

Supervize v sociálních službách jako nástroj profesního rozvoje jednotlivce a organizace

Bc. Zuzana Machová

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana MACHOVÁ

Studijní program: N 7501 Pedagogika

Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Supervize v sociálních službách jako nástroj profesního rozvoje jednotlivce a organizace

Zásady pro vypracování:

Cíl výzkumu:

Zmapovat proces supervize a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizace.

Zpracování teoretické části:

Operacionalizace pojmů: supervize, supervizor, supervidovaný, sociální služby, profesní rozvoj.

Zpracování praktické části:

Stanovení výzkumného problému, stanovení hypotéz, určení předmětu a objektu výzkumu, určení výzkumné strategie a druhu výzkumu, výzkumných metod a technik.

Realizace výzkumu - sběr dat. Zpracování a analýza výsledků výzkumu. Aplikovatelnost výsledků výzkumu a závěry.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘOVÁ, Zdena, PELECH, Lubomír. Slabikář sociální práce na ulici : Supervize, Streetwork, Financování. 1. vyd. Brno : DOPLNĚK, 2003. 99 s. ISBN 80-7239-148-8.

CARROLL, Michael, THOLSTRUPOVÁ, Margaret (Ed.). Integrativní přístupy k supervizi. 1. vyd. Praha : TRION, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5.

HAVRDOVÁ, Zuzana, HAJNÝ, Petr. Praktická superviz : Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. 1. vyd. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.

SVOBODOVÁ, Petra. Úvod do SUPERVIZE : Cyklický model. 1. vyd. Blansko : ALBERT, 2002. 88 s. ISBN 80-86620-00-X.

ŠIMEK, Antonín. Supervize - kazuistiky. 1. vyd. Praha : TRION, 2004. 171 s. ISBN 80-7254-496-9.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

12. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2009

Ve Zlíně dne 12. února 2009



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



L.S.



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 11.3.2009

Luxchová Zuzana

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o supervizi v sociálních službách jako o nástroji profesního rozvoje jednotlivce a organizace.

Teoretická část se zabývá obecnými informacemi o tom, co je supervize v sociálních službách, jaké jsou možnosti nastavení procesu supervize a jejího využití. Věnuje se také legislativnímu vymezení požadavku supervize a definuje pojem sociální služba, konkrétně se zabývá službami sociální prevence.

Praktická část je tvořena kvalitativním výzkumným šetřením, jehož hlavním cílem je zmapovat proces supervize v o. s. Onyx a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci. Výzkumné šetření bylo realizováno v lednu a únoru 2009 v občanském sdružení Onyx ve Zlíně.

Klíčová slova: supervize, supervizor, supervidovaný, sociální služby, profesní rozvoj.

ABSTRACT

The Master thesis discusses the supervision in social services as a tool of the professional development of an individual and an organization.

In the theoretic part, there are general information about the supervision in social services, what are the possibilities of the set-up of the process of the supervision and its usage. It also describes the legislative delimitation of the requirement of the supervision and defines the conception of the social service, especially the services of the social prevention.

The practical part contains the qualitative research which has the main aim to describe the process of the supervision in the civil association Onyx and to analyse its benefits for the professional development of the employees and the organization. The research was realized in January and February 2009 in the civil association Onyx in Zlin.

Key words: supervision, supervisor, supervising, social services, professional development.

Za poskytnutí cenných rad a zkušeností při zpracovávání diplomové práce, bych chtěla touto cestou poděkovat Mgr. Soňi Vávrové, Ph.D.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU SUPERVIZE.....	13
1.2 DEFINICE SUPERVIZE	14
1.3 HISTORIE SUPERVIZE	15
1.4 VÝVOJ SUPERVIZE V ČR.....	17
1.4.1 Významné české instituce působící na poli supervize	18
1.4.2 Legislativní vymezení požadavku supervize.....	20
1.4.2.1 Zákon o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb	20
1.5 CÍLE SUPERVIZE	22
1.6 FUNKCE SUPERVIZE	23
1.7 DRUHY A FORMY SUPERVIZE	25
1.7.1 Supervizní styly.....	29
1.8 PRINCIPY SUPERVIZE	30
1.9 VZTAH MEZI SUPERVIZOREM A SUPERVIDOVANÝM	30
1.10 SUPERVIZNÍ KONTRAKT.....	31
1.10.1 Vyjednávání kontraktu	31
1.10.1.1 Subjekty podílející se na vyjednávání kontraktu	32
1.10.1.2 Odpovědnost jednotlivých subjektů za kontrakt	32
1.10.1.3 Výběr supervizora	33
1.10.2 Obsah kontraktu	33
1.11 OSOBNOST SUPERVIZORA	35
1.11.1 Role supervizora.....	36
1.11.2 Požadované vlastnosti supervizora	36
1.12 SUPERVIZE V ORGANIZACI.....	37
1.13 SUPERVIZE JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	39
1.14 ETIKA A RIZIKA SUPERVIZE	40
1.14.1 Nevědomé procesy ovlivňující supervizi	41
2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	42
2.1 VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ SLUŽBY	42
2.1.1 Služby sociální prevence.....	43
2.1.1.1 Kontaktní centra.....	43
2.1.1.2 Terénní programy	43
2.1.2 Sociální práce jako nástroj sociální služby	44
2.1.3 Vymezení pozice a profesních předpokladů pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka.....	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
3 REALIZACE VÝZKUMU	48

3.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ OTÁZKA	48
3.2	DRUH VÝZKUMU	48
3.3	VÝZKUMNÝ SOUBOR	49
3.3.1	Organizační struktura o. s. Onyx.....	49
3.4	MÍSTO REALIZACE VÝZKUMU	50
3.4.1	Charakteristika organizace	50
3.4.2	Projekty o. s. Onyx.....	51
3.4.3	Cíle	51
3.4.4	Poslání	52
3.4.5	Cílová skupina.....	52
3.4.6	Hlavní principy práce	52
3.4.7	Služby.....	53
3.5	PRŮBĚH VÝZKUMU	53
3.6	TECHNIKA SBĚRU DAT	54
3.7	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT.....	55
4	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	57
4.1	POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU	57
4.2	KATEGORIE	59
4.3	ZÁZNAMOVÝ ARCH 1 – ANALÝZA ROZHOVORU S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM	60
4.4	ZÁZNAMOVÝ ARCH 2 – ANALÝZA ROZHOVORŮ SE SUPERVIDOVANÝMI.....	63
4.5	SWOT ANALÝZA SUPERVIZE V ORGANIZACI.....	71
4.6	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	74
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Následující stránky chci věnovat problematice supervize v sociálních službách jako nástroji profesního rozvoje pracovníků a organizace. Má práce je zaměřena na přínos supervize v sociálních službách, který má pro profesní rozvoj pracovníků, tým a organizaci. Ve své práci budu usilovat o zmapování supervize realizované v konkrétní organizaci poskytující sociální služby a budu se snažit zjistit, jaký je přínos této supervize pro jednotlivé pracovníky, tým a organizaci.

K volbě tématu mě přivedl můj dlouhodobý zájem o tuto problematiku a také přesvědčení o nezbytnosti využívání supervize v oblasti sociálních služeb i ve všech ostatních pomáhajících profesích.

Současné klima na půdě sociálních služeb je pro supervizi poměrně příznivější, než tomu bylo v předchozích letech, a to především díky legislativnímu vymezení požadavku „podpory pracovníků formou nezávislého kvalifikovaného odborníka“ v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a zavádění standardů kvality do sociálních služeb.

Lidé pracující v oblasti sociálních služeb, ale i v ostatních pomáhajících profesích přicházejí každodenně do přímého kontaktu s problémy a náročnými životními situacemi klientů a jsou permanentně vystavováni stresu a negativním emocím. Je třeba, aby disponovali velkou psychickou odolností, což ovšem samo o sobě nestačí. Je tedy nutné dále disponovat efektivními nástroji, které pracovníkům poskytnou účinnou ochranu před syndromem vyhoření a budou podporovat jejich další vzdělávání, profesní růst a budou přispívat ke zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb. Jsem přesvědčena, že kvalitně vedená, pravidelná supervize takovým efektivním nástrojem být může.

Cílem mé diplomové práce je zmapovat proces supervize v občanském sdružení Onyx a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části vycházím z odborné literatury. Tato část se skládá ze dvou kapitol, které se věnují supervizi v sociálních službách a vymezení pojmu sociální služby se zaměřením na služby sociální prevence. V praktické části se věnuji kvalitativnímu výzkumnému šetření, které jsem realizovala v občanském sdružení Onyx. Zaměřila jsem se na zjištění přínosu supervize pro profesní rozvoj pracovníků, tým a organizaci.

Od své diplomové práce očekávám, že poskytne určitou orientaci v dané oblasti a zároveň doufám, že se mi podaří důkladně zmapovat proces supervize v o. s. Onyx a zjistit, jaký je přínos supervize pro pracovníky, tým a organizaci. Přála bych si vytvořit komplexní obrázek supervize realizované v organizaci mapující její přínos a obsahující jak silné, tak slabé stránky supervize. Doufám, že získané informace budou vedoucímu pracovníkovi o. s. Onyx sloužit jako podklad k posuzování kvality supervize, ale i při provádění případných změn za účelem dosažení větší přínosnosti supervize pro pracovníky, tým a organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

V oblasti sociálních služeb je supervize poslední dobou snad nejčastěji diskutovaným pojmem. Z velké části se tak děje díky zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona spolu se zaváděním standardů kvality do sociálních služeb. Supervizí v sociálních službách, s důrazem na nezávislost supervizora, se standardy kvality zabývají v bodě č. 10 - Profesní rozvoj zaměstnanců (Osvaldová, Peřinová, 2008).

Vezmeme-li v úvahu, že od pracovníka v sociálních službách je vyžadována práce s klienty různé psychické a fyzické dostatečnosti, uplatnění odborných znalostí a dovedností, lidský a vnímavý přístup, vyrovnání se s náročnými situacemi vyvolávající negativní emoce a stres, řešení různých situací klientů a práce s rodinou klienta, je nutné konstatovat, že nároky na jednoho člověka jsou velmi vysoké. Proto je supervize v sociálních službách i ve všech pomáhajících profesích důležitým nástrojem zvládnutí stresových situací a profesního rozvoje pracovníků. Prostřednictvím zavádění standardů kvality se podpora nezávislým kvalifikovaným odborníkem – supervizorem stala i legislativně uznanou součástí práce v sociálních službách (Osvaldová, Peřinová, 2008).

Cílem této kapitoly je vymezit teoretická východiska supervize využívané v sociálních službách i v ostatních pomáhajících profesích a položit tak základ pro praktickou část mé diplomové práce.

1.1 Vymezení pojmu supervize

Pojem supervize pravděpodobně v každém z nás vyvolává různé představy. Pro někoho může jít o tajemný pojem, pod nímž si neumí nic představit, pro jiného naopak tvůrčí, podpůrná činnost umožňující zvládnutí nesnází při výkonu povolání a podporující profesní rozvoj. Pro dalšího frustrující zážitek pramenící z přiznání vlastních profesních chyb. U každé ze zmíněných skupin je chápání pojmu supervize ovlivněno individuální zkušeností. Pojem supervize ovšem není utvářen pouze aspektem osobní zkušenosti, ale zejména sociokulturálním kontextem jeho používání a jeho historií (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Výraz supervize vychází z latinských slov *super* – tj. nad, nej (nebo také nadměrnost, přehnanost) a *videre* – tj. hledět, vidět, zírat. Z latiny byl odvozen pojem *supervision* (supervize), jenž je využíván v anglickém jazyce, kde znamená dozor, dohled nebo také kontrolu,

řízení či vedení. Podobný význam mají pojmy inspekce či revize. V angličtině byl pojem supervize z počátku vztahován ke každé situaci, kdy zkušenější, oprávněná osoba dohlížela či kontrolovala jinou osobu při výkonu nějakého úkolu nebo pracovní činnosti. Z tohoto způsobu chápání supervize je značně cítit nadřazený vztah supervizora vůči podřízenému supervidovanému (Bártlová, 2007). Později byl pojem supervize aplikován v psychoterapii a to jako součást profesní přípravy začínajících psychoterapeutů. V současnosti zažívá pojem supervize konjunkturu. Je využíván v rozmanitých oblastech lidské činnosti, jako vzdělávání, řízení lidských zdrojů v organizaci, zajištění nezávislé podpory pracovníků ve zdravotnictví a sociálních službách (Haicl, 2008).

Supervizi v pomáhajících profesích se zabývá Bártlová (2007, s. 6), která uvádí, že: „Podstatou supervize, jak je chápána v pomáhajících profesích, je hlavně reflexe, podpora, rozvoj. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným je spíše prostředím, kde se (stejně jako v terapii ve vztahu terapeuta a klienta či pacienta odehrává léčba) odehrává interakce těchto dvou osob s cílem rozvoje supervidovaného. Neměla by tedy znamenat využití moci, ale spíše vlivu, který vyplývá například z neformální autority zkušenějšího terapeuta, jeho zkušenosti, ale také umění užívat metodu supervize k rozvoji a učení méně zkušeného kolegy.“

Havrdová a Baštecká (In Bártlová, 2007, s. 6) zdůrazňují: „Slovo supervize je možné překládat jako nadhled (super = nad). Právě nadhled nad těžkostí nebo problémem, se kterým si nevíme rady, je totiž nejdůležitější pro osvobození od sevření v kruhu starostí a bezmoci. Tento nadhled by nás měl vést k rozpoznání nových, skrytých možností. Poskytnutí tohoto poučeného nadhledu (profesionálního) by měl zprostředkovat právě supervizor. Může to ale udělat jedině na základě laskavého a chápavého (nikoli hodnotícího) vztahu.“

1.2 Definice supervize

V souladu s kontextem mé diplomové práce považuji za důležité uvést některé podstatné definice supervize a to z důvodu, aby bylo eliminováno riziko záměny s pojmy jinými.

Hess (In Hawkins, Shohet, 2004, s. 59) definuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“

Definici s velmi podobným obsahem uvádí Loganbill a kol. (In Hawkins, Shohet, 2004, s. 59): „Intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby.“

Robinsonová definuje supervizi jako „vzdělávací proces, při kterém osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přebírá zodpovědnost za výcvik osoby, která má znalostí a dovedností méně“ (In Maroon a kol., 2007, s. 9).

Matoušek (2003, s. 349) považuje supervizi za „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.“

Podle Kopřivy (In Bártlová, 2007, s. 7): „Supervize může pracovat s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, a to buď za přítomnosti supervizora při rozhovoru, nebo za použití audio či videonahrávky sezení. Může také používat modelové situace přehrávané v supervizní skupině (hraní rolí), případně pracovat jen s písemným záznamem rozhovoru pořízeným supervidovaným pracovníkem.“

Řezníček (1994) považuje supervizi v sociální práci za metodu, prostřednictvím níž nadřízená nebo zkušenější osoba vede podřízenou či méně zkušenou osobu, za pomoci metody analogického vztahu mistra k tovaryši a dochází k předávání znalostí a zkušeností během výkonu profese.

Osvaldová a Peřinová (2008) uvádějí, že supervize je strukturovaný proces umožňující lidem bez zábran hovořit o své práci a problémech s ní související. V rámci všech pomáhajících profesí supervize znamená zamyšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, funkčností týmu i celé organizace.

„Většina autorů se zároveň shoduje, že cílovým adresátem supervizní podpory je klient supervidovaného pracovníka. Veškerý proces supervize tedy směřuje k blahu a prospěchu klienta a ochraně jeho zájmů“ (Haicl, 2008, s. 18).

1.3 Historie supervize

V souvislosti se vznikem sociální práce koncem 19. století se začíná hovořit také o supervizi. S největší pravděpodobností vychází z anglického modelu poradenství a supervize využívaného v lékařství, který byl postupem času přejat také do amerického lékařství. Z poznatků o vývoji supervize lze konstatovat pravidelně se střídající zájem a nezájem o

oblast této činnosti v sociální práci. Přesto se supervize neustále vyvíjela až do dnešní podoby (Bártlová, 2007).

V diplomové práci dále uvádím některé ze zásadních momentů historického vývoje supervize. Považuji za nezbytné zmínit významnou osobnost, jež je spojována s počátky supervize. Jedná se o pastora Samuel Barneta, který působil v Londýně v 70. a 80. letech 19. století. Jak je dochováno v literatuře, vedl podpůrné rozhovory, mezi čtyřma očima se studenty, kteří se podíleli na práci v boji s bídou v londýnských slumech. Činnost pastora Barneta je považována za jeden z prototypů podpory práce ze strany zkušenějšího vůči méně zkušenému, která se rozvíjí v dialogu. Podíváme-li se dále do historie, je nutné zmínit také sokratovský dialog, jenž byl využíván k odhalování nevyjádřených názorů a k větší duševní svobodě Sokratových žáků (Havrdová, Hajný et al., 2008).

„Slovo dialog pochází z řeckého *dia-*, což znamená skrze, a *logos*, výraz s řadou významů, k nimž patří *řád, význam, slovo i plnost poznání*“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 18). K pravému významu dialogu se vyjadřovalo mnoho filozofů a vzdělavců. Carl Rodgers využíval blahodárného a rozvíjejícího potencionálu dialogu. Paula Freirea proslavilo využívání metody dialogu v rámci vzdělávacího procesu. Dialogickou komunikaci považoval za nepostradatelný prostředek učitele a žáků při vzájemném učení se jednoho od druhého. Karl Jaspers prosazoval dialog založený na důvěře a sympatiích (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Havrdová, Hajný et al. (2008) uvádí, že v dialogu nejde pouze o posuzování a hodnocení věcí nebo o tendenci dospět k rozhodnutí. Jde o velmi křehký proces s cílem pochopit a změnit smýšlení účastníků dialogu. Se snahou dosáhnout otevření sebe sama a odhalení vnitřních zkušeností a postojů. Existuje nespočet překážek bránících dialogu. Může jít o strach, nedůvěru, o předvádění moci nebo o rušivé vnější podmínky. Dialog nám přitom může pomoci rozšířit obzory a vidět věci, které jsme dříve neviděli.

„Pokud je předmětem dialogu pracovní situace, kontext a postupy či vztahy pracovníka k profesi, ke klientům či spolupracovníkům, přičemž jeho smyslem je překročit bloky, jež brzdí tvořivost, spolupráci a tvořivý výkon, stává se takový dialog supervizí“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 19).

Další významnou osobností v sociální práci je M. Richmondová, která zdůrazňovala důležitost supervize v případové práci s klientem. Ve 20. letech 20. století zavádí autor psychoanalýzy Sigmund Freud, porady při práci se zkušenými kolegy. Případ byl prezentován

před zkušenějšími kolegy a následně byly doporučeny možnosti, jak postupovat. Freudovy porady lze považovat za určitý druh supervize (Pačesová, 2004).

Podstatným mezníkem ve vývoji supervize byla 50. léta 20. století, kdy vznikají Balintovské skupiny na Tavistocké klinice v Londýně. Jejich zakladatelem je lékař a psychoanalytik maďarského původu Michael Balint. Původně byly skupiny určeny praktickým lékařům a zdravotnímu personálu, ale v průběhu doby si našly velice dobré uplatnění také v ostatních pomáhajících profesích. Zaměřují se na vztah lékaře – terapeuta a pacienta – klienta (Pačesová, 2004).

V roce 1994 vznikla za účelem sjednocení a profesionalizace supervize významná instituce nesoucí název Evropská asociace pro supervizi (EAS), což je považováno za význačnou událost pro supervizi v Evropě (ČIS, 2006).

1.4 Vývoj supervize v ČR

Počátky supervize v komunistickém Československu spadají do doby 60. let 20. století a jsou spojeny s trojicí významných osobností J. Skály, E. Urbana a J. Rubeše. Ti roku 1967 založili skupinový komunitní výcvik SUR, zajišťující pro absolventy psychoterapeutických výcviků tříletou supervizi formou balintovských skupin. Tito absolventi později vytvořili „podhoubí“ pro obnovu sociální práce a rozvoj supervize u nás (Bártlová, 2007).

V 80. letech J. Skála začal využívat balintovské skupiny v oblasti vězeňství, soudnictví a v práci se skupinami učitelů. V rámci psychoterapie využíval klasickou supervizi (Bártlová, 2007).

Počátkem let 90. se pomalu začaly objevovat možnosti systematického supervizního vzdělávání. V roce 1981, na půdě Skálova kabinetu pro vzdělávání v psychoterapii, začal první výcvik ve vedení balintovských skupin (Havrdová, Hajný et al., 2008). Jako součást vzdělávání psychoterapeutů byla založena Pražská psychoterapeutická fakulta, kde byla psychoterapie vyučována jako součást studia psychologie a medicíny (Bártlová, 2007).

Mezi první organizace působící na poli sociálních služeb, kde byla po roce 1989 supervize využívána, patřilo Středisko křesťanské pomoci (SKP) a Diakonie ČCE v Praze. Tyto instituce využívaly supervizi jako prostředek pro rozvoj a vzdělávání pracovníků a také v prevenci syndromu vyhoření. Supervize začala být využívána také v oblasti dobrovolnických programů, jako je LATA, 5P (Hestia) (Bártlová, 2007).

V roce 1995 uspořádal Pražský psychoterapeutický institut symposium, jehož účelem bylo zmapovat podmínky supervize na jednotlivých psychoterapeutických školách u nás (Bártlová, 2007). V témže roce došlo k aplikaci supervize do oblasti sociální práce s drogově závislými. Velkým dílem se o to zasloužil protidrogový koordinátor při Úřadu vlády ČR Pavel Böhm, ve spolupráci s Karlem Kalinou a dalšími odborníky (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Od roku 1996 začaly v Praze probíhat skupinové výcviky v supervizi zaměřené na supervizi v sociální práci. Výcviky vedli britští lektori Li McDerment a Thomas Hannchen na jejich práci později navázala Z. Havrdová se spolupracovníky. V roce 2000 jejich činnost dala vzniknout prvnímu vysokoškolskému programu s možností studovat supervizi na Karlově univerzitě v Praze. O rok později na Fakultě humanitních studií vznikla Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích (Havrdová, Hajný, 2008). „Program vznikl na základě poptávky o vzdělávání tohoto typu jak ze strany odborných pracovníků, tak různých profesních asociací. Posláním realizovaného magisterského oboru je příprava vedoucích pracovníků pro střední a vrcholový management a supervizorů v oblasti poskytování zdravotních a sociálních služeb“ (Katedra řízení a supervize, 2009).

Významným obdobím pro supervizi v ČR byl rok 2002, kdy vznikl Český institut pro supervizi (ČIS), s cílem zlepšit kvalitu služeb v oblasti supervize v souladu se standardy Evropské asociace pro supervizi (EAS). V roce 2000 se v rámci návrhů standardů kvality v sociální práci objevil požadavek na externí supervizi (Havrdová, Hajný, 2008). „Legislativní zakotvení podpory externího pracovníka do všech sociálních služeb v roce 2007 znamená radikální otevření dveří pro supervizi, spojené s mnoha riziky i možnostmi“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 34).

