supervizní sezení?

Vy sám/ sama (dohoda celé skupiny)

Váš nadřízený

Supervizor

11. Jak došlo k tomu, že je ve Vaší organizaci supervize realizována?

Z iniciativy nadřízeného

Z iniciativy pracovníků

Vzájemnou dohodou

12. Měl/a jste možnost spolurozhodovat o účelu a cílech supervize sjednaném se supervizorem v kontraktu (smlouvě)?

Ano

Ne

13. Jakým způsobem byste nejlépe vyjádřil/a svoji celkovou spokojenost se supervizí?

Nutné zlo, mnoho otázek

Dá se to vydržet, ale za moc to nestojí

Dá se to vydržet, občas se to docela povede

Skvělá příležitost zastavit se k zamyšlení

14. Jak hodnotíte práci supervizora?

Jsem velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Určitě nespokojen/a

15. Dokážete vysvětlit druhé osobě, co vlastně supervize je a jaké jsou její cíle?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

16. Jaké konkrétní užítky si respondenti doposud ze supervizí odnášejí?

17. Co je pro Vás obzvlášť významné při supervizích sezeních?

18. Co je pro Vás obtížné a nepříjemné při supervizích sezeních?

19. Je něco, čeho se na supervizi obáváte?

20. Je něco, co Vám chybí?

21. Je něco, čeho je příliš?

22. Popište prosím, jak vypadá podle Vás ideální (skutečně přínosná) supervize?

23. Kdo a co všechno má vliv na „dobrou“ supervizi?

24. Popište prosím, rozdíly mezi supervizí současnou a situací před časem, je-li to relevantní.

Dotazník pro vedoucí (zadavatele supervize)

- 1. Co Vás přimělo zavést supervizi do Vaší organizace?**
- 2. Jaký je její účel a cíle?**
- 3. Kdo se podílel na jejich sestavování?**
- 4. Jakým způsobem zaznamenáváte zpětnou vazbu od supervizora a od supervidovaných?**
- 5. Nakolik je pro Vás zpětná vazba důležitá?**

6. Co pro Vás a Vaši organizaci znamená „dobrá“ supervize?

7. Můžete Vy sám/sama něčím přispět k „dobré“ supervizi?

8. Můžete zaznamenat změny, které supervize během uplynulého cca 1 roku přinesla do života supervidovaných, potažmo uživatelů?