„Tak do prostředí připraveného skupinově dynamickým hnutím SUR a vytrvalými psychoanalytiky definitivně pronikla a získala vliv profesionální supervize“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 34).

1.4.1 Významné české instituce působící na poli supervize

Český institut pro supervizi je jednou z nejvýznamnějších institucí české supervize.

Své cíle ČIS (2006) definuje takto:

1. „nabízet kvalitní výcvikový program v integrativní supervizi (akreditovaný EAS). Jeho součástí je konzistentní integrující teorie, seznámení s principy a modely supervizní práce i vlastní sebezkušenost, čítající okolo 500 hodin v průběhu tří let,
2. poskytovat prostor pro supervizory ČIS k výměně zkušeností a dalšímu rozvoji odbornosti (semináře nad supervizí supervize, pracovní dny ČIS...),
3. dále rozvíjet a podporovat šíření supervize do dalších oblastí práce s lidmi a tím přispívat k rozvoji a zkvalitnění práce v daných oblastech (pořádání konferencí, seminářů o supervizi...),
4. spolupracovat při vypracování, šíření, zdokonalování a naplňování standardů kvality supervize a profesionální etiky,
5. podílet se na publikační a překladové práci,
6. spolupracovat na výzkumu v oblasti supervize.“

Další významnou institucí působící na poli české supervize je občanské sdružení Remedium Praha.

Od roku 1998 vytváří prostor pro vzdělávání, podporu a pomoc v psychosociální oblasti a dává tím příležitost ke zkvalitňování života. Občanské sdružení Remedium poskytuje občanskou poradnu, podporu neziskových organizací, programy pro seniory a vzdělávací programy, jejichž cílem je celoživotní vzdělávání pracovníků v pomáhajících profesích. Vzdělávací programy realizované pod záštitou sdružení Remedium podporují rozvoj a kvalitu krizových služeb, rozvoj řízení a supervize v pomáhajících profesích. Účastníkům pak nabízí celoživotní vzdělávání v oblasti odborné, sebezkušenostní a v oblasti řízení a supervize (Remedium, 2006).

Velmi přínosné pro českou supervizi v pomáhajících profesích bylo roku 2001 založení Katedry řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na FHS UK. U zrodu tohoto vzdělávacího programu stál tým odborníků jako Zuzana Havrdová, Zuzana Roithová, David Marx a Dana Hradcová (Katedra řízení a supervize, 2009). „Původně tříletý akreditovaný navazující magisterský program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích byl v roce 2005 reakreditován s platností do r. 2015 a zkrácen v souladu s Boloňskou deklarací na dva roky. Studium je realizováno v prezenční i kombinované formě. V současné době na katedře studuje cca 100 studentů a katedra má kolem 80 absolventů“ (Katedra řízení a supervize, 2009).

1.4.2 Legislativní vymezení požadavku supervize

Aplikaci a následné využívání supervize v organizacích působících na poli sociálních služeb výrazně ovlivnil i zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, spolu se zaváděním standardů kvality do sociálních služeb. Pojem supervize zde ovšem není konkrétně uveden. Hovoří se pouze o tom, že poskytovatel zajišťuje svým zaměstnancům podporu formou nezávislého kvalifikovaného odborníka. MPSV tuto skutečnost odůvodňuje, že pro nejednotnost pojetí supervize obecně ji nebylo možné legislativně uchopit. A tak bylo nutné vytvořit výkladový sborník pro poskytovatele ke standardům kvality sociálních služeb, který vyšel v říjnu roku 2008. V něm je uvedena kapitola Personální podmínky a supervize, kde je věnován prostor supervizi jako specifické formě podpory nezávislého externího odborníka (Bajer, 2007; Standardy kvality sociálních služeb, 2008).

1.4.2.1 Zákon o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb

V § 99 zmíněného zákona je uvedeno:

„Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami“ (zákon o sociálních službách).

Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007. Znění kritérií standardů kvality sociálních služeb je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (MPSV, 2008). Potřeba supervize neboli podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka v sociálních službách je zdůrazňována především v těchto kritériích standardů kvality sociálních služeb:

- 10 e) Profesní rozvoj zaměstnanců
„Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ (zákon o sociálních službách).

Lidé pracující v sociálních službách musí při výkonu své profese uplatňovat nejen odborné znalosti a dovednosti, ale především lidský a empatický přístup k osobám, jimž služby

poskytují. Nejen tyto skutečnosti činí práci v sociálních službách velmi psychicky náročnou. Proto by pracovníkům měla být poskytována profesionální podpora. Tu by měl zajišťovat na organizaci nezávislý odborník (Čermáková, Johnová, 2002).

Podpora spočívá v tom, že:

- „vždy jde o rozbor konkrétní problémové situace zasazené v jedinečném mezilidském kontextu,
- těžiště procesu spočívá ve vzdělávání (rozvoji kompetence) pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný“ (Čermáková, Johnová, 2002, s. 81).

Tato forma podpory se odborně nazývá supervize. Ve všech pomáhajících profesích se jedná o zamýšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celé organizace. Supervize může probíhat individuálně, v týmu nebo ve skupině (Čermáková, Johnová, 2002).

Proces supervize zpravidla splňuje tři úlohy:

- **podpora** pracovníků zaměřená na vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, které jsou součástí jejich práce,
- **vzdělávací úloha** – vytváření příležitostí, aby pracovníci mohli rozvíjet své profesionální dovednosti, získávat nové znalosti a utvářet své postoje k uživatelům,
- **kontrola** spočívající ve formování postojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli zařízení“ (Čermáková, Johnová, 2002, s. 80).

Výše zmíněný prvek kontroly by neměl mít administrativní povahu, čehož je dosahováno nejčastěji tím, že supervizi provádí odborník přicházející do organizace z venku - externí supervizor. Předpokladem úspěšné a efektivní supervize je vyjasnění toho, co je od supervize očekáváno. Tedy jasná zakázka pro supervizora, stanovení jeho kompetencí a odpovědnosti vůči pracovníkům a organizaci (Čermáková, Johnová, 2002).

- 15 c) Zvyšování kvality sociální služby

„Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby“ (zákon o sociálních službách).

Při posuzování kvality sociálních služeb je nutné dívat se na tyto služby nejen z hlediska uživatelů, ale také vnímat názory a potřeby zaměstnanců, kteří je poskytují. Personál zaří-

zení je vedle uživatelů sociálních služeb druhou nejdůležitější zájmovou skupinou. Především jsou klíčovým zdrojem pro kvalitně poskytované služby. Nejen proto musí být jejich potřeby zohledňovány (Čermáková, Johnová, 2002).

1.5 Cíle supervize

U supervize jako procesu podpory sociálních pracovníků nestranným kvalifikovaným odborníkem můžeme definovat několik cílů. Většina odborníků se však shoduje na tom, že základním cílem supervize je zajistit a udržet dobrou kvalitu služby klientům v dané organizaci. Za tím účelem supervize usiluje o profesní rozvoj pracovníků a napomáhá rozšiřování jejich dovedností (Havrdová In Bártlová, 2007).

Dle Bártlové (2007, s. 18) lze na základě podnětů z různých zdrojů vymezit pro supervizi v sociální práci následující cíle:

- „rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení, vzdělávání,
- mít se na koho obrátit s těžkostmi,
- motivovat se zkušenostmi, chybami, úspěchy druhých,
- zajištění změny reflexe práce s klientem,
- reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů práce,
- rozvoj osobnosti, posilování autonomie a sebevědomí,
- vyrovnání se s pracovním stresem, obrana proti vyhoření,
- přispívat při naplnění etických pravidel,
- splňovat očekávání organizace a odvádět kvalitní práci.“

Cílem supervize v pomáhajících profesích je podle Osvaldové a Peřinové (2008) poskytnout pracovníkům příležitost, aby mohli otevřeně hovořit o svých pracovních obtížích, problémech, ale také úspěších s jednotlivými klienty. Supervize by měla umožnit zaměstnancům získat sebereflexi, podporu v práci, motivaci, profesní rozvoj, a tak pomáhat předcházet syndromu vyhoření.

Hollowayová (In Pačesová, 2004, s. 115) „vidí primární cíle supervize ve vytvoření pokračujícího vztahu, ve kterém supervizor vytvoří specifické úkoly pro supervidovaného a strategie, jakými budou tyto úkoly naplňovány tak, aby přispívaly k rozvoji supervidova-

ného a k jeho schopnostem vstoupit do profese, a v provázení supervidovaného a umožnění mu dosáhnout profesionálních standardů.“

1.6 Funkce supervize

Funkce supervize jsou úzce spojeny s cíly, které jsou v rámci supervizního procesu stanoveny jejími účastníky nebo organizací. Vzhledem k základním funkcím supervize uvádím ty, které jsou nejčastěji v odborné literatuře tradovány.

„Podle klasického rozdělení A. Kadushina z roku 1976 má každá supervize tři základní funkce: **administrativní, vzdělávací a podpůrnou**. Každá z nich je v každé supervizi v různé míře přítomna. Která funkce převládá, zjistíme, když si položíme otázku - JAK supervizor postupuje – JAKÝ je jeho prvotní úkol? Kontroluje (porovnává), jak skutečný stav odpovídá ideálnímu stavu podle standardů kvality, norem, odborných měřítek? Vzdělává supervizanty, aby dosáhli dobré praxe, aby se stali co nejlepšími odborníky? Nebo je podporuje, aby zvládli své emoce, profesionální zátěž, dostali novou motivaci apod.“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 48).

Havrdová a Hajný et al. (2008) hovoří o aspektech supervize a jejich účelech:

- **Administrativní aspekt supervize** – nejčastěji se o něm hovoří v případech, kdy je supervize spojená s přímou zodpovědností za kvalitu práce (interní supervize). Prvořadým úkolem nositele odpovědnosti je vždy kontrola, teprve je-li kvalita práce v normě, mohou nastoupit i další složky – podpora či vzdělávání pracovníků. Takovou supervizi provádí zpravidla nadřízený pracovník v rámci organizace (u nás se vžilo označení manažerská supervize). Jejím účelem je usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel. Prostřednictvím zpětné vazby pracovník dostává informace o tom, v čem je jeho praxe dobrá a v čem ne. V ČR může být tento hodnotící aspekt supervize přítomný zejména v souvislosti se zaváděním standardů kvality do organizace.
- **Vzdělávací aspekt supervize** – je do jisté míry přítomen v každé supervizi. Potřeba vzdělávání vyplývá z konkrétního problému či situace, s níž supervizant aktuálně přichází v rámci supervize. Tím se liší vzdělávací supervize od jakéhokoli vzdělávacího programu, kde školitel vždy sám nabízí témata k osvojení a kde je struktura vzdělávacího programu v podstatě přizpůsobena cílům, jež školitel stanovil.

Účelem vzdělávacího aspektu supervize je zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem (zlepšit jeho vědomosti, dovednosti, postoje, sebereflexi). V současné době můžeme nalézt přítomnost vzdělávacího aspektu supervize i v případové supervizi, přičemž se na vzdělávání podílejí i členové skupiny či týmu.

- **Podpůrný aspekt supervize** – je spojen s prožíváním supervizanta a projeveným porozuměním tomu, jak vnímá svou situaci. Důležitým aspektem podpory je ocenění hodnoty práce supervidovaného supervizorem. Supervizor by měl reálně a pravdivě vidět a posoudit, co je v práci supervidovaného cenné a smysluplné, dodávat mu naději a sebedůvěru. Vlastní prožívání a postoje supervidovaného nebagatelizovat, brát je vážně a s úctou, umožňovat projevení kladných i záporných prožitků. Stejně postoje podporuje také v supervizní skupině či týmu.

Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení supervizanta.

Všechny výše uvedené aspekty supervize a jejich rozdílné účely se vzájemně doplňují a je takřka nemožné je od sebe naprosto oddělit. Zásadní je správné načasování, kdy a za jakých okolností je aplikace toho či onoho aspektu efektivní. Nastavení supervize vychází z kontraktu, v němž je důležité stanovit priority supervizanta (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Se stejnou terminologií, jako uvádí Kadushin, se můžeme setkat také v rámci manažerské supervize, kterou uvádí McDerment (In Macáková, 2001) v manuálu pro manažery:

- **administrativní funkce** – je zaměřená na vytýčení cílů, priorit, evaluaci efektivity činnosti a optimální zvládnutí objemu práce manažera,
- **vzdělávací funkce** – cílem je umožnit podřízeným pracovníkům profesionální rozvoj a poskytnout příležitosti pro další vzdělávání, přispívá tím ke zvládnutí měnících se požadavků společnosti i organizace,
- **podpůrná funkce** – je orientovaná na pomoc při zvládnutí stresu pracovníků a jejich emoční podporu při výkonu povolání.

Hawkins a Shohet (2004) vymezují následující funkce supervize:

- **Vzdělávací (formativní) funkce** – týká se především rozvoje dovedností, znalostí, porozumění a schopností supervidovaných. Děje se tak prostřednictvím

reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Supervizor jim pomáhá lépe klientovi porozumět a najít si k němu cestu, více si uvědomovat své reakce na klienta a v neposlední řadě také hledat nové metody práce s touto a podobnými situacemi klientů.

- **Podpůrná (restorativní) funkce** – bývá nejčastěji využívána u pracovníků v pomáhajících profesích, jež se nalézají pod neustálým tlakem lidských osudů, kde na ně permanentně působí bolest, zoufalství a agresivita klientů, které vyvolávají intenzivní emoce. Ty se časem projeví ve formě stresu a mohou vést až k syndromu vyhoření. Při podpůrné supervizi jde o to, aby supervidovaní pracovníci své emoce identifikovali a následně jim porozuměli.
- **Řídící (normativní) funkce** – slouží jako indikátor kvality práce. Tato funkce supervize pokrývá potřebu pracovníků pomáhajících profesí mít někoho, kdo se spolu s nimi dívá na jejich práci. Tato potřeba většinou pramení z malé profesní zkušenosti, nedostatečného výcviku, ale i z vědomí o nevyhnutelných lidských selháních.

Hawkins a Shohet (In Bártlová, 2007) zároveň zdůrazňují, že v praktické činnosti může docházet k překrývání jednotlivých funkcí supervize, jindy naopak mohou jednotlivé funkce nabývat na větším nebo menším významu.

1.7 Druhy a formy supervize

V rámci definování každého supervizního vztahu a stanovení příslušného kontraktu je důležité vymezit druh supervize, a to na základě požadavků supervidovaného a nabídky supervizora. Hlavní kategorie, jak je uvádí Hawkins, Shohet (2004) a Bártlová (2007), jsou následující:

- **Výuková supervize** – zaměřuje se především na vzdělávací funkci a pomáhá účastníkům rozebrat jejich práci s klienty. Supervizor zastává roli učitele.
- **Výcviková supervize** - taktéž zdůrazňuje vzdělávací funkci a supervidovaní jsou v učňovské či výcvikové roli. Důraz je kladen především na dovednosti, které supervidovaní získávají prostřednictvím simulace situací v chráněném prostředí. Supervizor má na rozdíl od výukové supervize jistou odpovědnost za práci s klienty, proto vystupuje v řídicí a normativní roli.

- **Řídící (manažerská) supervize** - je aplikována tam, kde je supervizor současně nadřízeným supervidovaným. Řeší tedy vztah nadřízený – podřízený. Supervizor má jednoznačnou odpovědnost za práci s klienty a jeho role je kontrolní.
- **Poradenská supervize** – zprostředkovává možnost konzultace otázek, které si supervidovaný přeje probrat. Odpovědnost za práci s klientem je na bedrech supervidovaného.

Havrdová, Hajný et al. (2008) upozorňují na současnou situaci, kdy existuje řada druhů a forem (tváří) supervize. Dělí ji do několika kategorií na základě pěti faktorů.

1. Faktor autority - na základě toho, **kdo** supervizi provádí, ji lze dělit na:

- **externí** (supervizor přichází z venku),
- **interní** (supervizor je součástí organizace, můžeme hovořit též o intervizi).

2. Faktory role, kompetencí a vztahů – podle toho, **s kým** je supervize prováděna, ji lze rozlišit:

- **Individuální supervize** – jde o přímý, vyžádaný kontakt jednoho pracovníka a supervizora. Výhodou individuálního modelu supervize je, že veškerá pozornost je v tomto prostoru věnována pouze jednomu pracovníkovi a jeho tématům. Jonesová (In Bártlová, 2007, s. 31) „považuje za důležité, že pracovníci z vlastní vůle požádají o supervizi ve chvíli, když oni sami, nebo jejich klienti cítí, že se spolupráce nějak zablokovala, že nemohou dojít k řešení obtíží tak, jak to oni nebo klienti očekávají. Jako primární předpoklad není to, že by supervizor mohl pomoci jako ten dovednější, ale že je schopen zastávat meta-pozici (nadhled) nad zablokovaným systémem.“
- **Skupinová supervize** – může být definována jako nabídka supervize pro 3 až 12 osob, které vůči sobě nejsou v pracovní-právním vztahu, ale mají stejnou profesní orientaci nebo pracují se stejným typem klientů, což je zásadní hledisko, kterým se liší skupinová supervize od supervize týmové. Obecně je považováno za výhodné, když se členové skupiny předem neznají (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Havrdová a Hajný et al. (2008, s. 75) vysvětlují, že: „Význam a zvláštnost uvedeného uspořádání spočívá v tom, že všichni účastníci supervize jsou relativně stejně oprostěni od zátěže vztahů na pracovišti a mohou v prostředí

skupiny navazovat nové vztahy. Rozvíjí se tak svébytná kultura skupinové práce facilitovaná supervizorem a přístupná reflexi všech zúčastněných s cílem vytvořit optimální podmínky pro reflexi supervizí témat a pro efektivní učení.“

- **Týmová supervize** – jde asi o nejfrekventovanější model supervize. Týmové supervize se účastní celý pracovní tým z jednoho pracoviště, bez ohledu na pracovní pozici, nebo tým pracující na společném úkolu. Při týmové supervizi je poměrně velká pozornost věnovaná vztahům mezi jednotlivými členy pracovního týmu, jejich postavení a rolím. Souhrnně lze říci, že týmová supervize se více zaměřuje na práci týmu jako celku než na jednotlivé kazuistiky (Bednářová, Pelech, 2003).

Vzhledem k tomu, že jsem praktickou část diplomové práce realizovala, v Občanském sdružení Onyx, kde uplatňuji týmovou supervizi, věnuji této formě více prostoru.

V oblasti týkající se týmové supervize se můžeme setkat s pojmy „supervize týmu“ a „supervize v týmu“. Jde o snahu terminologicky od sebe odlišit dvě základní ohniska pozornosti týmové supervize (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Havrdová, Hajný et al. (2008, s. 93) tyto pojmy vysvětlují následovně: „Supervize „týmu“ označuje zaměření na vztahy a uspořádání rolí na pracovišti, kompetence jednotlivých kolegů, charakter řízení, mechanismy rozhodování a mnoho dalších oblastí týmové práce a spolupráce. Ty dohromady tvoří organismus, kterému říkáme tým. V supervizi „v týmu“ jde vlastně o využití týmu jako supervizní skupiny, která pracuje na reflexi případu práce s klientem. V praxi je možné setkat se s oběma typy zaměření supervize v pracovním týmu kolegů.“

Na základě faktoru role, kompetencí a vztahů či posuzování počtu supervidovaných na sezení, můžeme hovořit také o těchto druzích supervize (Bártlová, 2007):

- **Autosupervize** – pokročilá sebereflexe pracovníka předpokládaná pro úspěšnou práci s klientem. Jde o snahu pracovníka uvědomit si motivy, které ho vedly k stávající profesi.

„Znamená to kladení si otázek směřujících k reflexi svých vlastních aktivit, pocitů, reakcí na chování a pocity klienta. Prospěšné je využití audio a videotechniky“ (Havrdová In Bártlová, 2007, s. 31).

- **Peer supervize (supervize mezi kolegy)** – jedná se o supervizi mezi kolegy na pracovišti. Supervizor zde není přítomen, jeho roli zastává každý z účastníků, stejně jako roli supervidovaného. Aby peer supervize byla efektivní, nedoporučuje se větší než sedmičlenná skupina. Tento model supervize plní funkci podpůrnou a vzdělávací.
- **Tandem** – lze nazývat supervizi, kde dochází ke konzultaci problému mezi dvěma stejně zkušenými pracovníky, za účelem poskytnutí emoční podpory či nalezení jiné alternativy řešení problému.
- **Balintovská skupina** (na problém zaměřená skupina) – jedná se o formu skupinové práce na případě. Důraz na edukační proces je menší. Hlavní přínos balintovské skupiny je spatřován v oblasti zážitkové, kdy účastníci prožívají „teď a tady“ a zároveň v oblasti objasňování procesu a vztahu ke klientovi. Cílem je, aby pracovníci získali náhled a lépe se zorientovali v případě.

Průběh skupiny je rozdělen do pěti fází, následujících po volbě případu, kterým se budou zabývat. Jednotlivé fáze jsou:

- přednesení případu (deskripce zvoleného případu ostatním účastníkům),
- diskuze (doplňující otázky),
- fantazie (volné asociace účastníků za jednotlivé osoby v případě),
- doporučení (vyjádření názorů a postojů účastníků k praktickým postupům),
- rekapitulace (protagonista hodnotí náměty a postřehy ostatních účastníků) (Pačesová, 2004).

3. Faktor zaměření – odpovídá tomu, **o čem** supervize je a lze ji diferencovat takto:

- **případová** (supervize, kde pracovník přináší případy, které jej mimořádně osloví, zatíží, pociťuje potřebu je prokonzultovat, nebo si s nimi neví rady),
- **poradenská** (supervize nebo též rozvojová či podpůrná se orientuje na podporu a růst pracovníků),
- **programová** (supervize zaměřená na chod projektu či organizace).

4. **Faktor přístupu** – koresponduje s tím, **jak** je supervize prováděna. Lze ji rozdělit na:

- **administrativní** (využívaná zpravidla při zavádění nové pracovní metodiky či ke zlepšení řízení týmu),
- **výukovou** (specializuje se na předávání nových poznatků a aplikaci teorie do praxe),
- **podpůrnou** (zaměřena na pracovníka, jeho pocity, sebereflexi a hodnocení práce s klientem).

5. **Faktor času** – neboli, **kdy** je supervize prováděna. Na základě tohoto faktoru je možné supervizi dělit na:

- **pravidelnou** (supervize o minimálně šesti sezeních – doporučuje se patnáct, v maximálním časovém rozmezí jednoho měsíce),
- **příležitostnou** (vhodná u mimořádně obtížných případů u zkušeného pracovníka),
- **krizovou** (použije ji manažer například, když mu dá velké množství pracovníků výpověď).

Obecně je považováno za optimální, aby supervize byla pravidelná a stala se součástí celoživotního vzdělávání a duševní hygieny pracovníků, taktéž i zvyšování kvality služeb poskytovaných klientům (Standardy kvality sociálních služeb, 2008).

1.7.1 Supervizní styly

Jak jsem uvedla v předchozích kapitolách, existují různé funkce, druhy a formy supervize. Přesto se u každého typu supervize můžeme setkat s odlišným supervizním stylem. Ten je výrazně determinován osobností supervizora, stylem jeho práce a druhem výcviku. Jestliže má být práce supervizora smysluplná a má dosahovat stanovených cílů, je důležité, aby supervizor znal a uvědomoval si supervizní styl, který v práci uplatňuje (Hawkins, Shohet, 2004).

V odborné literatuře se můžeme setkat s následující definicí: „Supervizní styl je výrazem supervizorova teoretického zaměření transformovaného v jeho osobní pojetí terapie a supervize“ (Maroon et al., 2007, s. 15).

1.8 Principy supervize

Supervizní proces a vztah se neobejde bez jasně vymezených principů. Jak uvádí Haicl (2008), nejčastěji se můžeme setkávat s těmito pravidly supervize:

- kontrahování – jde o proces, kdy supervizor a supervidovaný domlouvají, co bude předmětem (tématem) supervize,
- autonomie klienta – supervizor chápe a podporuje supervidovaného jako autonomní, nezávislou bytost,
- dodržování pravidel – součástí supervizního procesu jsou pravidla, která si supervizor a supervidovaný stanovili,
- dodržování hranic – supervizor dodržuje stanovené hranice vůči supervidovanému a zároveň podporuje supervidovaného, aby tak činil v profesním vztahu ke svým klientům,
- důvěrnost – je základem pro fungující a bezpečný supervizní vztah a proces,
- spravedlivá pozornost – supervizor věnuje pozornost jak klientovi, tak supervidovanému,
- fair chování - ke všem účastníkům supervizního procesu.

1.9 Vztah mezi supervizorem a supervidovaným

Vzájemný vztah supervizora a supervidovaného se utváří na základě představy každého z nich o tom, jak bude supervize probíhat. Kontext supervizního vztahu ovlivňují faktory, jako jsou funkce a úkoly supervize, osobnost supervizora, osobnost supervidovaného, problematika klienta, povaha organizace (Holloway In Pačesová, 2004). M. Carroll a E. Holloway (In Pačesová, 2004) sledovali i jiné faktory utvářející kontext supervizního vztahu. Na straně klienta může jít o rasovou příslušnost, genderové vztahy, sexuální orientace. Na straně organizace se objevují různé aspekty prostředí.

Prioritou ve vztahu terapeuta a klienta je vzájemná spolupráce, subvence méně zkušeného pracovníka, posilování jeho důvěry a to vše podpořeno atmosférou bezpečí a důvěry (Pačesová, 2004).

„Supervizor je v roli autority vůči svému studentovi, a proto tento vztah často vyvolává nevyřešené konflikty, které se týkají dětské i rodičovské role. ...Student a supervizor mo-

hou také sdílet iluzi, že supervizor ví všechno a že student neví nic, nebo že supervizor netrpí žádným problémem a má všechno pod kontrolou“ (Marlinová In Pačesová, 2004, s. 117).

Hollowayová (In Pačesová, 2004) popsala fáze vztahu mezi supervizorem a supervidovaným:

1. počáteční fáze – vyjasnění vztahu mezi supervizorem a supervidovaným, tvorba kontraktu, podpora, intervence, rozvoj kompetencí, plán léčby,
2. pokročilá fáze - zvyšování přirozenosti vztahu, zmenšování svázání rolemi, vyvíjení schopnosti konceptualizme případu, zvyšování sebevědomí a sebehodnocení, konfrontování osobních vlastností, jejich vztahování k profesionálním výkonům,
3. konečná fáze - porozumění vztahům mezi teorií a praxí, pokles potřeby být veden supervizorem.

1.10 Supervizní kontrakt

Každý supervizní vztah musí být upraven smlouvou o supervizi neboli supervizním kontraktem. Kontrakt (dohoda) je výsledkem vzájemného hledání, kladení otázek a vyjednávání mezi supervizorem a supervidovanými. Zároveň zahrnuje výsledky analýzy potřeb a podmínek organizace, kde bude supervize realizována (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Hovoříme-li o supervizi, která je pracovníkům hrazena organizací, analýzu potřeb zde zpravidla provádí management organizace, nebo může být součástí strategického plánu. Na základě zakázky managementu může být analýza provedena také supervizorem (Standardy kvality sociálních služeb, 2008).

Supervizní kontrakt reflektuje hlavní funkce supervize. Specifikuje obecné cíle, dílčí cíle a úkoly, techniky, procesy i povinnosti, definuje role a pravomoci a stanovuje konečné termíny (Maroon et al., 2007).

Považuji za nutné zdůraznit, že proces vyjednávání a uzavírání kontraktu je typický pro externí supervizi.

1.10.1 Vyjednávání kontraktu

Supervizní kontrakt vytváří základní rámec pro nasměrování, cíle, způsob práce a hodnocení výsledků supervize. S ohledem na zaměření praktické části diplomové práce se zde

nebudu zabývat vyjednáváním kontraktu supervize, kterou si pracovník hradí sám, ale zaměřím se na daleko složitější proces kontrahování. A to ten, kde je supervize hrazena zaměstnavatelem a musí tedy být sjednána s ohledem na potřeby organizace (Standardy kvality sociálních služeb, 2008).

Vyjednávání kontraktu je různě dlouhý proces navazující na podrobnou analýzu potřeb a podmínek organizace a pracovníků. Jestliže je supervize zaváděna do organizace, která ještě nemá žádné předchozí zkušenosti, je považováno za vhodné provést expertní projekt zavádění supervize do organizace, který navrhne strategii přípravy organizace a pracovníků na přijetí supervize. Délka přípravy se může v jednotlivých případech lišit. Zpravidla je ovlivňována kulturou komunikace a vzájemných vztahů v organizaci, ale i druhem činnosti, které mají být supervidovány (Standardy kvality sociálních služeb, 2008).

1.10.1.1 Subjekty podílející se na vyjednávání kontraktu

„Je-li organizace na supervizi připravena, probíhá vyjednávání kontraktu mezi **supervizorem** a třemi typy subjektů – **zadavatelem supervize**, což může být podle okolností např. zřizovatel, či statutární zástupce nebo ředitel organizace, dále **bezprostředním nadřízeným** supervizanta či supervizantů, a konečně **pracovníky**, kteří se mají supervize účastnit (nebo vyslat svého zástupce)“ (Standardy kvality sociálních služeb, 2008, s. 162).

1.10.1.2 Odpovědnost jednotlivých subjektů za kontrakt

V rámci vyjednávání kontraktu má každý z uvedených subjektů určitý díl odpovědnosti za dobrý výsledek. Tato odpovědnost byla formulována na konferenci supervize v Kralupech (listopad 2007) a ve standardech kvality v sociálních službách (2008) je uváděna takto:

1. Zadavatel supervize je zpravidla ten, kdo supervizi hradí a jeho odpovědnost byla definována následovně: vědět, co je od supervize očekáváno a jak bude začleněna do dlouhodobých plánů a podmínek organizace; zabezpečit zaměstnancům základní informace o supervizi, aby znali její smysl a účel; zabezpečit účast zaměstnanců na supervizi v pracovní době; dohodnout se supervizorem obsah a formu zpětné vazby pro zadavatele; zajištění finančních prostředků na supervize.
2. Vedoucí týmu či bezprostřední nadřízený supervizantů odpovídá za zajištění záze-
mí pro supervizi v organizaci; aktivně se podílí na tvorbě kontraktu; rozhoduje, jak budou využity výsledky supervize pro pracovníky a organizaci; přijímá a realizuje podněty k rozvoji ze supervize; řeší události, týkající se porušení etických norem.

3. Supervizanti neboli příjemci supervize nesou díl odpovědnosti za svoji práci a výběr tématu na supervizi; za rozhodnutí, jak naloží se získanými poznatky a možnostmi ze supervizí; za to, co na supervizích řeknou či neřeknou a jak se podílí na vytváření bezpečné atmosféry na supervizích sezeních.
4. Supervizor je odpovědný za vyjednání kontraktu se všemi výše uvedenými subjekty supervize; poskytuje zpětnou vazbu zadavateli; zajišťuje bezpečí, hranice, rámec supervize v souladu s kontraktem; podporuje vzdělávání, odbornost a kvalitu práce týmu; aktivně se vzdělává a absolvuje supervize.

1.10.1.3 Výběr supervizora

Při výběru vhodného supervizora pro jedince, tým či organizaci, je možné využít seznam profesionálních supervizorů, který lze najít na stránkách příslušných institutů psychoterapeutické společnosti. Také vzdělávací organizace v supervizi nabízejí seznam svých absolventů na webových stránkách (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Při vyjednávání kontraktu si účastníci vyjasňují svá očekávání, a také obecné i specifické možnosti, které může supervizor nabídnout. Ne každý supervizor může organizaci nabídnout to, co právě potřebuje. Proto je velmi důležité kontrakt pečlivě vyjednat z obou stran. Mnozí odborníci vykonávající supervizi u nás, sice mají zpravidla velmi bohatou profesní zkušenost, ale neprošli žádným supervizním výcvikem. V takovém případě bývají uznáni jako supervizoři na základě smlouvy s danou organizací. Tito lidé by většinou měli poskytovat pouze vzdělávací supervizi v oblasti jejich profesní činnosti a jinde by supervizi poskytovat neměli. Ovšem existují osobnosti, které chybějící výcvik v supervizi bohatě nahradí svým nadáním či životními a profesními zkušenostmi. Zadavatel supervize by měl být o této skutečnosti informován (Havrdová, Hajný et al., 2008).

1.10.2 Obsah kontraktu

Hawkins, Shohet (2004) navrhuje klíčové oblasti, které by smlouva měla upravovat:

- **Praktické stránky** – zahrnují čas, frekvenci a místo konání supervizního setkání. Upravují postup při rušení setkání jednou ze stran, vyjasňují platby za supervizi atd.
- **Hranice** – jedná se především o vymezení hranice mezi supervizí a poradenstvím či terapií. Supervizní kontrakt by měl obsahovat i jasné hranice týkající se důvěrnosti.

A to z důvodu uvědomění si, do jaké míry jsou sdělené informace v prostoru supervize důvěrné a za jakých okolností či komu a jakým způsobem budou moci být předávány.

- **Pracovní spojení** – je tvořeno vzájemnou výměnou představ a očekávání supervidovaných a supervizora o stylu či zaměření supervize. Ve fázi uzavírání smlouvy je považováno za přínosné podělit se nejen o očekávání, ale také o naděje a obavy pramenící ze supervizí.

„Dobré pracovní spojení není postaveno na seznamu dohod a pravidel, ale na rostoucí důvěře, úctě a dobré vůli obou stran. Smlouva poskytuje záchytný rámec, v němž se může vztah rozvíjet, a jakékoli odchylky od dodržování smlouvy je třeba chápat jako příležitost pro reflektování, učení a utváření vztahu, nikoli jako podklad pro odsuzování a obhajobu“ (Shohet, Wilmont In Hawkins, Shohet, 2004, s. 65).

- **Formát sezení** – je vhodné stanovit na základě diskuze a následném rozboru představ jednotlivých účastníků sezení o tom, jak může typický formát supervize vypadat. Ujasnit si, zda bude veškerý čas věnován jen jednomu případu, zda se budou očekávat poznámky o případu, či doslovný záznam sezení.

Dle mého názoru vymezení tohoto aspektu přispívá k efektivnímu využití prostotu supervize.

- **Organizační a odborný kontext** – zahrnuje očekávání organizace od supervize. A to převážně tehdy, jsou-li účastníky supervizní smlouvy kromě přímo zúčastněných i jiné strany. Nejčastěji se jedná o organizaci. Některé organizace mívají vypracovány své vlastní obecné zásady supervize, v nichž je mimo jiné stanoveno i to, co od supervize očekávají. Tam, kde jednoznačně stanovené zásady neexistují, je nutné nepsaná očekávání organizace prodiskutovat. Může se jednat o očekávání organizace od supervizora, co se týká míry odpovědnosti za zajištění kvality práce, způsobu předávání informací, vyjasnění profesních a etických kodexů.

Zaměříme-li se na supervizi, která je hrazena organizací, je nutné zdůraznit, že takový kontrakt supervize obsahuje, kromě výše uvedených klíčových oblastí, navíc některá preventivní ujednání, jako jsou: způsob provedení záznamů; stanovení, kdo bude dostávat jaké informace ze supervizí; zajištění bezpečnosti a diskrétnosti pro pracovníky; způsob jakým

bude vedoucí zacházet s informacemi ze supervizí; stanovení okolností odvolání či zrušení supervize; délka sjednaného kontraktu (Standards kvality sociálních služeb, 2008).

Podle Havrdové a Hajného et al. (2008) by supervizní kontrakt měl vymezovat, kdo je zadavatelem supervize, kdo je supervizantem, kdo je supervizorem, jaký je účel supervize. Kontrakt by měl dále obsahovat podmínky poskytování supervize (frekvence, délka sezení, kdy a kde supervize proběhne), odpovědnost supervizora, odpovědnost supervizantů, kdo a jak bude o supervizi informován, kritéria úspěchu supervize (stanovení měřitelných znaků za účelem hodnocení supervize), časový plán supervize (na jak dlouho je supervize plánována).

1.11 Osobnost supervizora

Současnou situaci na české supervizní scéně bychom mohli definovat jako poměrně nepřehlednou. Velké množství institucí, zařízení a projektů sice supervizi vyžaduje, většinou však není definováno, kdo supervizor vlastně je. Počet supervizorů s různými výcviky a zkušenostmi neustále narůstá. Můžeme se také setkat s množstvím samozvaných supervizorů, kteří se cítí být oprávněni supervizi provádět. Příčina této situace je spatřována na jedné straně v tom, že jde o poměrně mladý a módní obor, na druhé straně však do dnešní doby nebyly definovány jednotné kvalifikační standardy pro supervizory. Supervize je považována za samostatnou odbornou činnost a expert, který ji vykonává, by měl mít letité praktické zkušenosti a úspěšně absolvovaný supervizní výcvik (ČIS, 2006).

Supervizor je zpravidla nezávislý externí odborník, poskytující zaměstnancům v pomáhajících profesích podporu při zvládnání náročných pracovních situací a pomoc při zpracování negativních emocí a stresu, kterým jsou vystaveni při výkonu práce s klienty. Základním kamenem fungujícího supervizního vztahu je zcela určitě důvěra a vzájemné předávání podmětů mezi supervizorem a supervidovaným. Úkolem supervizora je poskytovat supervidovanému rady a podporovat ho v konkrétních problémových oblastech, se kterými se supervidovaný setkává v každodenní pracovní činnosti (Osvaldová, Peřinová, 2008).

Zastávám stejný názor jako Osvaldová a Peřinová (2008, s. 7), které uvádějí, že: „Supervizor musí být vyzrálá osobnost vzdělaná v oblasti supervizní činnosti a musí být pro účastníky supervize přijatelný jako člověk.“

1.11.1 Role supervizora

Supervizor ve své činnosti může vystupovat v několika rolích, obsahující zároveň několik funkcí. Patří k nim (Hawkins, Shohet, 2004):

- role poradce, poskytující podporu supervidovaným,
- role pedagoga, pomáhající supervidovanému učit se novým poznatkům a rozvíjet se,
- role manažera, odpovědného za supervidovaného i za klienta,
- role manažera či konzultanta s odpovědností k organizaci, která jej platí.

1.11.2 Požadované vlastnosti supervizora

Jako žádoucí vlastnosti supervizora uvádí Osvaldová, Peřinová (2008) především komunikační dovednosti, umění naslouchat, znalost psychologie a práce s lidmi, pedagogické dovednosti, být upřímný a důvěryhodný za každé situace, dodržovat diskrétnost informací o daném zařízení a supervidovaných. Supervizor je garantem bezpečného a klidného průběhu supervize.

Chvála a Trapková (In Eis, 1995) zdůrazňují neformální autoritu supervizora. Měl by do procesu supervize vstupovat jako návštěvník a být otevřený a obohacovat jej novým pohledem a vytvářet vhodné prostředí podporující změnu. Měl by být pružný a umět se během supervize přizpůsobit ve prospěch supervidovaného.

Podle Vyhnálkové (In Eis, 1995, s. 51) „by měl supervizor v supervidovaném evokovat ego stav dospělého a plnit s ním cíle dohodnuté v kontraktu, který uzavřeli. Měl by umět klást otázky a modelovat proces supervize. Především by však měl umět hledat a nalézt klíčové téma klienta a snížit riziko poškození.“

Carroll (2004) hovoří o supervizorovi „skrz naskrz“, autorem termínu je Covey 1989. Ideální supervizor, tedy supervizor skrz naskrz ví, že v supervizním procesu je vždy třeba začít u sebe a ne u druhého. Že je důležité být uvnitř „v pořádku“, pokud tomu tak není, nemůže být „v pořádku“ ani na povrchu a to bez ohledu na inteligenci, zkušenosti a kompetence.

Hans-Werner Hemp (2000), člen Evropské asociace pro supervizi (EAS), vymezil hlavní kritéria kvalifikovaného supervizora a to následovně: osobnostní charakteristiky a předpo-

klady, profesionální schopnosti, schopnost reflektovat vlastní praktickou zkušenost, odborné znalosti.

Carifio a Hess (In Hawkins, Shohet, 2004) uvádějí vlastnosti „ideálního supervizora“ jako empatie, porozumění, bezpodmínečné kladné přijetí, kongruence, upřímnost, flexibilita, vřelost a sebeodhalování.

Jako nejobtížnější dovednost supervizora Hawkins a Shohet (2004) nazývají „schopnost helikoptéry“. Jde o schopnost vnímat komplexně celý proces supervize a umět přepínat ohnisko pozornosti mezi klienty supervidovaného, supervidovaného a jeho proces, proces supervizora a vztahy se supervidovaným, klienty v jejich širším kontextu, širší kontext organizace. Zdůrazňují, že tuto dovednost je možné osvojit si pouze prostřednictvím praktického působení supervizorů a její rozvoj trvá několik let.

1.12 Supervize v organizaci

Vzhledem k tomu, že praktická část diplomové práce je, mimo jiné, zaměřená i na supervizi v organizaci, považuji za vhodné věnovat této problematice pozornost.

Nejdříve vysvětluji pojem *organizace*, jak ji uvádí Velký sociologický slovník (In Bártlová, 2007, s. 49): „Organizace je chápána spíše ze sociologického hlediska, jako fenomén, který vytváří kontext pro činnost sociálního pracovníka. Z hlediska systémového je chápána jako samostatný organismus, seberegulující, interagující se svým okolím, usilující o své vlastní zachování, adaptaci či rozvoj.“

Je nezbytné uvědomit si, že supervize je prováděna nejen v psychoterapeutických výcvicích, ale také v organizacích, které poskytují zdravotnické, sociální nebo jiné služby. Organizace je nositelem odpovědnosti za kvalitu práce svých zaměstnanců, proto by jim měla zajišťovat kvalitní externí supervizi. Neboli, v souladu se standardy kvality sociálních služeb, zajistit zaměstnanci podporu formou nezávislého kvalifikovaného odborníka (Rollová, 2001).

Supervize v organizaci by měla především zajišťovat ztotožnění se zaměstnanců s cíli a posláním organizace. Významná je vnitřní motivace jednotlivých pracovníků, týmu i celé organizace k supervizi (Macáková, 2001). Hlavním požadavkem pro efektivní supervizi v organizaci je však kultura dané organizace. Tou se rozumí hodnoty, očekávání, způsoby myšlení, komunikace, interakce, zvyky, jak se co dělá, apod. Toto vše může přispět k perfektnímu fungování supervize nebo naopak k jejímu zablokování. Za ideální pro roz-

voj supervize v organizaci je považována kultura učení a rozvoje. Supervize je dlouhodobý proces, tím pádem nemůže usilovat o okamžitou změnu v organizaci, je nutné nejdříve věnovat pozornost současnému stavu a následně motivovat ke změnám a pomáhat utvářet nové možnosti (Bártlová, 2007).

Pro úspěšné fungování supervize v organizaci Hawkins a Shohet (In Bártlová, 2007) představují několik důležitých podmínek, ze kterých doporučují supervidovaným organizacím vycházet:

- celoživotní vzdělávání a rozvoj všech pracovníků v organizaci bez rozdílu,
- kolektivní i individuální učení je součástí každodenní činnosti,
- problémy a krize jsou vnímány jako příležitosti pro změnu,
- subvence sebereflexe každého pracovníka,
- podpora zpětné vazby na všech úrovních, včetně klientů,
- systém hodnocení zaměřený nejen na profesní výkon, ale i na iniciativu v seberozvoji,
- jasně definované pracovní role.

Na úrovni supervize v organizaci, ať už při zavádění supervize, posuzování její kvality, úspěšnosti či provádění změn, je vhodné využívat výsledků tzv. SWOT analýzy. Jde o podrobné zmapování pozice organizace z pohledu vnitřních a vnějších faktorů, které ji ovlivňují. Termín SWOT pochází z angličtiny a je tvořen počátečními písmeny následujících slov:

- S - „strengths“, což jsou silné stránky organizace - co děláme dobře,
- W - „weaknesses“, jde o slabé stránky organizace - co nám moc nejde,
- O - „opportunities“, příležitosti pramenící organizaci z vnějšího prostředí - jaké příležitosti vidíme pro naši organizaci,
- T - „threats“, hrozby organizaci z vnějšího prostředí - co ohrožuje naši organizaci do budoucnosti (Macáková, 2001).

„Při supervizi na úrovni celé organizace je třeba si ujasnit, zda bude supervize probíhat na více úrovních a na co se má nejvíce zaměřit: zda na budování a vztahy v týmu, osvojení si hlubšího vhledu do odborné práce, či na pracovní styl a rozvržení práce. Důležité také je

vybrat si konkrétní druh a formu supervize, který bude určitému typu organizace vyhovovat“ (Macáková, 2001, s. 15).

1.13 Supervize jako prevence syndromu vyhoření

Práce v sociálních službách, i v pomáhajících profesích celkově, je velmi náročná a zodpovědná práce vyžadující psychickou zdatnost pracovníků. Přímá práce s klienty a jejich problémovými situacemi vystavuje pracovníky permanentnímu stresu a negativním emocím, které ne vždy dokáží sami zvládnout. Není se potom čemu divit, že pracovníci v oblasti sociálních služeb patří mezi profese nejvíce ohrožené tzv. syndromem vyhoření (Slezáčková, 2008).

Syndrom vyhoření (z angl. burn-out) se v konečné fázi projevuje výrazným fyzickým a psychickým vyčerpáním, emocionální vyprahlostí a ztrátou pocitu smysluplnosti pracovní činnosti. Ptáme-li se po příčinách syndromu vyhoření, je nutné konstatovat, že se mohou podílet, jak příčiny vnitřní, v osobnosti daného člověka (ztráta ideálů a nadšení, frustrace), tak i vnější, tedy v jeho konkrétních pracovních podmínkách (nedostatečné ocenění, konflikty s vedením či kolegy, špatné pracovní podmínky a další) (Slezáčková, 2008).

Samotný proces syndromu vyhoření je charakterizován několika fázemi, které uvádějí Tošner, Tošnerová (In Bártlová, 2007; Slezáčková, 2008) následovně: V první fázi je to **nadšení**, velké očekávání, ideály. Později počáteční nadšení uhasíná, nastává období **stagnace**. Z důvodu nemožnosti uspokojit narůstající požadavky klientů či nadřízených se dostavuje **frustrace**, neboli zklamání, doprovázené negativním vnímáním klientů. Jestliže je pracovník dlouhodobě frustrován, a není schopen stávající situaci změnit, propadá pocitům **apatie**. Svoji činnost omezuje pouze na to, co je nutné. Nezajímá se o klienty a ani o svou práci. Jestliže v této fázi dojde k efektivní intervenci, (dovolená, změna pracoviště či pracovní pozice) může být koloběh zklamání zastaven a odvrácena poslední fáze **syndrom vyhoření**. Projevuje se totálním vyčerpáním, chronickou únavou, ztrátou smyslu práce, pocitem totální prázdnoty až tzv. dehumanizací.

Jednotliví lidé se navzájem liší mírou psychické odolnosti. Ta může být posilována některými pozitivními povahovými rysy a vlastnostmi (optimismus, smysl pro humor, naděje), ale také sociální oporou svého okolí. Tím je myšlen počet a pevnost vztahů s blízkými osobami, na které se může v případě nouze obrátit (Slezáčková, 2008).

Mezi základní doporučení prevence syndromu vyhoření řadíme kvalitní přípravu na profesi, jasné definování role a povinností pracovníka v organizaci, zdravou životosprávu se střídáním fyzické aktivity a odpočinku, celoživotní vzdělávání, získávání nových zkušeností a dovedností aj. Mezi primární preventivní prvky syndromu vyhoření patří pravidelná, externí supervize (Bártlová, 2007).

„Preventivní přístup k vyhoření spočívá též ve vytváření stimulačního prostředí, které umožňuje další učení. Týmová spolupráce a rozvojová supervize jsou v tomto smyslu jedním z nejdůležitějších způsobů, jak předcházet vyhoření“ (Havrdová In Bártlová, 2007, s. 54).

1.14 Etika a rizika supervize

Etická pravidla v supervizi jsou úzce spojena s obecnými etickými pravidly, jak uvádí např. Charta lidských práv, ale také s konkrétními etickými pravidly jednotlivých pomáhajících profesí (Bártlová, 2007).

Matoušek (In Bártlová, 2007) uvádí tato základní etická pravidla v supervizi:

- být prospěšný (dobrý),
- neuškodit,
- nezneužívat,
- nemanipulovat.

Český institut pro supervizi (ČIS) vstupem do Evropské asociace pro supervizi (EAS) přijal etické zásady této asociace a ty jsou pro ČIS závazné. V preambuli asociace je jasně uvedeno, že primárním úkolem celé organizace je sloužit ve prospěch zkvalitnění práce s klienty. A zdůrazněno, že etická pravidla slouží k ochraně supervidovaných a jejich klientů (ČIS, 2006). Jak uvádí Bártlová (2007, s. 55): “Etické zásady EAS, které přijal ČIS mají pomoci:

1. Zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům (účastníci výcvikového programu pro supervizory) ochranu před etickými a právními nároky.
2. Splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi.

3. Splnit požadavky kandidátů týkajících se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídající požadavkům výcvikového programu.
4. Koncipovat způsoby, postupy a kritéria uskutečňování výcvikových programů.“

V rámci supervize, se stejně jako v jiných oblastech činností, vyskytují určitá rizika. K nejčastěji uváděným patří zneužití pozice zkušenějšího odborníka. V důsledku toho pak nastává situace, kdy supervizor supervidovaného neučí, ale poučuje, nevede, ale nařizuje, neposkytuje cennou zpětnou vazbu a jedná autoritářsky. Dále snižování požadavků na supervidovaného ve snaze dosáhnou aliance s ním proti klientovi, vedoucímu, organizaci. Nebezpečný pro supervizi může být též neuvědomovaný a nezpracovaný přenos a protipřenos, nevyjasněné role či zanedbávání osobních potřeb supervidovaných (Matoušek In Bártlová, 2007).

1.14.1 Nevědomé procesy ovlivňující supervizi

Nevědomé procesy ovlivňující vztahy v rámci supervize jako jsou přenos, protipřenos a paralelní proces, lze také označovat za nevědomý materiál, který se vyskytuje, jak ve vztahu supervizor – supervidovaný, tak ve vztahu pracovník – klient. Mohou z něj pramenit mnohá rizika, proto je důležité, aby jej supervizor identifikoval, refleктоval a zpracovával tak, aby udržel efektivní supervizní vztah (Šimek, 2004).

Jacobs (In Šimek, 2004, s. 73) „připomíná, že se termín *přenos* používá v případě, kdy se v typu vztahu, který klient k poradci vytvoří, nachází stopy minulých vztahů.“

Nyní je důležité vysvětlit souvislost termínů přenos a projekce, jak uvádí Šimek (2004, s. 73): „Výraz *přenos* se vztahuje ke specifické formě všeobecnějších jevů *projekce*, popisujících proces, jímž se osoba A chová k osobě B, jako by osoba B byla osobou C. Přenos používáme k vysvětlení projekce, která se specificky přenáší od klienta k terapeutovi. Naopak jakákoli projekce od supervizora namířená na supervidovaného, je kategorizována jako forma *protipřenosu*.“ V supervizním vztahu se vyskytuje též *paralelní proces*, jde o proces, k němuž dochází v jedné situaci nebo vztahu a je opakován v jiné situaci či vztahu (Hawkins, Shohet, 2004).

Vztahy v rámci supervize jsou stejně jako jiné, napojeny a ovlivňovány zkušenostmi ze vztahů předešlých. Důležité je umět pracovat s těmito nevědomými aspekty vztahů, které narušují efektivní fungování supervizního procesu (Šimek, 2004).

2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Jedním z důležitých nástrojů realizace sociální politiky státu jsou sociální služby a sociální práce v nich (Matoušek, 2001).

V této kapitole uvádím pojetí sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, se zaměřením na služby sociální prevence (kontaktní centra a terénní programy) a to z důvodu orientace praktické části diplomové práce. Dále zmiňuji sociální práci jako nástroj sociální služby a vymezení pozice a profesních předpokladů pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka.

2.1 Vymezení pojmu sociální služby

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů sociální službou rozumí: „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“ (zákon o sociálních službách).

Sociální služby zahrnují:

- sociální poradenství,
- služby sociální péče,
- služby sociální prevence (zákon o sociálních službách).

Na základě vymezení primárních forem poskytování sociálních služeb zákonem, jsou sociální služby poskytovány jako služby:

- pobytové,
- ambulantní,
- terénní (zákon o sociálních službách).

Pobytové služby jsou charakteristické poskytováním sociálních služeb spolu s ubytováním. Ambulantní službou se rozumí služby poskytované v zařízení sociálních služeb, kam osoby, kterým jsou služby poskytovány, dochází. Není jim poskytováno ubytování. Kdežto terénní služby jsou poskytovány osobě v jejím přirozeném sociálním prostředí. Vykonává je terénní pracovník nebo též streetworker (zákon o sociálních službách).

2.1.1 Služby sociální prevence

V souvislosti se zaměřením praktické části diplomové práce se v následující části věnuji službám sociální prevence, konkrétně kontaktním centrům a terénním programům.

„Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a osobně právních zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám v překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů“ (zákon o sociálních službách).

2.1.1.1 Kontaktní centra

Kontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení, která poskytují ambulantní, eventuálně terénní služby jedincům, kteří jsou ohroženi závislostí na návykových látkách. Cílem sociálních služeb poskytovaných kontaktními centry je snižovat sociální a zdravotní rizika plynoucí uživatelům ze zneužívání návykových látek (zákon o sociálních službách).

Kontaktní centra poskytují tyto základní činnosti:

- „sociálně terapeutická činnost,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí,
- poskytnutí podmínek pro osobní hygienu“ (zákon o sociálních službách).

2.1.1.2 Terénní programy

V rámci terénních programů jsou poskytovány terénní služby, které jsou určeny osobám, jež vedou rizikový způsob života nebo osobám, které jsou tímto způsobem života ohroženy. Služba se zaměřuje na problémové skupiny osob, uživatele návykových látek nebo omamných psychotropních látek, osoby bez přístřeší a na jiné sociálně ohrožené skupiny. Cílem terénních programů je tyto osoby vyhledávat v jejich přirozeném sociálním prostředí a minimalizovat rizika způsobu života, který vedou. Tato služby může být poskytována anonymně (zákon o sociálních službách).

Terénní programy poskytují tyto základní činnosti:

- „zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,

- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“ (zákon o sociálních službách).

Terénní programy i sociální služby v kontaktních centrech jsou osobám poskytovány bez úhrady.

2.1.2 Sociální práce jako nástroj sociální služby

„Sociální práce se hlavně realizuje v sociálních službách a jejich prostřednictvím. Profesionální sociální pracovníci jsou zaměstnáváni sociálními subjekty, aby realizovali jejich sociální cíle, programy, plány či projekty, tj. poskytovali sociálním objektům (klientům) předměty (dávky a služby) k uspokojování určitých sociálních potřeb“ (Matoušek, 2001, s. 179).

V minulosti se sociální práce jako pomoc potřebným objevovala v různých útulcích, klášterech zajišťujících pomoc dětem, sirotkům a péči chudým. Sociální práce v moderním pojetí se začala vyvíjet až kolem 20. století. V posledních letech její role při realizaci sociální politiky roste. Hlavním důvodem je silný motivační charakter pro klienty k návratům k práci a životu v přirozeném sociálním prostředí a celková vyšší efektivita (Matoušek, 2001).

Hovoříme-li o cílech sociální práce, zmiňuji vymezení základních cílů, jak je uvádějí autoři Webb a Wistow (In Matoušek, 2001), kteří za ně považují sociální kontrolu, podporu změny a sociálního zachování.

2.1.3 Vymezení pozice a profesních předpokladů pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka

Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává:

- přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, zajišťování a udržování čistoty a osobní hygieny, podpoře soběstačnosti a životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb,
- výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření pracovních návyků, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zá-

jmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební, pohybové výchovy, a provádění osobní asistence,

- pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, poskytování pomoci při vytváření sociálních kontaktů a psychické aktivizaci,
- pod dohledem sociálního pracovníka vykonává činnosti při základním sociálním poradenství, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (zákon o sociálních službách).

Sociální pracovník v rámci profesní činnosti zastává spoustu různých, navzájem se prolínajících rolí, ale i rozmanitých činností. Vykonává různá sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, poskytuje sociálně právní poradenství, analytickou, metodologickou a koncepční činnost v sociální oblasti, je garantem odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnosti, poskytování krizové pomoci, sociálního poradenství a sociální rehabilitace (zákon o sociálních službách).

Z výše uvedeného je zřejmé, že v rámci profese jsou kladeny vysoké nároky, profesního i osobnostního charakteru, jak na pracovníky v sociálních službách, tak i na sociální pracovníky. Zvýšená pracovní náročnost, stres, bezmoc, negativní emoce, pomoc při řešení problémových situací klientů a jejich rodin, to je každodenní součást profese. Není potom pochyb, že pracovníci v oblasti sociálních služeb patří mezi nejvíce ohrožené profese tzv. syndromem vyhoření. Je tedy důležité, aby tito pracovníci dodržovali zásady duševní hygieny, permanentně se vzdělávali a pravidelně se účastnili supervizí (Slezáčková, 2008).

Předpoklady k výkonu povolání pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka uvádí zákon o sociálních službách. Podmínky požadující zákon u obou profesí jsou způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost, jak je uvedena v zákoně. Pro vykonávání profese sociálního pracovníka je požadována odborná způsobilost na úrovni vyššího odborného vzdělání nebo vysokoškolského vzdělání získaná studiem bakalářského nebo magisterského studijního programu zaměřeného na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku. Od-

bornou způsobilost lze získat též absolvováním akreditovaného vzdělávacího kurzu v rozsahu nejméně 200 hodin a praxe v oboru minimálně 5 let (zákon o sociálních službách).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 REALIZACE VÝZKUMU

Svůj výzkum jsem zaměřila na problematiku supervize v sociálních službách. Konkrétně jsem se zabývala supervizí v sociálních službách jako nástrojem profesního rozvoje jednotlivce a organizace. V rámci výzkumného šetření jsem především usilovala o důkladné zmapování procesu supervize v občanském sdružení Onyx a o vyhodnocení jejího přínosu pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci.

3.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Cílem výzkumu bylo zmapovat proces supervize v občanském sdružení Onyx a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci.

Výzkumnou otázku jsem definovala následovně: *Jaký přínos má supervize v občanském sdružení Onyx ve Zlíně pro profesní rozvoj jednotlivých pracovníků a pro organizaci jako takovou?*

Z důvodu zajištění co nejvyšší kvality výzkumného šetření jsem hlavní výzkumnou otázku doplnila o dílčí výzkumné otázky:

- Jaké je nastavení procesu supervize v občanském sdružení Onyx?
- Jaký je přínos supervize pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci z pohledu vedoucího pracovníka a supervidovaných?
- Jaké jsou postoje supervidovaných k procesu supervize?

3.2 Druh výzkumu

Pro svou práci jsem zvolila výzkum kvalitativní, a to zejména kvůli charakteru zkoumané problematiky, kdy jsem se zaměřovala především na podrobné zmapování procesu supervize konkrétní organizace, na zjištění přínosu supervize a postojů supervidovaných k supervizi.

Významný metodolog Creswell (In Hendl, 2005) definuje kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění, popis a interpretaci sociálního nebo lidského problému. Podstatou kvalitativního výzkumu je vytváření komplexního, holistického obrazu o zkoumaném jevu.

Strauss a Corbinová (1999) termínem kvalitativní výzkum rozumí jakékoli výzkumné šetření, při němž nebylo k získání dat užito statistických ani jiných kvantitativních metod.

Tento styl výzkumu je vhodné aplikovat při zkoumání organizací, skupin i jednotlivých osob.

3.3 Výzkumný soubor

Pro kvalitativní výzkum je charakteristický záměrný výběr výzkumného vzorku, a to z důvodu, aby byli pro účel výzkumu vybráni vhodní respondenti.

Výběr výzkumného vzorku jsem podmínila těmito kritérii:

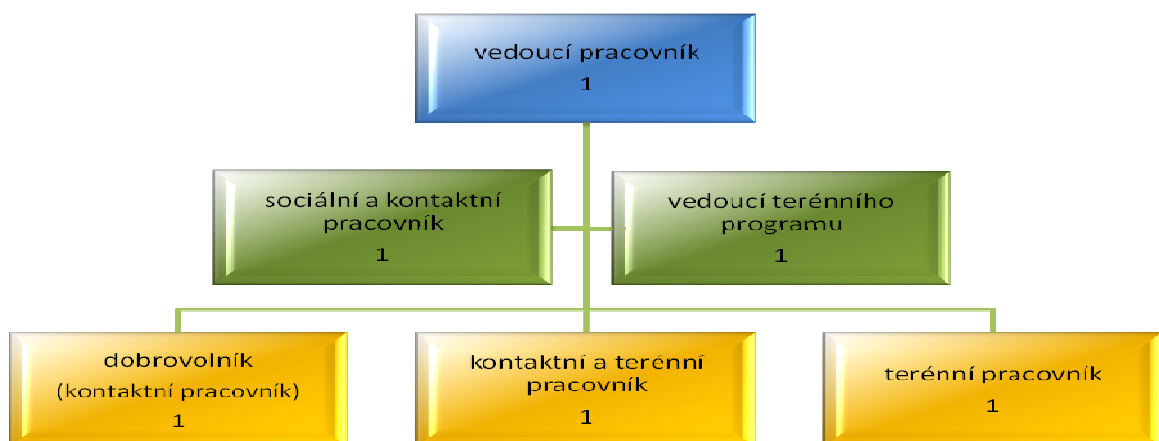
- organizace působící na poli sociálních služeb,
- pravidelné externí supervize pracovníků v sociálních službách.

Na základě vymezených kritérií jsem vybrala a následně e-mailem oslovila, občanské sdružení Onyx ve Zlíně, které mou žádost o realizaci výzkumného šetření přijalo.

Pro svůj výzkum jsem zvolila totální výběr výzkumného vzorku. Výzkumný soubor tvořili všichni zaměstnanci občanského sdružení Onyx. Jednalo se o šest osob, konkrétně šlo o jednoho vedoucího pracovníka, čtyři zaměstnance a jednoho dobrovolného pracovníka - viz. níže uvedená organizační struktura organizace. Výzkumný soubor doplnil externí supervizor organizace.

3.3.1 Organizační struktura o. s. Onyx

Obr. č. 1.: Organizační struktura občanského sdružení Onyx



Zdroj: vlastní výzkum realizovaný v občanském sdružení Onyx, leden – únor 2009.

V Občanském sdružení Onyx pracuje celkem 6 pracovníků na těchto pozicích: 1 x vedoucí pracovník, 1 x sociální a kontaktní pracovník, 1 x vedoucí terénního programu, 1 x kontaktní a terénní pracovník, 1 x terénní pracovník, 1 x dobrovolný kontaktní pracovník.

3.4 Místo realizace výzkumu

Výzkumné šetření s cílem zmapovat proces supervize a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci, bylo realizováno v občanském sdružení Onyx se sídlem ve Zlíně.

Úkolem této kapitoly je zevrubně charakterizovat organizaci a definovat její projekty, cíle, cílovou skupinu, poslání spolu s hlavními principy práce a službami, které organizace klientům poskytuje.

Informace o sdružení, které jsou níže uvedeny, jsem čerpala z internetových stránek občanského sdružení Onyx.

3.4.1 Charakteristika organizace

Občanské sdružení Onyx je nestátní neziskovou organizací působící v okrese Zlín od roku 2006. Zabývá se drogovou problematikou a poskytuje řadu služeb uživatelům drog a jejich rodičům, nabízí odborné poradenství, krizovou intervenci, testy, výměnný servis, zprostředkování léčby apod. Pro školy organizuje preventivní aktivity a vzdělávání, různé exkurze, stáže, semináře aj.

Občanské sdružení Onyx vzniklo v roce 2006 a od června téhož roku začalo poskytovat služby pro uživatele drog, jejich rodinu a blízké. Služby byly poskytovány jak v budově (v kontaktním centru), tak i přímo na ulici (v terénu). Od ledna 2007 se tyto služby osamostatnily a vznikly tak dva svébytné projekty: **K centrum Zlín** a **Streetwork Zlín**.

Oba projekty prošly vnější kontrolou zaměřenou na kvalitu a odbornost poskytovaných služeb. Na základě tohoto místního šetření, které proběhlo v létě 2007, získaly oba projekty Certifikát odborné způsobilosti pro zařízení a programy poskytující odborné služby problémovým uživatelům a závislým na návykových látkách. Certifikáty uděluje poradní a pracovní orgán vlády ČR - Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky.

Charakter poskytovaných služeb řadí tato zařízení na pomezí zdravotních a sociálních služeb. Proto jsou také v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění

pozdějších předpisů, oba projekty řádně registrovány jako služby sociální prevence (K centrum Zlín dle §59 a Streetwork Zlín dle §69 uvedeného zákona) (Onyx, 2008).

3.4.2 Projekty o. s. Onyx

Sociální služby poskytované organizací jsou nazývány projekty (projekt K centrum Zlín, projekt Streetwork Zlín). Užití termínu „projekt“ pro tyto sociální služby je vysvětleno v předchozí kapitole.

Kontaktní centrum Zlín (Káčko) je ambulantní zařízení nabízející služby zejména uživatelům drog a lidem z jejich blízkosti (např. rodiče, partneři). Díky tomu, že tato centra vznikala v České republice poměrně brzy, patříme mezi země s nejnižším výskytem infekčních onemocnění, jako je např. AIDS. Ve Zlíně funguje kontaktní centrum od roku 1998 a od roku 2006 převzalo činnost o. s. Onyx.

Streetwork Zlín je terénní program poskytující velmi podobné služby jako Kontaktní centrum. Hlavním rozdílem je poskytování této služby v přirozeném prostředí uživatelů, tedy především na ulici, v restauračních zařízeních, klubech, parcích apod. Důležitou součástí práce je průběžný monitoring drogové scény, aby bylo možné pružně reagovat nabídkou služeb na její proměny.

V současné době je terénní práce realizována v těchto lokalitách: Zlín, Malenovice, Otrokovice, Vizovice, Napajedla, Luhačovice, Slavičín, Valašské Klobouky (Onyx, 2008).

3.4.3 Cíle

Mezi hlavní cíle občanského sdružení Onyx patří:

- zcela zamezit nebo alespoň oddálit užití drogy do pozdějšího věku u žáků a studentů,
- stabilizovat sociální a zdravotní stav aktivních uživatelů drog,
- minimalizovat celospolečenská rizika spojená s drogovou problematikou – infekční onemocnění, kriminalita, nezaměstnanost (Onyx, 2008).

3.4.4 Poslání

Posláním sdružení je rozvoj činností směřujících ke zlepšování situace v oblasti sociálně patologických jevů, snižování rizik spojených s užíváním drog a dosažení větší informovanost veřejnosti o této problematice (Onyx, 2008).

3.4.5 Cílová skupina

Typ cílové skupiny uživatelů služeb:

- drogově závislí,
- děti a mládež ohrožené delikvencí,
- osoby bez přístřeší,
- rodiče a partneři drogově závislých.

Věková struktura cílové skupiny uživatelů služeb:

- starší děti (11 – 15 let),
- dorost (16 – 18 let),
- mladí dospělí (19 – 26 let),
- dospělí (27 – 64 let) (Onyx, 2008).

3.4.6 Hlavní principy práce

- Kvalita - Tým pracovníků usiluje ve své práci o kvalitní poskytování služeb. Důkladem kvalitní práce je skutečnost, že sdružení v roce 2007 získalo od Úřadu vlády ČR certifikáty potvrzující kvalitu a odbornost poskytovaných služeb v kontaktním centru i v terénním programu.
- Odbornost pracovníků - Pracovníci disponují širokým spektrem odborných kompetencí (drogová problematika - harm reduction, zdravotní problematika - provádění testů, krizová intervence, odborné poradenství, psychoterapie, sociální práce aj.). Pracovníci se kontinuálně vzdělávají.
- Nízkoprahovost a anonymita - Služby jsou poskytovány komukoliv, kdo do organizace přichází a spadá do cílové skupiny. Klient nepotřebuje žádná doporučení, písemné žádosti, občanský průkaz apod. Klienti jsou vedeni pod anonymními kódy.
- Mlčenlivost - Organizace zaručuje diskrétní přístup. Veškeré informace o klientech jsou považovány za citlivé údaje a je s nimi i tak nakládáno.

- Bezplatnost - Všechny základní služby jsou poskytovány bezplatně. Jedná se o organizaci, která je prospěšná jak pro uživatele drog, tak i pro veřejnost, proto její činnost podporují a dotují orgány státní správy i místní samosprávy.
- Individuální přístup - Ke každému klientovi, životní situaci nebo problému je přistupováno individuálně a je hledáno optimální řešení (Onyx, 2008).

3.4.7 Služby

Občanské sdružení Onyx dělí poskytované služby do tří skupin. Jsou určené pro:

- aktivní uživatele drog (výměnný servis injekčního materiálu, testy, poradenství a krizová intervence, terénní program, sociální servis, základní zdravotní ošetření, kontaktní místnost, hygienický servis),
- rodiče nebo jiné blízké osoby (poradenství, krizová intervence, konzultace po telefonu, poskytování informací o drogové problematice, testy),
- školy (odborné poradenství pro učitele, odborné stáže a praxe studentů, exkurze v kontaktním centru, preventivní programy a vzdělávání) (Onyx, 2008).

3.5 Průběh výzkumu

Občanské sdružení Onyx jsem pro svůj výzkum zvolila nejen proto, že splňovalo kritéria mnou stanovená v rámci výběru výzkumného souboru, ale také z důvodu, že se mi ve fázi plánování výzkumu podařilo získat informace o realizaci pravidelných supervizí v této organizaci. Rozhodla jsem se tedy sdružení Onyx oslovit. Nejdříve jsem kontaktovala vedoucího pracovníka s žádostí o realizaci výzkumu. Prostřednictvím e-mailu a telefonického hovoru jsem jej seznámila s tématem výzkumu, jeho účelem a způsobem provedení a požádala o rozhovor s ním i jednotlivými pracovníky. Respondenti byli ujištěni o anonymitě sdělených informací. Tudíž jednotlivé respondenty záměrně prezentuji pod náhodně přidělenými písmeny „A – F“. Předem jsem se u pracovníků informovala, zda souhlasí s tím, že budou rozhovory zaznamenávány na diktafon. Žádný ze zaměstnanců rozhovor neodmítl, ba naopak mě překvapila ochota a vstřícnost, se kterou k výzkumnému šetření přistupovali. V průběhu rozhovorů jsem se snažila nevyvíjet žádný tlak a projevovat upřímný zájem a empatický přístup k respondentům a k danému tématu. Snažila jsem se jednotlivé pracovníky povzbuzovat, aby mi pověděli vše, co je k tématu napadne.

Po realizaci výzkumného šetření v organizaci jsem e-mailem oslovila supervizora sdružení Onyx s žádostí, o krátký rozhovor. Supervizor z důvodu časového vytížení rozhovor odmítnul, ale domluvili jsme se, že otázky zašlu e-mailem. Ty mi byly z převážné části zodpovězeny a zaslány zpět. V některých záležitostech se supervizor nemohl vyjádřit z důvodu dodržování etických pravidel a principu důvěrnosti informací v supervizním procesu, což samozřejmě chápu a respektuji. Pro účely mého výzkumu byly supervizorovy odpovědi dostačující, tyto informace měly pouze doplňující charakter. Stěžejní sumu informací jsem získala z rozhovorů se zaměstnanci a vedoucím pracovníkem organizace.

Sběr dat se uskutečnil v lednu a únoru 2009 v občanském sdružení Onyx ve Zlíně.

3.6 Technika sběru dat

Z důvodu volby kvalitativního výzkumu jsem se rozhodla využít jako konkrétní výzkumnou techniku polostrukturovaný rozhovor. Ten tazateli umožňuje co nejvýhodněji využít čas k interview, pomáhá udržet zaměření rozhovoru a zaručuje, že se dostane na všechna zajímavá témata (Hendl, 2005). Tato skutečnost se mi při samotné realizaci výzkumu potvrdila. Vycházela jsem z pevné struktury daných otázek, které jsem dle potřeby, tématu a situace přizpůsobovala, měnila, doplňovala, což v konečném důsledku přineslo očekávaný výsledek.

Pro účely výzkumu jsem zkonstruovala tři druhy záznamových archů, přičemž každý z nich byl určen jiné skupině respondentů, konkrétně vedoucímu pracovníkovi organizace, všem supervidovaným a externímu supervizorovi. Účelem této triangulace bylo vidět supervizi realizovanou v organizaci ze tří stran a získat o ní co největší sumu informací.

- **Záznamový arch 1 - Rozhovor s vedoucím pracovníkem**

První druh polostrukturovaného rozhovoru byl určen pro vedoucího pracovníka, obsahoval 21 otázek, jejichž cílem bylo zmapovat proces supervize v organizaci a zjistit, jak samotný vedoucí pracovník vnímá supervizi jako nástroj kvality pro zaměstnance a organizaci.

Otázky včetně odpovědí vedoucího pracovníka jsou uvedeny v příloze P I.

- **Záznamový arch 2 - Rozhovory se supervidovanými**

Druhý typ polostrukturovaného rozhovoru byl realizován se všemi účastníky supervize. Dohromady se jednalo o šest rozhovorů realizovaných s jedním vedoucím pracovníkem, čtyřmi kontaktními a terénními pracovníky a s jedním dobrovolným pracovníkem. Rozho-

vor pojímal 25 otázek, prostřednictvím nichž jsem zjišťovala základních informací o jednotlivých respondentech, zajímalo mě, jak dlouho jednotliví zaměstnanci absolvují supervize v organizaci, zda a jaké mají předchozí zkušenosti se supervizí a jak tyto zkušenosti ovlivňují jejich nynější přístup k supervizi. Hlavní skupina otázek, korespondující s účelem mé práce se zaměřovala na zjištění přínosu supervize pro profesní rozvoj pracovníků.

Otázky spolu s odpověďmi supervidovaných jsou uvedeny v příloze P II.

- **Záznamový arch 3 - Doplnující dotazník pro supervizora**

Dotazník s otevřenými otázkami byl určen supervizorovi. K realizovaným rozhovorům měl doplňující charakter. Informace získané dotazníkem využívám v rámci prezentace základních údajů o osobě supervizora v kapitole – Popis výzkumného vzorku. Pro další účely informace získané od supervizora nevyužívám, a to z důvodu doplňujícího charakteru dotazníku a nízké informační hodnoty informací.

Otázky včetně odpovědí supervizora jsou uvedeny v příloze P III.

3.7 Způsob zpracování dat

Informace získané prostřednictvím 2. a 3. záznamového archu týkající se základních údajů jednotlivých respondentů výzkumu jsem zpracovala tabulkou, kterou doplňuji popisem výzkumného vzorku.

Získaná data ze záznamového archu 1 a 2 jsem se rozhodla vyhodnotit prostřednictvím kvalitativní analýzy metodou zakotvené teorie. Nepoužila jsem však všechny možnosti této metody, neboť se domnívám, že pro účely mého výzkumu je dostačující užití pouze otevřeného kódování.

V rámci otevřeného kódování se v první řadě jedná o rozbor, přezkoumávání a porovnávání prováděné v transkribovaném textu. Hlavním cílem samotného kódování je vyhledávání klíčových jevů, kterým jsou přiřazovány názvy neboli kódy, ty slouží jako jednotky označující text. Vytvořené kódy se následně mezi sebou porovnávají a třídí. Kódy s podobnými vlastnostmi jsou seskupovány do nově vytvořených kategorií. Kategorie jsou na vyšší a abstraktnější úrovni než kódy (Strauss, Corbinová, 1999).

Jako druhý způsob analýzy získaných dat v mé práci využívám SWOT analýzu. Jedná se o techniku strategické analýzy, založené na zvažování vnitřních faktorů organizace – silné a

slabé stránky a faktorů prostředí – příležitosti a hrozby. Usilovala jsem tedy o získání informací týkajících se vnitřních a vnějších faktorů mající vliv na supervizi v organizaci.

Všechny nahrané rozhovory jsem nejprve doslovně přepsala na počítači a následně vytiskla, aby se mi s nimi lépe pracovalo. Opakovaným poslechem nahrávek jsem kontrolovala správnost a přesnost transkripce. V dalším kroku jsem transkribovaný text upravila podle tzv. redukce prvního řádu. Jedná se o proces transformace doslovné transkripce záznamu interview do plynulejší podoby, vhodnější pro další analytickou práci (Mioviský, 2006). Vynechala jsem tedy všechny dílčí projevy mluveného slova, jako jsou pauzy, různé zvuky a tzv. slovní vata. Tento krok mi umožnil spojit výpovědi respondentů do souvislých významových celků a usnadnil následnou analýzu.

Pozorným pročitáním transkribovaných textů jsem odkrývala jednotlivé pojmové celky související s předmětem výzkumu a přiřazovala jsem jim kódy. Následně jsem se mezi kódy snažila hledat souvislosti a roztřídila je do jednotlivých kategorií, ke kterým se vztahovaly.

Při sestavování SWOT analýzy supervize v organizaci jsem vycházela z informací získaných sběrem dat prostřednictvím záznamového archu 1 a 2. Transkribovaný text z nahraných rozhovorů jsem dále analyzovala, hledala silné a slabé stránky supervize v organizaci spolu s příležitostmi a hrozbami pramenícími pro supervizi realizovanou v organizaci z vnějšího prostředí.

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Na tomto místě prezentuji zpracovaná data získaná prostřednictvím výzkumného šetření. Nejdříve se věnuji popisu výzkumného vzorku. Následně formou tabulky představuji jednotlivé kategorie, které se vyprofilovaly užitím techniky otevřeného kódování 1. a 2. záznamového archu, způsobem uvedeným v předchozí kapitole. Ve třetí a čtvrté podkapitole vzniklé kategorie podrobněji popisují. Závěrečná kapitola představuje výsledky SWOT analýzy supervize v organizaci.

4.1 Popis výzkumného vzorku

V rámci interpretace výsledků výzkumného šetření nejprve považuji za důležité poskytnout prostřednictvím níže uvedené tabulky podrobnější popis základních údajů týkajících se jednotlivých respondentů výzkumného šetření. Tyto informace jsem získala z 2. a 3. záznamového archu výzkumu. V rámci výzkumného šetření jsem usilovala o důkladné zmapování této oblasti, aby bylo možné prezentovat personálního zajištění organizace a osobu supervizora.

Tabulka č. 1 Respondenti výzkumu

RESPONDENTI	POHLAVÍ	VĚK	VZDĚLÁNÍ	KURZY V OBORU	PRACOVNÍ POZICE	POČET LET V ORGANIZACI	DRUH ZÁZNAMOVÉHO ARCHU
A	muž	34	VŠ	ano	vedoucí pracovník	3	1., 2.
B	muž	27	VOŠ	ano	vedoucí terénního programu	3	2.
C	žena	23	SŠ	ano	kontaktní a terénní pracovník	2	2.
D	žena	23	SŠ	ano	terénní pracovník	1	2.
E	muž	34	VŠ	ano	kontaktní a sociální pracovník	3	2.
F	žena	22	SŠ	ano	dobrovolník	1	2.
G	muž	37	VŠ	ano	externí supervizor	3	3.

Zdroj: vlastní výzkum realizovaný v občanském sdružení Onyx, leden – únor 2009.

Přestože sféra sociálních služeb patří spíše k feminizovaným profesím občanské sdružení Onyx, je výjimkou. Z celkového počtu šesti pracovníků, jsou 3 muži. Tuto skutečnost považují za výraznou výhodu organizace a to jak pro pracovní kolektiv, tak především pro výkon profese v této oblasti a samotnou práci s uživateli drog.

Věk pracovníků se pohybuje v rozmezí od 22 do 34 let. Přičemž průměrný věk mužů pracujících ve sdružení je 31,5 let a průměrný věk žen je 22,5 let. Ženy pracující v organizaci jsou tedy až o deset let mladší než jejich kolegové. Tento fakt vysvětluje rozdíly v nejvyšším dosaženém vzdělání, které se vyskytují u mužů a žen v organizaci. Vzdělání mužů je vysokoškolské a vyšší odborné, kdežto nejvyšší dosažené vzdělání žen je středoškolské. Všechny ženy v současné době studují vysokou školu. U pracovníků se vyskytuje vzdělání v oblasti andragogiky, psychiatrie, zastoupeno je i vzdělání v sociální pedagogice, speciální pedagogice a sociální práci. I nadále se všichni členové týmu vzdělávají prostřednictvím různých kurzů a výcviků nejčastěji se zaměřením na krizovou intervenci, první pomoc či psychoterapii.

Sdružení Onyx je poměrně mladou organizací, bylo založeno v roce 2006. Tehdy čítalo pouhé tři zaměstnance a to respondent A – vedoucí pracovník a statutární zástupce, respondent B – vedoucí terénního programu a respondent E – kontaktní a sociální pracovník. V roce 2007 organizace doplnila tým o respondent C – ½ úvazku kontaktní pracovník a ½ úvazku terénní pracovník. V roce 2008 byl přijat respondent D – terénní pracovník a respondent F - akreditovaný dobrovolník působící jako kontaktní pracovník.

Součástí výzkumného souboru byl také externí supervizor o. s. Onyx – respondent G. Jedná se o muže, ve věku 37 let. Povoláním psychiatr, psychoterapeut, adiktolog, soudní znalec. Jako supervizor sdružení působí 3 roky na základě smlouvy s organizací. Výcvik v supervizi nemá.

V tabulce rovněž uvádím, jaký druh záznamového archu jsem kterému respondentovi předložila. Záznamový arch 1 – polostrukturovaný rozhovor určený vedoucímu pracovníkovi. Záznamový arch 2 - polostrukturovaný rozhovor určený pro vedoucího pracovníka a všechny zaměstnance organizace v roli supervidovaných. Záznamový arch 3 – doplňující dotazník pro supervizora. Celkově jsem tedy realizovala sedm rozhovorů a jeden doplňující dotazník.

4.2 Kategorie

Vyhodnocením 1. a 2. záznamového archu (konkrétně šlo o sedm polostrukturovaných rozhovorů) technikou otevřeného kódování a utříděním pojmů vznikly tyto hlavní kategorie.

Tabulka č. 2 Kategorie

KATEGORIE	CHRAKTERISTIKA KATEGORIÍ	SUBKATEGORIE	ZDROJ INFORMACÍ
Historie supervize	Kategorie historie supervize jednotlivých pracovníků informuje o tom, jak dlouho jednotliví zaměstnanci absolvují supervize v organizaci, zda a jaké mají předchozí zkušenosti se supervizí a jak tyto zkušenosti ovlivňují jejich nynější přístup k supervizi.	V rámci této kategorie nebyly stanoveny žádné subkategorie.	Záznamový arch 2 - polostrukturovaný rozhovor se supervidovanými (šest rozhovorů).
Realita supervize	Do této kategorie byly zařazeny výpovědi vedoucího pracovníka, které se vztahovaly k nastavení procesu supervize v organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nastavení procesu supervize v organizaci ➤ cíle supervize ➤ způsob hodnocení supervize ➤ kritéria výběru supervizora ➤ supervizní kontrakt a finanční zabezpečení supervizí 	Záznamový arch 1 - polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem (jeden rozhovor).
Ideál supervize	Kategorie ideál supervize popisuje návrhy a doporučení supervidovaných směřující ke změně supervize za účelem dosažení jejího ideálního stavu pro jednotlivé pracovníky, tým a organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ organizační změny supervize ➤ změny přístupu supervidovaných 	Záznamový arch 2 - polostrukturovaný rozhovor se supervidovanými (šest rozhovorů).

<p style="text-align: center;">Přínos supervize</p>	<p>Jedná se o hlavní kategorii představující jádro mého výzkumného šetření a přinášející informace korepondující s cílem mého výzkumu.</p> <p>Tato kategorie je společná pro oba druhy polostrukturovaného rozhovoru (polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem, polostrukturovaný rozhovor se supervidovanými).</p> <p>Mapuje přínos supervize z pohledu vedoucího pracovníka pro jednotlivé pracovníky a organizaci.</p> <p>Prezentuje odpovědi supervidovaných týkající se přínosu supervize pro jejich osobu, tým a organizaci.</p> <p>Kategorie dále popisuje postoje supervidovaných k supervizi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ přínos supervize pro pracovníky (podle vedoucího pracovníka – záznamový arch 1) ➤ přínos supervize pro tým a organizaci (podle vedoucího pracovníka – záznamový arch 1) ➤ přínos supervize pro práci a profesní rozvoj (podle supervidovaných - záznamový arch 2) ➤ přínos supervize pro osobní život (podle supervidovaných – záznamový arch 2) ➤ přínos supervize pro tým a organizaci (podle supervidovaných – záznamový arch 2) ➤ očekávání od supervize (podle supervidovaných – záznamový arch 2) ➤ spokojenost s nastavením supervizního procesu (podle supervidovaných - záznamový arch 2) ➤ hodnocení supervizora (podle supervidovaných - záznamový arch 2) ➤ hodnocení supervize (podle supervidovaných - záznamový arch 2) 	<p>Záznamový arch 1 a 2 – polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem a polostrukturovaný rozhovor se supervidovanými (sedm rozhovorů).</p>
--	---	--	---

Zdroj: vlastní výzkum realizovaný v občanském sdružení Onyx, leden – únor 2009.

4.3 Záznamový arch 1 – analýza rozhovoru s vedoucím pracovníkem

Zpracováním dat získaných z rozhovoru s vedoucím pracovníkem vznikly tyto kategorie: Realita supervize, Přínos supervize. Podrobnější popis kategorií uvádím, v tabulce č. 2 Kategorie.

Kategorie – Realita supervize

Kategorie „Realita supervize“ poskytuje detailní prezentaci údajů týkajících se nastavení procesu supervize v organizaci. Pro účely mého výzkumu bylo důležité zmapovat soudobé nastavení procesu supervize v organizaci, a to proto, abych získala ucelený pohled na danou problematiku a mohla tak získané informace lépe analyzovat.

Subkategorie – nastavení procesu supervize

V občanském sdružení Onyx probíhá pravidelně jedenkrát za měsíc externí supervize o délce dvou hodin. Na supervizích se scházejí pracovníci z obou projektů realizovaných organizací (terénní program a kontaktní centrum) včetně vedoucího pracovníka, celkem jde o šest pracovníků. Forma supervize je tedy koncipována jako týmová. Probíhá v rámci pracovní doby a je povinná. Supervidovaní si mohou fakultativně u supervizora vyžádat individuální supervizi. Učiní-li tak, musí o ní zevrubně informovat ostatní členy týmu na následující týmové supervizi. A to z důvodu, že individuální supervize je stejně jako týmová hrazena organizací a týká se určitým způsobem práce, proto vedení považuje za vhodné, aby ostatní členové týmu o této skutečnosti věděli. Supervize je zaměřená hlavně jako podpůrná. Jak uvádí vedoucí pracovník: „*Supervize pracovníky podporuje a usměrňuje v tom, co dělají.*“ Příležitostně by bylo možné zaměření supervize považovat za případové, kdy jsou řešeni jednotliví klienti a kazuistiky.

Subkategorie – cíle supervize

Cíle supervize nemá organizace formálně uvedené. Vedoucí pracovník vidí tyto hlavní cíle supervize: podpora soudržnosti týmu, ocenění jednotlivých pracovníků, řešení problémů v rámci týmu a možnost odborného růstu. Supervize má především udržovat a podporovat funkčnost týmu. To vedoucí pracovník odůvodňuje: „*V malém kolektivu organizaci tvoří především ti její zaměstnanci a v takovém případě je každá změna, velká změna! Je tedy důležité, aby jednotliví pracovníci byli spokojení, tvořili fungující a kooperující tým a tím i fungující organizaci.*“

Subkategorie - způsob hodnocení supervize

Hodnocení jednotlivých supervizních sezení i supervize jako celku je realizováno prostřednictvím vzájemné interní diskuze v rámci týmu. Jestliže se objeví nějaký větší problém, je poskytována zpětná vazba i supervizorovi. Vedoucí pracovník popisuje: „*Stalo se to dvakrát za tu dobu, co fungujeme, že vyplynulo z té diskuze, že jsme si říkali...ted' si myslíme, že moc supervizor tlačí někoho z nás, do něčeho, co se nám nezdá nebo, že je někdo málo či moc zapojený a nevíme proč. Tak mu v takových případech poskytujeme zpětnou vazbu, aby věděl, že se něco takového děje a mohl s tím pracovat.*“

Subkategorie – kritéria výběru supervizora

Supervizor byl vybrán vedoucím pracovníkem na základě těchto kritérií: vzdálenostní dostupnost, cena, odbornost supervizora, ochota dělat supervizi.

Subkategorie – supervizní kontrakt a finanční zabezpečení supervizí

Kontrakt o supervizi byl uzavřen již na počátku existence organizace. Byl vyjednáán a uzavřen za přítomnosti statutárního zástupce (vedoucího pracovníka) a supervizora. Jednotliví pracovníci se na něm nepodíleli. O náležitostech kontraktu jsou zevrubně informováni, ale konkrétní obsah neznají.

Zadavatelem supervize je statutární zástupce organizace (vedoucí pracovník), financuje ji občanské sdružení Onyx z rozpočtu projektu, díky němuž mají v současné době na supervize dostatek finančních prostředků.

Kategorie – Přínos supervize

Kategorie interpretuje přínos supervize z pohledu vedoucího pro jednotlivé pracovníky a pro tým a organizaci.

Subkategorie – přínos pro pracovníky

Vedoucí pracovník vidí hlavní přínos supervize pro jednotlivé pracovníky a tým především v její kohezni a podpůrné funkci. Funkci supervize jako nástroje profesního rozvoje a růstu zaměstnanců vedoucí pracovník hodnotí jako slabší a konstatuje: *„Mně se to špatně hodnotí, protože hodně věcí, které se na supervizi řeší, je mi známých a nevím, do jaké míry to ostatní také znají nebo jsou to pro ně nové podněty, které jim mohou pomáhat. Takže si tohle vůbec netroufám hodnotit! Ale funkci supervize pro profesní růst jednotlivých pracovníků vidím jako slabší. Řešením by mohlo být častější řešení kazuistik a větší motivace zaměstnanců, tady k tomu.“*

Subkategorie – přínos pro tým a organizaci

Podle vedoucího pracovníka je supervize pro organizaci jako takovou velmi přínosná. Nejen že plní formální hledisko standardů kvality sociálních služeb, ale především systematicky buduje a podporuje spolupráci, fungování a spokojenost pracovního týmu organizace. Vedoucí pracovník dodává: *„Máme mezi sebou skvělé vztahy. Všichni si to tady určitým způsobem pochvalujeme a jsme rádi, že tady spolu jsme.“*

4.4 Záznamový arch 2 – analýza rozhovorů se supervidovanými

Na základě otevřeného kódování a následného slučování kódů do kategorií se u polostrukturovaných rozhovorů se supervidovanými vyprofilovaly následující základní kategorie: Historie supervize, Ideál supervize, Přínos supervize.

Kategorie – Historie supervize

Úkolem kategorie „Historie supervize“ jednotlivých pracovníků je informovat o tom, jak dlouho jednotliví zaměstnanci absolvují supervize v organizaci, zda a jaké mají předchozí zkušenosti se supervizí a jak tyto zkušenosti ovlivňují jejich nynější přístup k supervizi. Tyto informace mají pomoci zformovat ucelenou představu o dané problematice v organizaci a usnadnit pochopení možných souvislostí, které by bez těchto informací mohly zůstat skryty. Z důvodu charakteru získaných dat je prezentuji prostřednictvím tabulky, která je doplněná popisem.

Tabulka č. 3 Historie supervize jednotlivých pracovníků

RESPONDENTI	POČET LET ABSOLVOVÁNÍ SUPERVIZÍ V ORGANIZACI	DŘÍVĚJŠÍ ZKUŠENOST SE SUPERVIZÍ
A	3	ANO
B	3	NE
C	2	NE
D	1	NE
E	3	ANO
F	1	NE

Zdroj: vlastní výzkum realizovaný v občanském sdružení Onyx, leden – únor 2009.

Supervize je v organizaci realizována od začátku jejího založení, tedy od roku 2006, proto se shoduje délka pracovního působení jednotlivých zaměstnanců s počtem let absolvování supervizí v organizaci. Z odpovědí jednotlivých respondentů jsem zjistila, že v průběhu tří let nedošlo k žádné změně v rámci supervize, kromě složení účastníků na supervizních sezeních, kdy přibyli noví pracovníci.

Pouze respondenti A a E mají dřívější zkušenost se supervizí, oba se s ní setkali v předchozím zaměstnání. Respondent A supervizi absolvoval také v rámci výcviku psychoterapie. Svoji empirii s touto činností hodnotí převážně pozitivně jako přínosnou a obohacující. Respondent E v souvislosti s hodnocením předchozí zkušenosti se supervizí uvádí: „*Zažil jsem supervizi od skvěle vedené a přínosné až po naprosto šílenou!*“

Oba tito respondenti (A, E) pociťují určitý vliv předchozí zkušenosti na nynější přístup k supervizi. Respondent A uvádí: „*Myslím si, že můj přístup k supervizi se nejvíce formoval v rámci výcviku psychoterapie, kde do mě bylo vtoukáno, že je to opravdu něco, co je podporující. Že to není inspekce ani kontrola, ale že je to podpora. Pro mě je supervize spojena s pozitivní zkušeností.*“ Respondent E vlivem předchozí zkušenosti přistupuje k supervizi spíše opatrně a dodává: „*Ze začátku jsem byl tady na supervizích takový opatrnější. Raději jsem čekal, co se bude dít, jestli se nebudou přelívat informace ze supervizora na vedoucího, ořukával jsem si supervizora, kdo vlastně je, jaké má zkušenosti, co dělá.*“

Kategorie – Ideál supervize

Kategorie „Ideál supervize“ popisuje návrhy a doporučení supervidovaných směřující ke změně supervize za účelem dosažení jejího ideálního stavu pro jednotlivé pracovníky, tým a organizaci.

Subkategorie – organizační změny supervize

Výpovědi respondentů, které jsem zařadila, do subkategorie „organizační změny supervize“ zahrnují návrhy a doporučení supervidovaných, jak změnit nastavení supervizního procesu v organizaci, aby bylo dosaženo ideální supervize pro daný tým. Výroky respondentů, kteří se v rámci této subkategorie vyjádřili, se převážně shodují. Uvítali by, kdyby se v rámci supervize řešilo více kazuistik, bylo posíláno edukační zaměření supervize a zavedena povinná individuální supervize.

Respondent D: „*Možná bych zavedla spíš takové klientské supervize. Aby se řešili jednotliví klienti a možná by se odkryly věci nebo problémy, o kterých ani nevíme nebo je nepovažujeme za důležité, ale důležité jsou. Prostě chtěla bych se více bavit o klientech.*“

Respondent D: „*Uvítala bych i jinou formu supervize, třeba vzdělávací. Supervizor to tak občas dělá, ale mohlo by to být častěji.*“

Respondent F: *„Nevím, jak by to bylo realizovatelné v praxi, kolik by to stálo atd., ale dala bych do pravidel, že každý musí jít jednou za čas, třeba 1x za čtvrt roku, na individuální supervizi. I když třeba nepocituje, že má nějaký problém...mohlo by se něco objevit a když ne, tak se alespoň vypovídá.“*

Respondent D: *„Uvítala bych, kdyby supervize byla nastavená tak, že jak máme pravidelně tu skupinovou supervizi, tak že by byla pravidelně i ta individuální. Třeba i v delších časových rozestupech, ale byla by tam, jakože povinná.“*

Respondent A uvažuje v souvislosti s ideálem supervize takto: *„Zatím je to v rozměru úvah, jestli doplnit tohoto supervizora, supervizi. Jestli si můžeme dopřát ten komfort a mít supervizora třeba ještě na něco jiného nebo tu supervizi udělat jinou formou nebo tak.“*

Subkategorie – změny přístupu supervidovaných

V subkategorii „změny přístupu supervidovaných“ uvádím vyjádření respondentů o potřebných změnách v přístupu pracovníků k supervizím, aby bylo dosaženo ideální supervize. Všichni respondenti se shodli na tom, že v rámci supervizní práce pocítují nízkou aktivitu a připravenost jednotlivých pracovníků a tím pádem nedostatečné využívání prostoru supervize.

Respondent B: *„Myslím si, že pro dosažení ideální supervize pro náš tým by bylo dobré, kdyby byla větší připravenost na ty supervize z řad nás pracovníků. Protože cítím, že nechodíme s připravenými tématy, které chceme řešit, ale necháváme je jako by vynořovat až v průběhu té supervize. A to si myslím, že pak může spousta cenných témat uniknout, protéct, zapadnout v zapomnění.“*

Respondent D: *„V rámci supervize, mi chybí, témata, které bych ráda řešila. Myslím si, že by se více mělo pracovat na tom, kdo s těmi tématy vyjde a které se budou vůbec řešit. Ten prostor supervize není prostě využitý a je to škoda!“*

Respondent A: *„Chtěl bych větší aktivitu svých spolupracovníků.“*

Kategorie – Přínos supervize

Odpovědi respondentů týkající se postojů supervidovaných k supervizi a přínosu supervize pro jejich osobu a pro organizaci se nejčastěji orientovaly do níže uvedených subkategorií.

Subkategorie - přínos supervize pro práci a profesní rozvoj

Všichni respondenti bez výjimky považují supervizi za potřebnou a důležitou oblast činnosti. Její přínos pro svou práci a profesní rozvoj nejčastěji spatřují v těchto oblastech: **prevence syndromu vyhoření** – možnost svěřit se s problémem, odlehčení od starostí, možnost vyventilovat své emoce; **edukace** – supervizor poskytuje odborné informace z oblasti psychických poruch a adiktologie; **předávání zkušeností** – mezi supervizorem a supervidovanými a supervidovanými navzájem; **práce s problémem** – možnost pojmenovat problém a řešit ho, získání jiných pohledů a přístupů k problému; **pocit sounáležitosti a bezpečí** – podpora, vzájemná pomoc, vědomí, že v tom člověk není sám, že ho ostatní poslouchají.

Respondent D dodává: „*Supervize je pro mě velmi přínosná. Díky ní jsem se naučila, jak si udržet hranice s klientem, což hodně využívám. Ujasnila jsem si, kolik chci do práce investovat a kam až ji nechám dojít. V tom mi ta supervize hodně pomohla.*“

Respondent C: „*Nedávno jsem řešila případ, kdy ten klient měl kromě závislosti i psychickou poruchu a já jsem o tom nic nevěděla. Probrala jsem to na supervizi s odborníkem, dozvěděla jsem se informace a mohla to konzultovat. Myslím si, že bych ten případ nezvládla tak dobře, kdybych s tím nebyla na supervizi.*“

Respondent F: „*Díky supervizi jsem se toho naučila spoustu. Třeba při řešení kazuistik nebo při terapeutické činnosti, tam se člověk dozví spoustu věcí, které se nedozví ve škole ani v knížkách. Naučila jsem se určité pracovní postupy, které si mohu vyzkoušet a ověřit. Jinak jsem se dozvěděla informace o tom mém problému s udržováním hranic s klienty. Dozvěděla jsem se, proč mi to nejde, jak na tom mám pracovat, co konkrétně dělat. Každopádně supervize má velký přínos.*“

Subkategorie – přínos supervize pro osobní život

Respondenti rovněž oceňují přínos supervize pro jejich osobní život. V rámci supervize probíhá tzv. úvodní kolečko, kde všichni supervidovaní rekapitulují, jak se za uplynulý měsíc měli, mohou se svěřit se svými starostmi i radostmi. Respondent A: „*Úvodní kolečko je důležité! Ten osobní přínos tam vidím v tom, že můžeme říct, jak se máme, co se stalo a dozvíme se to i od ostatních. Psychika člověka je v té naší profesi velmi důležitá a promítá se do ní i to, jak se máme mimo práci.*“ Respondent B: „*V rámci té úvodní rundy je prostor pro sdělování věcí z osobního života. Díky tomu si lépe uvědomuji svoji životní situaci i tam venku, nejen v práci.*“

Oceňují také možnost supervize vypovídat se o pracovních problémech a nemuset se jimi už zatěžovat v osobním životě. Respondent F: „*Osobní přínos tam určitě je. Člověk se o sobě dozví spoustu věcí a všechno co se naučí, se odrazí i v jeho osobním životě. Je dobré, že se na supervizi vypovídáme z těch pracovních věcí a už si to netaháme do osobního života. Já to umím úplně vypustit, když nejsem, v práci. Myslím, že velkou zásluhu na tom má i supervize.*“

Respondent C využil k řešení osobní záležitosti individuální supervizi, kterou si mohou vyžádat. Respondent C: „*Na individuální supervizi jsem právě nedávno řešila jeden problém, který souvisel i s mým osobním životem. Tam mi supervize pomohla asi nejvíce.*“

Respondent E jako jediný nespatřuje v supervizi žádný osobní přínos: „*Mimo profesní přínos to pro mě asi nemá...jestli ano, tak minimální. Já to беру pracovní.*“

Subkategorie - přínos supervize pro tým a organizaci

Přínos supervize pro tým a organizaci oceňují všichni respondenti kladně. Uvědomují si důležitost supervize pro efektivní fungování týmu a hovoří o ní jako o dobrém a důležitém nástroji podporující jejich práci, stmelení týmu, vzájemnou komunikaci a spolupráci.

Respondent F: „*Tím, že se na supervizích vypovídáme, poradíme si, řešíme i ty osobnější věci, tak to ten kolektiv velmi sbližuje. Kolektiv tady v organizaci parádně funguje a to se vlastně odráží i v té práci s těmi klienty.*“

Respondent F: „*Supervize je pro naši organizaci určitě nutná. Je to něco jiného, než když se sejdeme na poradě. Je to taková ta podpora, prostor pro svěření se a trošku se vidíme i v jiném světle. Myslím si, že pro tým, který dělá s lidmi je to určitě nutné.*“

Respondent D: „*Je určitě dobré mít vědomí, že supervizi máme, že se pravidelně scházíme a že, když se něco stane, můžeme to na supervizi říct.*“

Subkategorie – očekávání od supervize

Výzkumné šetření přineslo zjištění, že supervidovaní od supervize očekávají převážně: **podporu** – při řešení konkrétních případů s klienty nebo při řešení problémů na pracovišti, **otevřený prostor** – pro řešení věcí a problémů souvisejících s prací, pro vyjádření pocitů, prostor pro sdílení se s ostatními, **odborné vzdělávání** – odborné informace od supervizora, vzájemné předávání informací a zkušeností mezi supervidovanými.

V rámci výzkumného šetření se mi podařilo zjistit, že tato očekávání nejsou u většiny supervidovaných (čtyři z šesti) zcela naplněna. Hlavní příčinu nenaplněného očekávání supervidovaní spatřují v nedostatečném vyplnění prostoru supervize, což je pravděpodobně způsobeno pasivitou supervidovaných v přinášení témat a tím pádem jejich nedostatkem k řešení na supervizích. Respondent A: „*Myslím si, že to co chceme, abychom probírali, tak na to tam ten prostor je. Otázka je, jak je využíváný. Protože mám občas pocit, nevím čím to je, že se někdy vytváří ta situace, že jsou někteří pasivnější. Zůstávají spíš vzadu, třeba reagují na problém, ale ne, že by sami vytahovali a přinášeli pravidelně nějaká témata.*“

Respondent D: „*Pokud probíráme na supervizi problémy, tak jsem spokojená, ale právě že mám pocit, že moc neprobíráme, co bychom měli. Spíš jsou to takové záchranné témata, které by tam jako vůbec nemusely padat.*“

Respondent D uvádí: „*Nejčastěji s tématy na supervizích přichází vedoucí pracovník, který se to snaží tak nějak zachraňovat.*“

Většina respondentů (čtyři z šesti) vidí příčinu nedostatku témat k řešení na supervizích v tom, že spousta věcí a problémů, které je během dne potkají, řeší v rámci týmu přímo na pracovišti, bez supervizora. Respondent D: „*Prostě v tu chvíli, kdy je nějaký problém nebo nás něco napadne, tak buď vedoucí, nebo kolegové udělají, dá se říct to, co by měl udělat supervizor...poradí, ale ten supervizor tady v tu chvíli není. A pokud už je, opravdu problém se kterým si nevíme rady, tak s tím vyjdeme na supervizi, ale těch nevyřešených problémů je tak málo, že to prostě nestačí pokrýt ten čas supervize.*“ Respondent A: „*...spousta věcí, problémů diskutujeme mimo supervizi a nezbude to na ten prostor, co máme v supervizi.*“ Respondent F: „*Je hodně časté, že se o problémech bavíme už v průběhu práce, že máme takovou intervizi.*“

Vedoucí pracovník zmínil jako jednu z možných příčin nedostatku témat a pasivnějšího přístupu pracovníků na supervizích také svoji přítomnost na supervizních sezeních. Respondent A: „*Možná ten proces supervize můžu i já trochu blokovat tím, že jsem nadřízený. Možná by ta supervize beze mě probíhala úplně jinak.*“ Z výpovědí respondentů vyplývá, že jistý vliv na průběh supervize přítomnost vedoucího na supervizích může mít, ale nikterak zásadní. Respondent F: „*Nikdy jsem si neřekla, že mi tam překáží. Je možné, že člověk může cítit, že on je natolik zkušený a ví toho hrozně moc, tak že tam může být nějaký ostych se ptát na některé věci, které ten dotyčný třeba neví, ale nezeptá se, protože si může*

myslet, že je to jednoduché, že by se mohl shodit. Ale ne protože je to šéf.“ Respondent B: „Já si našeho vedoucího velice vážím a jsem rád, že je součástí našeho týmu a i supervize. Vždycky je pro mě velice inspirující, co on probírá, řeší, sděluje i jeho zpětné vazby. Ale je pravda, že v určitých oblastech možná, bych byl schopen se otevřít víc, kdyby tam nebyl přítomen. Ale asi by to bylo o malinko.“

Subkategorie – spokojenost s nastavením supervizního procesu

Respondenti jsou s nastavením supervizního procesu převážně spokojeni. Vyhovuje jim frekvence (jedenkrát měsíčně), délka supervizí (dvě hodiny) i počet supervidovaných (šest osob). Oceňují také druh supervize, tedy to, že je vedena jako týmová s možností individuální supervize. Respondent C: *„Kdyby ta supervize byla častěji, tak je to zbytečné. Kdyby to zase bylo po delší době, tak by to bylo až moc, že by člověk asi hodně vzpomínal dozadu. A délka je taky tak akorát úměrně vyčerpávající.“* Respondent A: *„Frekvence by se určitě neměla měnit. Ten měsíc se mi zdá optimální. Délka supervize, někdy se stane, že ten čas při našem počtu nemůžeme ani vyplnit, protože mi, si i mimo supervizi pořád vykládáme. Druh supervize, týmová s možností individuální je taky perfektní.“*

V rámci zaměření (obsahu) supervize by supervidovaní ocenili určité změny. Uvítali by častější řešení kazuistik, posílení edukační stránky supervize a případné zavedení povinné individuální supervize. Návrhy změn týkající se nastavení supervize podrobněji uvádím v rámci kategorie - ideál supervize.

Subkategorie – hodnocení supervizora

Všichni respondenti si svého supervizora váží, komplexně jej hodnotí jako profesionála. Nejvíce na něm oceňují: **otevřenost, lidskost, smysl pro humor, umění vytvářet prostředí důvěry na supervizích, schopnost poskytovat informace a odborný výklad k problematice závislosti.** Respondent C: *„Náš supervizor je profík! Umí nakopnout a konstruktivně řešit věci. A je super, že když se na něco zeptám, tak ví a umí poradit.“* Respondent F: *„Oceňuji na něm, že i když je lékař – psychiatr, tak že je hodně lidský a na druhou stranu to vyvažuje ta jeho ráznost. I když spouště lidí to nevyhovuje, já to asi potřebuji. Na mě to prostě působí.“* Respondent A: *„Určitě na něm oceňuji, že je hodně otevřený a lidský a nabízí blízky prostor. Umí dobře vytvořit to prostředí té důvěry. To si na něm hodně cením.“*

V rámci výzkumného šetření jsem sebrala také informace o tom, co by supervidovaní supervizorovi vytkli. Nejčastěji se jednalo o výtky k těmto vlastnostem či způsobům práce supervizora: **direktivnost, tvrdost, ráznost, individuální přístup v rámci týmové supervize,**

málo podnětů k aktivitě supervidovaných, k vyjádření jejich názoru. Respondent A: „*Náš supervizor ve své ordinaci pracuje individuálně a někdy mám pocit, že je hodně individuální i tady ta práce v rámci supervize. Že vždy pracuje s jedním člověkem a poskytuje možná trochu málo prostoru ostatním se k tomu vyjádřit. Potom z něho ještě cítím, tím že je psychiatr, že ty věci servíruje poměrně striktně, způsobem, takhle si myslím, že to správně. A tím jako kdyby příliš brzo, uzavírá ty možnosti ostatních se k tomu vyjádřit.*“ Respondent B: „*Supervizorovi bych vytknul, že někdy má tendenci, jakoby, moc tlačit na pilu.*“ Respondent C: „*Je takový docela tvrdý. Párkrát se stalo, že docela přitlačil a mně se to zdálo docela na hranici.*“

Individuální přístup supervizora, podle zjištěných informací, pravděpodobně souvisí nebo může být příčinou nízké aktivity supervidovaných v rámci supervizních sezení.

Respondent F: „*Aby pro mě byla, supervize přínosná záležití, jestli si, urvu nějaký ten čas v té supervizi pro sebe.*“

Respondent E: „*Podstatné je, jestli já se do té supervize zapojím, jestli s něčím přijdu. To je podstatné, když ne, tak mě to zase tak moc neosloví.*“

Respondent C: „*Když nic na supervizi nepřinesu, tak se pro mě nebude nic dít z mé strany.*“

Z výše uvedených výroků usuzuji: Jestliže některý ze supervidovaných přinese problém, je ze strany supervizora probírán a řešen převážně individuálně s tím konkrétním pracovníkem, ale v rámci týmové supervize. Jelikož chybí podněty a motivace supervidovaných ze strany supervizora dochází u ostatních supervidovaných k pasivitě a taková supervize pro ně má minimální přínos.

Subkategorie – hodnocení supervize

Všichni respondenti oceňují možnost pravidelných externích supervizí. Považují je za důležitý a potřebný nástroj pro zkvalitnění jejich práce, podporu soudržnosti týmu i pro profesní rozvoj jednotlivce. Všichni však zároveň spatřují jisté rezervy v možnostech využívání supervizí. Respondenti A, B, E se v rámci hodnocení supervize téměř shodují. Posuzují ji ze 70 ti % jako účinnou, fungující a prospěšnou pro jednotlivce i tým, ve zbylých 30 ti % spatřují rezervy supervize. Respondent E: „*V rámci hodnocení supervize bych dal tak sedm bodů z deseti. Na jednu stranu vím, že je dobrá, potřebná a na druhou stranu si uvědomuji, že ji úplně nevyužívám na plný plyn.*“

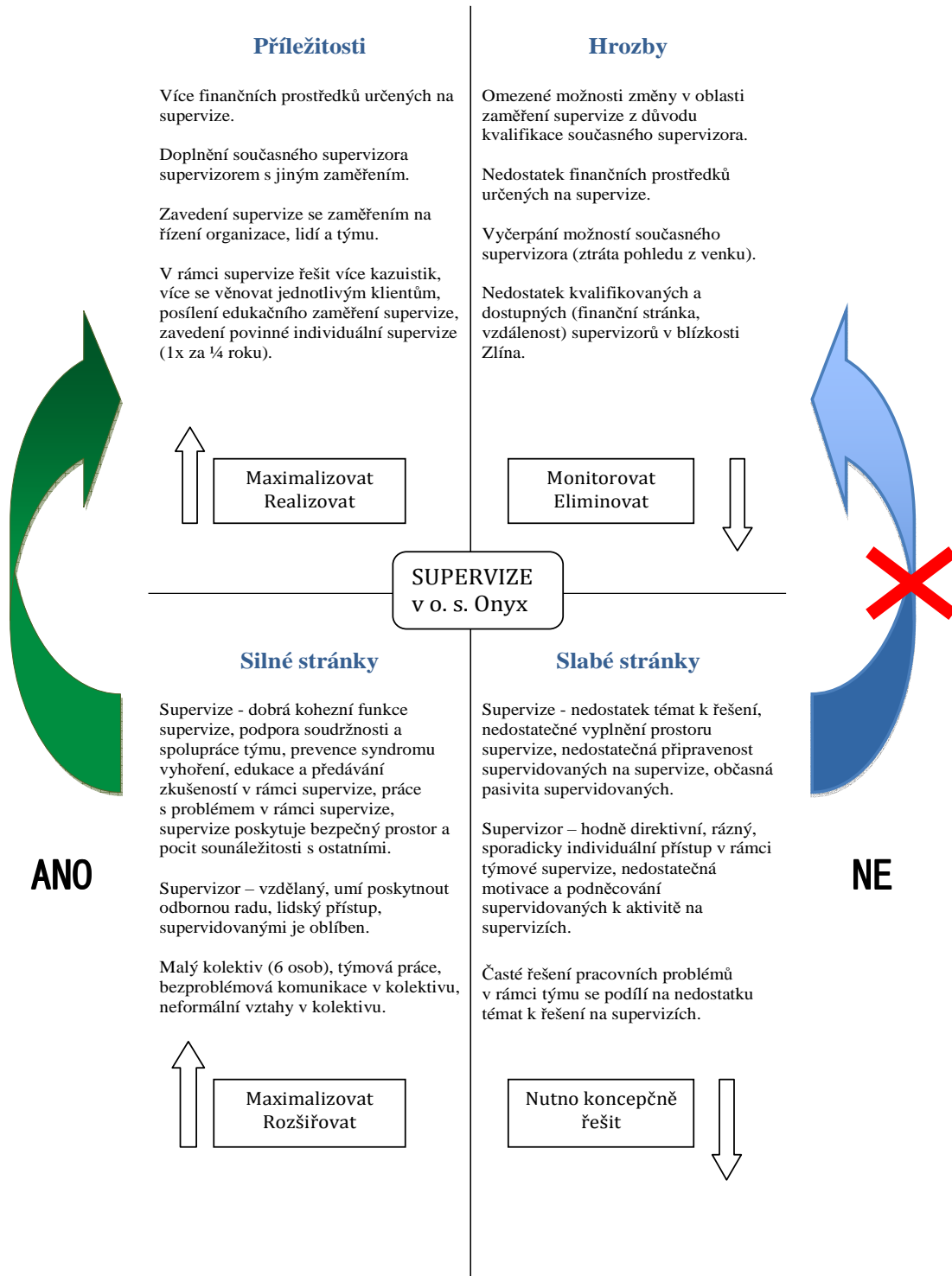
Respondent A vysvětluje, v čem mohou spočívat rezervy supervize: „*Může to být tím, že je to někdy takové pasivnější ty supervize, že někdy jakoby nepřichází ta témata a že když to téma přijde, tak že je z mého ohledu tím supervizorem rychle ukončeno nebo možná ne rychle, ale bez vtahování ostatních.*“ Respondent D: „*Mám pocit, že složení toho týmu a odborné vedené je na dobré úrovni, ale chybí mi tam ta témata.*“

Z odpovědí supervidovaných vyplývá, že rezervy supervize nejvíce spatřují v nedostatku témat přinášovaných na supervizích, v pasivitě jednotlivých supervidovaných, v nedostatečné motivaci a podporování aktivity supervidovaných supervizorem. Zároveň uvádějí návrhy na zlepšení současného stavu supervize. Těm se věnuji v následující kategorii - Ideál supervize.

4.5 SWOT analýza supervize v organizaci

Pro účely diagnostiky vnějšího a vnitřního prostředí a pro vytipování důležitých aspektů budoucího plánování supervize v o. s. Onyx jsem zvolila SWOT analýzu, jejíž výsledky znázorňuji graficky a doplňuji popisem. Hodnotím zde silné a slabé stránky supervize v organizaci a příležitosti a hrozby, které pro supervizi realizovanou ve sdružení Onyx pramení z vnějšího prostředí.

Obr. 2.: SWOT analýza supervize v organizaci



Zdroj: vlastní výzkum realizovaný v občanském sdružení Onyx, leden – únor 2009.

Silné a slabé stránky supervize v o. s. Onyx jsou faktory, které zvyšují nebo naopak snižují hodnotu supervize uvnitř organizace.

Z důkladné analýzy transkribovaných rozhovorů 1. a 2. záznamového archu vzešly tyto silné stránky, které je potřeba dále rozvíjet a maximalizovat jejich vliv.

Kohezní funkce supervize v občanském sdružení Onyx je velmi výrazná. Podporuje soudržnost a spolupráci pracovního týmu, což se projevuje formou velmi dobrých a neformálních vztahů jednotlivých pracovníků, bezproblémové komunikace a týmové práce. Supervize v organizaci poskytuje pracovníkům kvalitní ochranu před syndromem vyhoření, kterým jsou při výkonu tohoto typu povolání ohroženi. Supervize působí i jako prostředek edukce a předávání zkušeností mezi supervizorem a supervidovanými i supervidovanými navzájem. Supervize je realizována v bezpečném prostoru a pracovníkům přináší pocit sounáležitosti s ostatními, tedy vědomí, že na své problémy nejsou sami, mohou se svěřit a požádat o radu. Supervizor působící v organizaci je pracovníky oblíben, považují ho za vzdělaného a kvalitního profesionála, který dokáže poskytnout odborné rady především z oblasti adiktologie a v rámci supervizních sezení preferuje lidský přístup k supervidovaným.

Vliv slabých stránek supervize, které vzešly z analýzy, by měl být naopak minimalizován či zcela odstraněn. Je nutné, aby se vedoucí pracovník slabými stránkami supervize v organizaci zabýval a koncepčně je řešil.

Nejvýraznějšími slabými stránkami supervize realizované v o. s. Onyx jsou nedostatek témat k řešení na supervizích, nedostatečné vyplnění prostoru supervize a s tím související nedostatečná připravenost supervidovaných a jejich občasná pasivita v přinášení témat i na sezeních. Slabou stránkou, z tohoto úhlu pohledu, je i časté řešení pracovních problémů v rámci týmu. Tato skutečnost se podílí na nedostatku témat k řešení na supervizích. Supervizor organizace svůj lidský přístup vyvažuje příležitostnou direktivností a rázností, která je v dané míře považována za nežádoucí. Sporadicky se také vyskytuje spíše individuální přístup supervizora k jednotlivým supervidovaným v rámci týmové supervize, nedostatečná motivace a podněcování supervidovaných k aktivitě na supervizích.

Příležitosti a hrozby jsou vnější faktory mající vliv na supervizi v organizaci. Pro organizaci není možné tyto faktory příliš dobře kontrolovat, ale lze je identifikovat pomocí vhodné analýzy, kterou jsem realizovala.

Z provedené analýzy se vyprofilovaly následující příležitosti, ty je stejně jako silné stránky doporučováno využívat a maximalizovat, tak aby byly pro organizaci přínosné.

Příležitostí pro supervizi v organizaci by bylo doplnění současného supervizora o supervizora s jiným zaměřením (více na práci v terénu) nebo zaměření supervize více na vedení organizace, týmu, lidí (což by uvítal vedoucí pracovník). Tyto příležitosti by bylo možné realizovat, jestliže by organizace získala více finančních prostředků na supervize, což je zároveň výraznou příležitostí pro další rozvoj supervize v organizaci. Jednotliví zaměstnanci vidí příležitosti pro dosažení lepší supervize v zavedení častějšího řešení kazuistik, v poskytování více času k probírání a řešení problémů jednotlivých klientů, v posílení educačního zaměření a v zavedení pravidelných povinných individuálních supervizí, realizovaných jedenkrát za čtvrt roku.

Analýza odhalila tyto hrozby supervize v organizaci, které je nutno monitorovat a eliminovat.

Hrozbou jsou omezené možnosti organizace změnit zaměření supervize a to z důvodu kvalifikace současného supervizora. Supervize je dále ohrožena možností vyčerpání současného supervizora tím, že po určité době ztratí pohled z venku, který je pro supervizi nutný. Jako hrozba je vnímán také nedostatek kvalifikovaných supervizorů působících v okolí Zlína. U kvalifikovaných supervizorů se zpravidla vyskytuje vzdálenostní bariéra, supervizor by musel dojíždět z Brna či Prahy a honorář pro supervizora by v takovém případě obsahoval i cestovné, což si organizace v současné situaci nemůže dovolit. Supervizor dojíždějící do organizace by nemohl být v případě potřeby ihned „po ruce“ a i realizace individuálních supervizí by byla složitější. Výraznou hrozbou je nedostatek, nebo úplná ztráta finančních prostředků na realizaci supervizí.

4.6 Interpretace výsledků výzkumu

V závěru své diplomové práce bych chtěla shrnout výsledky výzkumného šetření a odpovědět tak na hlavní výzkumnou otázku „*Jaký přínos má supervize v o. s. Onyx ve Zlíně pro profesní rozvoj jednotlivých pracovníků a pro organizaci jako takovou?*“ A rovněž zodpovědět otázky dílčí.

První kategorie („Historie supervize“), která z analýzy získaných dat vzešla, zkoumala historii supervize u jednotlivých pracovníků a informuje o tom, jak dlouho jednotliví za-

městnanci absolvují supervize v organizaci, zda a jaké mají předchozí zkušenosti se supervizí a jak tyto zkušenosti ovlivňují jejich nynější přístup k supervizi.

Předchozí zkušenost se supervizí mají pouze respondenti A a E, oba se s ní setkali v předchozím zaměstnání. Respondent A svoji zkušenost hodnotí převážně pozitivně jako přínosnou a obohacující. Její vliv na respondentův současný postoj k supervizi je pozitivní. Respondent A ji vnímá jako přínosnou a potřebnou součást profese v sociálních službách. Respondent E zažil jak supervizi přínosnou, tak naprosto zbytečnou a nepřínosnou. Vlivem předchozí zkušenosti přistupuje k supervizi s jistou opatrností a nedůvěrou.

První dílčí otázkou jsem zjišťovala, jaké je nastavení procesu supervize v občanském sdružení Onyx. Zajímalo mě, jak je proces supervize v organizaci nastaven. Z této dílčí otázky vzešla kategorie s názvem „Realita supervize“.

Zjistila jsem, že v občanském sdružení Onyx probíhají pravidelné měsíční supervize o délce dvou hodin a jsou vedené externím supervizorem. Na supervizích se scházejí pracovníci z celé organizace. Jde o pracovníky terénního programu a kontaktního centra včetně vedoucího pracovníka, celkem se jedná o šest osob. Forma supervize je týmová. Probíhá v rámci pracovní doby a je povinná. Supervidovaní si mohou fakultativně u supervizora vyžádat individuální supervizi, ale musí o ní zevrubně informovat ostatní členy týmu na následující týmové supervizi. A to z důvodu jejího financování z prostředků organizace a poskytnutí zpětné vazby pro tým. Supervize je zaměřená hlavně jako podpůrná a příležitostně jako případová, kdy jsou řešeni jednotliví klienti a kazuistiky. Hlavním cílem supervize v organizaci je udržovat a podporovat funkčnost týmu. Supervizor byl vybrán vedoucím pracovníkem na základě vzdálenostní dostupnosti, ceny, odbornosti a ochoty dělat supervizi. Kontrakt o supervizi byl vyjednáán a uzavřen za přítomnosti statutárního zástupce (vedoucího pracovníka) a supervizora. Jednotliví pracovníci se na vyjednávání kontraktu nepodíleli, ale jsou o něm zevrubně informováni. Zadavatelem supervize je statutární zástupce organizace (vedoucí pracovník), financuje ji občanské sdružení Onyx z rozpočtu projektu.

Z výzkumu dále vyplynula kategorie nesoucí název „Ideál supervize“, ta popisuje návrhy a doporučení supervidovaných směřující ke změně supervize za účelem dosažení jejího ideálního stavu pro jednotlivé pracovníky, tým a organizaci.

Výzkumné šetření ukázalo, že supervidovaní by uvítaly, kdyby se v rámci supervize řešilo více kazuistik, bylo posíleno edukační zaměření supervize a zavedena povinná individuální

supervize, která by byla realizována alespoň jedenkrát za čtvrt roku. Všichni respondenti se také shodli na tom, že v rámci supervizní práce pociťují nízkou aktivitu a nedostatečnou připravenost všech supervidovaných a tím pádem neefektivní využívání prostoru supervize. Každý z respondentů si tento nedostatek uvědomuje a rádi by tuto skutečnost změnili. Jako řešení navrhují vyslovení a následné společné řešení tohoto problému na supervizi za účelem dosažení změny a efektivního využívání prostoru supervize.

Stěžejní částí výzkumu bylo zodpovědět dílčí výzkumné otázky, které doplňovaly hlavní výzkumnou otázku a zjišťovaly, jaký je přínos supervize pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci z pohledu vedoucího pracovníka a supervidovaných a jaké jsou postoje supervidovaných k procesu supervize. Z těchto dílčích otázek vzešla kategorie s názvem „Přínos supervize“. Jedná se o hlavní kategorii představující jádro mého výzkumného šetření a přinášející informace korespondující s cílem výzkumu, na jehož základě jsem se snažila zmapovat proces supervize v občanském sdružení Onyx a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci.

Výsledky výzkumu ukázaly, že vedoucí pracovník vidí přínos supervize pro jednotlivé pracovníky a celý tým především v její kohezní a podpůrné funkci, která podporuje soudržnost a spolupráci týmu a přispívá tak k efektivnímu fungování organizace. Přínos supervize pro profesní rozvoj a růstu zaměstnanců vedoucí pracovník hodnotí jako slabší a to proto, že on sám hodně věcí, které se na supervizích řeší, již zná a není schopen posoudit, do jaké míry danou problematiku znají i ostatní pracovníci, nebo se pro ně jedná o nové informace. Ze získaných informací od supervidovaných ovšem vyplynulo, že převážná většina z nich považuje supervizi za vysoce přínosnou pro jejich profesní rozvoj.

Všichni pracovníci v roli supervidovaných spatřují přínos supervize pro svoji práci a profesní růst především v jejím preventivním působení proti syndromu vyhoření, v možnosti edukace a předávání zkušeností mezi supervizorem a supervidovanými a supervidovanými navzájem. Dále pak v možnosti prezentovat na supervizích problém z praxe a řešit ho a v neposlední řadě oceňují, že jim supervize umožňuje zažít pocit sounáležitosti s ostatními, poskytuje jim bezpečný prostor a důvěrnou atmosféru pro řešení problémů. Pracovníci rovněž oceňují přínos supervize pro jejich osobní život. Na supervizích se mohou svěřit, vypovídat se jak z osobních, tak převážně z pracovních problémů a nemusí se s nimi již zatěžovat v osobním životě.

Přínos supervize pro tým a organizaci považuje vedoucí pracovník i všichni zaměstnanci v roli supervidovaných za velmi přínosnou. Pracovníci si uvědomují důležitost supervize pro efektivní fungování týmu a hovoří o ní jako o dobrém a důležitém nástroji podporující jejich práci, stmelení týmu, vzájemnou komunikaci a spolupráci. Podle vedoucího pracovníka supervize především systematicky buduje a podporuje spolupráci, fungování a spokojenost pracovního týmu organizace. Všichni členové pracovního týmu si pochvalují dobré vztahy na pracovišti, což dokazuje přínos supervize pro tým a organizaci. Mohu tedy konstatovat, že supervize naprosto plní svoji kohezní funkci, kterou vedoucí pracovník definuje jako hlavní a v tomto ohledu je supervize pro tým a organizaci vysoce přínosná.

Výzkumné šetření zaměřené na odkrytí postojů supervidovaných k procesu supervize přineslo zjištění v těchto oblastech: očekávání od supervize, spokojenost s nastavením supervizního procesu, hodnocení supervize, hodnocení supervizora.

Pracovníci organizace převážně od supervize očekávají podporu při řešení konkrétních případů s klienty nebo při řešení problémů na pracovišti, otevřený prostor pro řešení věcí a problémů souvisejících s prací, pro vyjádření pocitů, prostor pro sdílení se s ostatními. Považují za důležité, aby supervize také částečně poskytovala vzdělávání formou předávání odborných rad a informací od supervizora, tak i formou vzájemného předávání informací a zkušeností mezi supervidovanými.

V rámci výzkumného šetření se mi podařilo zjistit, že tato očekávání nejsou u většiny supervidovaných (čtyři z šesti) zcela naplněna. Hlavní příčinu nenaplněného očekávání supervidovaní spatřují v nedostatečném vyplnění prostoru supervize, což je pravděpodobně způsobeno pasivitou supervidovaných v přinášení témat a tím pádem jejich nedostatkem k řešení na supervizích. Většina respondentů (čtyři z šesti) vidí příčinu nedostatku témat k řešení na supervizích v tom, že spoustu věcí a problémů, které je během dne potkají, řeší v rámci týmu přímo na pracovišti, bez supervizora. Vedoucí pracovník zmínil jako jednu z možných příčin nedostatku témat a pasivnějšího přístupu pracovníků na supervizích také svoji přítomnost na supervizních sezeních. Z výpovědí respondentů vyplynulo, že jistý vliv na průběh supervize přítomnost vedoucího na supervizích může mít, ale nikterak zásadní. Zaměstnanci si svého vedoucího pracovníka váží, je pro ně přirozenou autoritou a to díky jeho rozsáhlým vědomostem a odborným zkušenostem, jeho účast na supervizích je pro ně obohacující a inspirující.

S nastavením supervizního procesu jsou pracovníci převážně spokojeni. Vyhovuje jim frekvence supervizí (jedenkrát měsíčně), délka supervizí (dvě hodiny) i počet supervidovaných (šest osob). Oceňují také duh supervize, tedy to, že je vedena jako týmová s možností individuální supervize. V rámci zaměření (obsahu) supervize by supervidovaní ocenili určité změny. Uvítali by častější řešení kazuistik, posílení edukační stránky supervize a případné zavedení povinné individuální supervize (jedenkrát za čtvrt roku).

Zaměstnanci organizace si svého supervizora váží, komplexně jej hodnotí jako profesionála. Nejvíce na něm oceňují jeho otevřenost, lidskost, smysl pro humor a umění vytvářet prostředí důvěry na supervizích. Zaměstnanci též vítají schopnost supervizora poskytovat informace a odborný výklad z oblasti adiktologie. V rámci výzkumného šetření jsem sebrala také informace o tom, co by supervidovaní supervizorovi vytkli. Nejčastěji se jednalo o výtky k těmto vlastnostem či způsobům práce supervizora. Podle pracovníků se u supervizora příležitostně vyskytuje příliš direktivní, tvrdý a rázný přístup. V některých případech supervizor nedostatečně podněcuje supervidované k aktivitě a k vyjádření jejich názoru na supervizích. Někdy supervidovaní také pociťují příliš individuální přístup supervizora v rámci týmové supervize. Což je nejspíše způsobeno jeho profesním působením v psychiatrii, kde se svými klienty pracuje individuálně. Podle zjištěných informací, pravděpodobně, individuální přístup supervizora a nedostatečné motivování supervidovaných souvisí nebo může být příčinou jejich nízké aktivity v rámci supervizních sezení. Ze získaných informací usuzuji, že problém, který je tím kterým pracovníkem na supervizi přinesen, je ze strany supervizora probírán a řešen „převážně individuálně“ s tím konkrétním pracovníkem, ale v rámci týmové supervize. Jelikož v některých případech chybí podněty a motivace supervidovaných ze strany supervizora dochází u ostatních supervidovaných k pasivitě a nezájmu o probírané téma a taková supervize pro ně má minimální přínos. Doporučovala bych se touto problémovou oblastí zabývat a hledat způsob řešení.

V rámci komplexního hodnocení supervize jsem zjistila, že všichni respondenti oceňují možnost pravidelných externích supervizí. Považují je za důležitý a potřebný nástroj pro zkvalitnění jejich práce, podporu soudržnosti týmu i pro profesní rozvoj jednotlivce. Všichni však zároveň spatřují jisté rezervy v možnostech využívání supervizí. Z odpovědí supervidovaných vyplynulo, že rezervy supervize nejvíce spatřují v nedostatku témat přinášných na supervizích, v pasivitě jednotlivých supervidovaných, v nedostatečné motivaci a podporování aktivity supervidovaných supervizorem. Zároveň uvádějí návrhy na zlepšení současného stavu supervize. Těm se věnuji v kategorii „Ideál supervize“.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zmapovat proces supervize v občanském sdružení Onyx a vyhodnotit její přínos pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci. Pro dosažení stanoveného cíle a pro porozumění dané problematice, bylo nejdříve nutné vymezit základní pojmy týkající se této oblasti.

Teoretická část proto nabízí vhled do problematiky supervize se zaměřením na supervizi v sociálních službách, následně se zaměřuje na vymezení pojmu sociální služby konkrétně na služby sociální prevence, a to z důvodu zaměření praktické části práce. Nastiňuje historický vývoj supervize ve světovém i českém kontextu a uvádí významné české instituce působící na poli supervize včetně vymezení legislativního požadavku supervize v zákoně o sociálních službách. Hovoří o supervizním vztahu jako o základním kamenu supervize. Zaměřuje se i na klasifikaci supervize (cíle, funkce, druhy, principy supervize). Popisuje náležitosti supervizního kontraktu a nezapomíná ani na osobnost supervizora, jeho role a požadované vlastnosti. Práce se věnuje také supervizi v organizaci, supervizi jako prevenci syndromu vyhoření a uvádí etická pravidla supervize spolu s riziky, které se mohou v procesu supervize vyskytnout. Druhá kapitola teoretické části se zabývá pojmem sociální služby se zaměřením na služby sociální prevence, kam spadají kontaktní centra a terénní programy. Dále pojednává o sociální práci jako o nástroji sociální služby a vymezuje pozici a profesní předpoklady pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka.

Praktická část diplomové práce je věnována kvalitativnímu výzkumnému šetření zaměřenému na zodpovězení výzkumné otázky „*Jaký přínos má supervize v občanském sdružení Onyx ve Zlíně pro profesní rozvoj jednotlivých pracovníků a pro organizaci jako takovou?*“ A zároveň na zodpovězení tří dílčích otázek se zaměřením na: zjištění nastavení procesu supervize v organizaci („*Jaké je nastavení procesu supervize v občanském sdružení Onyx?*“), zjištění přínosu supervize pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci jak z pohledu vedoucího pracovníka, tak i z pohledu supervidovaných („*Jaký je přínos supervize pro profesní rozvoj pracovníků a organizaci z pohledu vedoucího pracovníka a supervidovaných?*“) a zjištění postojů supervidovaných pomocí otázky („*Jaké jsou postoje supervidovaných k procesu supervize?*“).

Pro účely tohoto kvalitativního výzkumného šetření byly zkonstruovány tři druhy záznamových archů, každý z nich byl určen jiné skupině respondentů. Hlavní část šetření byla realizována prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím pracovníkem a

supervidovanými. Celkem se jednalo o sedm rozhovorů. Získaná data jsem analyzovala metodou zakotvené teorie technikou otevřeného kódování a následně jsem provedla SWOT analýzu vnitřního a vnějšího prostředí supervize v organizaci.

Odpovědi na jednotlivé dílčí otázky uvádím v kapitole Interpretace výsledků výzkumu. Na tomto místě prezentuji pouze odpověď na hlavní výzkumnou otázku týkající se přínosu supervize.

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že supervize realizovaná v o. s. Onyx je přínosná, a to především pro svoji kohezní funkci, kterou plní naprosto dokonale. Díky tomu vládnou na pracovišti velmi dobré a přátelské vztahy. Všichni pracovníci si uvědomují důležitost supervize pro efektivní fungování týmu a hovoří o ní jako o dobrém a důležitém nástroji podporující jejich práci, stmelení týmu, vzájemnou komunikaci a spolupráci. Tato funkce je zároveň vedoucím pracovníkem považována za hlavní funkci supervize. Mohu tedy konstatovat, že z tohoto pohledu je supervize v o. s. Onyx pro pracovníky, tým a organizaci stoprocentně přínosná.

Pracovníci spatřují přínos supervize i v oblasti osobního života. Na supervizích se mohou svěřit, vypovídat se jak z osobních, tak převážně z pracovních problémů a nemusí se s nimi již zatěžovat v osobním životě, což je důležitou prevencí syndromu vyhoření a stěžejní předpoklad pro spokojený osobní život a odvádění kvalitních pracovních výsledků.

Za zajímavé považuji zjištění, že zaměstnanci organizace pokládají supervizi za přínosnou i pro jejich profesní růst, kdežto vedoucí pracovník přínos supervize v této oblasti hodnotí jako slabší. Díky výzkumu se mi podařilo odhalit příčinu toho rozporu. Ta tkví ve vyšší úrovni vzdělání a četných zkušenostech vedoucího pracovníka oproti většině ostatních pracovníků. Proto dochází k situacím, kdy se vedoucí pracovník v rámci supervizí nedozvídá žádné nové informace, ale ostatní pracovníci ano, ba naopak vyjádřili přání edukační zaměření supervizí ještě posílit, řešit více kazuistik a problémů s konkrétními klienty. Ze zjištěného je zřejmé, že se u jednotlivých supervidovaných a především u vedoucího pracovníka v roli supervidovaného vyskytují výraznější rozdíly ve vzdělání a zkušenostech, a to se odráží i v pohledu na přínos supervize pro profesní rozvoj pracovníků. V zájmu dalšího profesního růstu a rozvoje pracovníků bych doporučovala supervizi po této stránce posílit nebo zvážit jinou formu vzdělávání pracovníků.

SWOT analýza supervize v organizaci odhalila silné stránky a příležitosti supervize, které by měl vedoucí pracovník maximalizovat, naopak slabé stránky je třeba koncepčně řešit a hrozby monitorovat a následně eliminovat.

Uvádím zde pouze nejvýraznější slabé stránky supervize realizované v o. s. Onyx, kterými jsou nedostatek témat k řešení na supervizích, nedostatečné vyplnění prostoru supervize a s tím související nedostatečná připravenost supervidovaných a jejich občasná pasivita v přinášení témat i na sezeních. Myslím si, že tyto slabé stránky by bylo možné eliminovat, kdyby byly do supervizní praxe zavedeny návrhy supervidovaných týkající se častějšího řešení kazuistiky, řešení problémů s konkrétními klienty a posílení edukace v rámci supervize. Tímto opatřením by byly eliminovány slabé stránky supervize v organizaci a současně posílen přínos supervize pro profesní rozvoj pracovníků.

Za získaných informací je zřejmé, že supervize v sociálních službách je důležitým nástrojem pro profesní rozvoj pracovníků a pro organizaci. V případě občanského sdružení Onyx je přínos supervize velmi výrazný především pro tým a organizaci. V oblasti přínosu supervize pro profesní rozvoj a růst pracovníků jsem zjistila výskyt jistých rezerv, na které ve své práci upozorňuji a doplňuji je o návrhy řešení od supervidovaných a vlastní názor.

Je důležité, aby byl v sociálních službách kladen důraz na pravidelné a efektivní využívání supervize a ta se stala samozřejmou součástí práce a podpory pracovníků ve všech pomáhajících profesích. Touto cestou lze dosáhnout efektivní prevence syndromu vyhoření, profesního rozvoje pracovníků a zvyšování kvality služeb poskytovaných klientům.

Doufám, že má diplomová práce poskytla určitou orientaci v oblasti supervize v sociálních službách a zodpověděla nejdůležitější otázky týkající se této problematiky. Zároveň doufám, že mnou získaná data poslouží o. s. Onyx jako cenný zdroj informací o supervizi, která je v této organizaci realizována a vedoucí pracovník z nich bude moci vycházet při posuzování kvality supervize a při zavádění opatření pro dosažení ještě většího přínosu supervize pro jednotlivé pracovníky, tým a organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAJER, Pavel. Legislativa a supervize v sociálních službách. *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2007, č. 4, s. 45-48. Dostupný z WWW: <socalniprace.cz>.
- [2] BĀRTLOVĀ, Eva. *Supervize v sociální práci*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně-ekonomická, 2007. 62 s. ISBN 978-80-7044-952-3.
- [3] BEDNĀŘOVĀ, Zdena, PELECH, Lubomír. *Slabikář sociální práce na ulici: Supervize, Streetwork, Financování*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2003. 99 s. ISBN 80-7239-148-8.
- [4] CARROLL, Michael, THOLSTRUPOVĀ, Margaret (Ed.). *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Trion, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5.
- [5] ČERMĀKOVĀ, Kristýna, JOHNOVĀ, Milena. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002. 112 s. ISBN 80-86552-45-4.
- [6] EIS, Zdeněk. *Supervize*. Praha: Pražský psychoterapeutický institut: Pallata, 1995. 82 s. ISBN 80-901710-2-8.
- [7] HAICL, Martin. Podpora nezávislého odborníka. *Zpravodaj: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky*. 2008, roč. 10, č. 3 - září, s. 18-19. Dostupný z WWW:<apsscr.cz>.
- [8] HAVRDOVĀ, Zuzana, HAJNÝ, Martin et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 973-80-7262-532-1.
- [9] HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.
- [10] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [11] MACÁKOVĀ, Monika. *Supervize v NNO poskytující sociální služby*. 2001. 32 s. Závěrečná písemná práce v Kurzu řízení neziskových organizací.
- [12] MAROON, Istifan, MATOUŠEK, Oldřich, PAZLAROVĀ, Hana. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 141 s. ISBN 978-80-246-1307-9.

- [13] MATOUŠEK, Oldřich et al. *Základy sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 312 s. ISBN 80-7478-473-7.
- [14] MATOUŠEK, Oldřich et al. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2 .
- [15] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [16] OSVALDOVÁ, Irena, PEŘINOVÁ, Nikola. *Supervize v pomáhajících profesích. Zpravodaj: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky*. 2008, roč. 10, č. 1- březem, s. 7. Dostupný z WWW: <apsscr.cz>.
- [17] PAČESOVÁ, Martina. *Lékař, pacient a Michael Balint: Balintovské skupiny v Česku*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 170 s. ISBN 80-7254-491-8.
- [18] ROLLOVÁ, Jarmila. *Supervize*. Praha, 2001. 31 s. Pražská psychoterapeutická fakulta. Závěrečná práce k ukončení 3. PPF.
- [19] ŘEZNÍČEK, Ivo. *Metody sociální práce: studijní texty*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 75 s. ISBN 80-85850-00-1.
- [20] SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Jak hořet a nevyhořet: Umíme se ubránit syndromu vyhoření?*. *Zpravodaj: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky*. 2008, roč. 10, č. 1, s. 10-11. Dostupný z WWW: <apsscr.cz>.
- [21] *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladová sborník pro poskytovatele*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. 188 s.
- [22] STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
- [23] ŠIMEK, Antonín. *Supervize – kazuistiky*. 1. vyd. Praha: Trion, 2004. 171 s. ISBN 80-7254-496-9.
- [24] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje:

- [25] ČIS: *O nás - supervize* [online]. 2006 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/>>.

- [26] HEMP, Hans-Werner. Qualification Criteria for Supervisors. *EAS* [online]. 2000 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.superviseas.org/files/pdf/publications/hwhemp1_e.PDF>.
- [27] *Katedra řízení a supervize: v sociálních a zdravotnických organizacích UK FHS* [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.fhs.cuni.cz/supervize/>>.
- [28] *MPSV: Standardy kvality sociálních služeb* [online]. 16. 12. 2008 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>.
- [29] *Onyx: občanské sdružení* [online]. 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.os-onyx.cz/>>.
- [30] *Remedium Praha* [online]. 2006 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.remedium.cz/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.: Organizační struktura občanského sdružení Onyx.....	50
Obr. 2.: SWOT analýza supervize v organizaci.....	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Respondenti výzkumu.....	58
Tabulka č. 2 Kategorie.....	60
Tabulka č. 3 Historie supervize jednotlivých pracovníků.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozhovor s vedoucím pracovníkem
- P II Rozhovory se supervidovanými
- P III Doplnující dotazník pro supervizora

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM

1. Jaké je postavení supervizora vůči organizaci?

V naší organizaci máme externího supervizora.

2. Jaká forma supervize je v organizaci realizována?

a. individuální

b. skupinová

c. **týmová** – Schází se tým pracovníků ze dvou projektů. A tvoří skupinku 6 lidí.

d. jiná

Dále je možné, aby si fakultativně pracovník po domluvě se supervizorem a po oznámení zaměstnavateli vyžádal individuální supervizi, s tím že o té individuální supervizi, protože to není soukromá psychoterapie v následující týmové supervizi musí zevrubně informovat. Nemusí do hloubky. Jde o to, aby ve skupinové supervizi řekl, že si vyžádal individuální supervizi, týkalo se to tohohle a tohohle problému... a to jako stačí. Je důležité, aby ti pracovníci věděli, že se něco takového děje. Je to taky z toho důvodu, že se to týká práce a že organizace to platí tu supervizi, tak aby se to vneslo jakoby zpátky.

3. Jaké je zaměření (obsah) supervize?

a. vzdělávací

b. **podpůrná** (poradenská, rozvojová)

c. **případová**

d. programová (projektová)

e. jiná

Asi hlavní zaměření, tedy čemu by měla sloužit, tak by to měla být podpůrná supervize. To znamená, že ehmmm....(přemýšlí), jako kdyby je tým lidí, který již ví co, dělá a ta supervize je jako kdyby směřuje a podporuje v tom, co dělají. Není to, že by je v rámci supervize někdo něco učil a říkal by: „Tak a tak to dělejte nebo nedělejte“. Případová by to asi taky mohla být, jestli to znamená, že někdo přichází s nějakým případem, kazuistikou...Já mám klienta takového nebo makového, je mu tolik a tolik let, je mu to a to, beru tu a tu drogu a teď bych chtěla poradit s touhle věcí. Zjistit, jak se k tomu ostatní vyjadřují a nechat si poradit. V tom případě je naše supervize občas i případová.

Programovou supervizi u nás s hlediska kvalifikace supervizora není možné realizovat, i když já bych to třeba uvítal....trošičku i supervizi v oblasti řízení organizace, lidí a týmu, ale chtělo by to asi někoho, kdo se víc pohybuje v oblasti neziskové sféry. Protože mi máme supervizora psychiatra...takže na závislosti a na takové věci je to super, ale na ty procesní je to špatné!

4. Frekvence supervizí?

a. pravidelná

b. příležitostná

c. krizová

d. jiná

Máme v podstatě povinně absolvovat každý měsíc absolvovat 2 hodiny té týmové supervize a individuální ta je teda příležitostná, dle potřeby pracovníků.

- **Probíhá supervize neustále ve stejném složení (stálost skupiny při supervizi)?**

Pokud někdo není nemocný, nebo není na školení...nebo se mu to nehodí, to se týká i dobrovolníka, protože ostatní to mají povinně, tak probíhá ve stejném složení.

- **Podařilo se vytvořit pracovní spojení mezi supervizorem a supervidovanými?**

Jako vztah a vytvoření základní důvěry, aby lidé mohli říkat, co potřebují, tak to určitě. Ta supervize v tomhle tom funguje poměrně dobře!!!

5. Kde supervize probíhá a jaká je obvyklá délka supervizního sezení?

Ano, tak ta délka jsem říkal, že je to dvě hodiny a bývá to tady v této místnosti (kde jsem vedla rozhovor), tedy na pracovišti.

6. Jaké jsou cíle supervize v organizaci?

Hmmm...přemýšlí! Cíle máme stanovené, ale nemáme je nikde zapsané. Jsou spíš jako kdyby v mé hlavě plus jsme se samozřejmě bavili na začátku supervize a taky když přišla ta dobrovolnice, tak se ta pravidla znovu opakují a i ty možnosti. Já osobně tam vidím hlavní cíl, jako kdyby pracovat se soudržností týmu, aby byla možnost něco vyventilovat, když někomu něco vadí a nebo naopak ten tým posílit...jako že jsem rád, že dělám s tímto člověkem. Tak to vnímám jako velký cíl, důležitý! Protože v tom malém kolektivu tu organizaci tvoří především ti lidi. Jo ona každá změna je velká změna. A další cíle určitě jako možnost odborného růstu, to znamená že, tenhle něco ví, tenhle něco ví..joo...já se zeptám a on mi poradí a obráceně. Plus v tom určitou roli hraje i odbornost toho supervizora. On zase může vnést jiný pohled. Nejen díky tomu že je externí, samozřejmě, ale taky proto že, je odjinud. Takový ten doktorský, tvrdší pohled...direktivnější na nás!

7. Jaké jsou výstupy supervize

Hmmm...(přemýšlí). Reflexe toho výstupu je na závěr, kdy mají možnost se k tomu nějakým způsobem vyjádřit, co jim to přineslo. A...někdy je mezi náma diskuze po té supervizi, zda nám to takhle vyhovuje, protože ne vždycky..ten způsob vedení, jakým v tu chvíli ta supervize probíhala všem sedí, tak se o tom pak bavíme, jestli tohle tak chceme nebo nechceme. Jako kdyby se tou diskuzí možná ty cíle a ty výstupy něja-

kým způsobem tříbí, ale konkrétně, že bysme zapsali tohle jsme dosáhli nebo nedosáhli, tak to ne. Jako takový formální výstup, že.....supervizor vždycky napíše stručný obsah supervize.

8. Jaká jsou kritéria úspěchu supervize? (měřitelné znaky společného očekávání)

Měřitelné znaky nejsou v podstatě žádné...Máme, co je tak uchopitelné je pozorování, zda ten tým je funkční nebo není. Supervize by tomu měla hlavně napomáhat, aby nevznikaly nějaké rozepře, neshody a podobně.

Jako nějaký měřitelný a hmatatelný znak to ne.

9. Jakým způsobem je supervize hodnocena?

Je hodnocena interně, že si o tom povídáme...tohle mi vyhovuje, nevyhovuje. A když někomu už něco víc nevyhovuje, tak poskytujeme tu zpětnou vazbu i supervizorovi. Stalo se dvakrát za tu dobu, co fungujeme, že to vyplynulo z té diskuze...že jsme říkali, teď si myslíme, že moc supervizor tlačí někoho z nás, do něčeho co se nám nezdá nebo.... Nebo že je někdo málo zapojený nebo moc....a nevíme proč, tak aby on věděl!

10. Jaké subjekty se podílely na vyjednávání kontraktu?

V podstatě to byl supervizor a zaměstnavatel...tzn. že se sepsala smlouva, kde jsme stanovili ty základní parametry a podepisoval ji vlastně supervizor a statutární zástupce občanského sdružení - to jsem já!

Zaměstnanci se na tvorbě smlouvy nepodíleli. Když se to řešilo, tak tady řada z nich ještě ani nebyla.

- **Znají supervidování obsah kontraktu?**

A obsah kontraktu stoprocentně neznají tím pádem. Jsou s ním seznámeni tak jako formálně...že součástí toho kontraktu je popis supervize a ví, že jsou pravidelně, že to probíhá na naši žádost, že my jsme zákazníci...jaké témata se tam můžou objevovat, ale jako podrobně, že by ji mohli prostudovat, tak to ne, to ji neznají.

- **A není to překážkou, že zaměstnanci kontakt neznají, že se nepodíleli na jeho tvorbě?**

Mě ani nenapadlo, že by se jim to hodilo vidět tu smlouvu.

11. Kdo je supervizorem v organizaci?

Naším současným supervizorem je pak doktor Konečný. Privátní psychiatr a adiktolog???

12. Kdo vybíral supervizora?

Supervizora jsem vybíral já. Tedy vedoucí - statutární zástupce.

16. Komu a jakým způsobem jsou poskytovány informace ze supervizi?

Nikomu...pouze v rámci týmu, v podstatě je to věc, která se týká jakéhosi osobního prostoru a bezpečí. Což je zásadní, pokud má ta supervize být funkční jako supervize a nemá to být nějaká splněná čárka, co se týče supervize. Tak musí být bezpečí, aby všichni věděli, že co řeknou tak to zůstává tady v rámci týmu. Takže to co se řekne, ví ten supervizor a tým.

17. Projevili zaměstnanci zájem o supervizi, nebo jim byla nařízena?

Oni to mají přímo v pracovní smlouvě, nebo v té pracovní náplni...jako jeden z bodů...jako povinnost účastnit se supervize. Jestli to vnímají úkorně nebo nevnímají, tak to uvidíme podle toho, co zjistíte. (smích)

Ale je to pracovní povinnost.

18. Jsou zaměstnanci k supervizi nějakým způsobem motivováni?

Co se týká vnitřní motivace zaměstnanců, tedy jak oni to vnímají, jestli to chtějí dělat...tak můj osobní názor je, že ano!

Myslím si, že z větší části to vnímají jako užitečnou věc.

19. Jak hodnotíte přínos supervize pro profesní rozvoj zaměstnanců?

Mně se to hodnotí špatně, protože já...noo..hodně věcí co se na supervizi řeší je mi známých, takže nevím, do jaké míry to ostatní znají taky, nebo jsou to nové podměty, které jim mohou pomáhat. Takže já si vůbec tohle to netroufám hodnotit. Tady tu funkci toho profesního růstu vidím tam jako by slabší, asi by byl ten potenciál lepší, kdyby se přinášelo více kazuistik, více se motivovali zaměstnanci tady k tomu.

Tady to spíše plní tu kohezní funkci, že to drží ten tým.

20. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

Jednak máme splněné formální hledisko, že ta supervize proběhla a pak ty vztahy, které jsou tady velice dobré. Že v podstatě všichni si to tady nějakým způsobem pochvalujeme, že jsme rádi, že tady spolu jsme.

21. Jaké spatřujete příležitosti a hrozby pramenící z vnějšího prostředí pro supervizi ve vaší organizaci?

Co se týče odbornosti supervizora, tak jsme přemýšleli o tom kombinovat dva supervizory. Že bychom měli nějakého supervizora víc na ten tým a pak bysme měli supervizora, který by třeba byl pro terénní pracovníky, člověk který se pohybuje dlouhodobě v terénním...terénu s drogově závislými ...to by bylo po odborné stránce mnohem přínosnější. To je věc, o které jsme se tak nějak bavili, ale zatím nerealizovali. I kvůli tomu, že nevím, jestli by to nebylo tříštění úplně... ta zdvojená supervize.

Taková velká příležitost, kterou nevím, jak moc využíváme, je odbornost našeho supervizora tzn. že, my bychom mohli využít, kdybychom tápali...protože my tady máme hodně klientů, kteří mají nebo by mohli mít zároveň i nějakou jinou diagnózu než jenom závislost. Že bychom mohli využít jeho znalostí z oboru psychiatrie. Tak tam bychom to mohli více tlačít a ptát se že by to byla i ta forma vzdělávací trošičku. Tak to taky nějak moc nevyužíváme.

Ohrožení určitě je, že by supervize vůbec nebyla, že by nebyly peníze. Že se ten supervizor tzv. ohraje. Že by supervize s tím konkrétním supervizorem už ztratila smysl. Že by supervize ztratila svoji funkci...a byla by nepodmětná. Ono se to někdy stává, že někdy je intenzivnější a někdy plytčí, že se ani nevyužije ten čas.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVORY SE SUPERVIDOVANÝMI

Respondent A

1. Pohlaví: muž

2. Věk: 34

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Studium VŠ na FFUP v Olomouci (obor andragogika - profilace personální management, sociologie a francouzská filologie)

4. Někjaké další kurzy, výcviky v oboru?

Pětiletý sebezkušenostní výcvik psychoterapie typu SUR (760 hodin) ve Skálově institutu Praha - akreditováno MZ

Kurz videotréninku interakcí (VTI) - SPIN Praha

Výcvik Komplexní krizová intervence (280 hodin) v Remediu Praha, akreditováno MŠMT ČR

5. Pracovní pozice v K-centru?

Statutární zástupce – vedoucí pracovník

6. Délka pracovního působení v K-centru?

Od roku 2006, tedy od začátku.

7. Jak dlouho absolvujete supervize v K-centru?

Supervize byla nastartovaná ihned po vzniku organizace a spuštění tohoto programu, od roku 2006

- **Došlo v průběhu doby, kdy supervizi absolvujete, k nějakým změnám v rámci supervize? (forma supervize, zaměření - obsah, supervizor atd.)**

Myslím si, že k žádným významným změnám nedošlo. Ta forma je více méně pořád stejná, zaměření a supervizor taky.

- **Víte, proč ke změnám došlo?**

XX
X

- **Víte, kdo je inicioval?**

XX
X

8. Máte nějakou dřívější zkušenost se supervizí (mimo K-centrum)? Pokud ano, kde jste se s ní setkal/a ?

Ano. Jednak v rámci toho výcviku psychoterapie, kde byla část výcviku práce pod supervizí, takže tam. Potom v rámci poradny pro rodinu manželství a mezilidské vztahy, kde jsem pracoval, tak tam jsme měli taky supervizora. Tam těch supervizorů bylo více..asi 3.

- **Jak byste ji stručně zhodnotil/a? (přínos pro vás, supervizor)**

Tak my jsme tam měli pana doktora Kouřila to je taky psychiatr, ale dětský a s ním ta supervize byla hodně zaměřená pro pracovníky v poradenstvípro psychology a pro mě jako pro psychoterapeuta a tam si myslím, že to bylo hodně zajímavé...ten jeho pohled jako psychiatra...v některých věcech to byla pro nás inspirace.

Navíc byl takový hodně nedirektivní , hodně nabízel, co by se mohlo dělat a já jsme z toho čerpal poměrně hodně na začátku. Co se týká projetí anamnézy klienta s ním tak to bylo super!

Pak si ještě pamatuju, Karla Opravila, to je pedagog a s ním byl zase přínos, že se hodně pracovalo s tím týmem. On byl zaměřený na vztahy v té organizaci a tam se zase posilňovalo, hýbal prostě s těma vztahama. To bylo fajn! Alespoň já jsem s ním byl spokojený.

9. Dokázal/a byste říci, jak ovlivňuje vaše předchozí zkušenost nynější přístup k supervizi?

Myslím si, že můj přístup k supervizi se nejvíce formoval v rámci toho výcviku, kde do mě bylo vtlučeno, že je to opravdu něco, co je podporující. Že to není inspekce, že to není kontrola, ale že je to podpora.

Pro mě je supervize spojena s pozitivní zkušeností, konotací a je to věc, kterou já sám vlastně chci dělat...teď se hlásím do výcviku supervize.

Nikdo z těch našich supervizorů neměl výcvik supervize, protože to jsou věci, které se postupně rozbíhají a tu kvalifikaci v České republice má zatím strašně málo lidí. Takže on je supervizor jako by smlouvou, ale ne výcvikem.

10. Co od supervize očekáváte?

Určitě můžu na tuto otázku odpovědět. Protože přestože jsem vedoucí, tak v tu chvíli jsem na tom stejně jako všichni ostatní..jsem supervidovaný. A samozřejmě něco mám rád na té supervizi a něco ne.

Od supervize očekávám to, že se vytvoří otevřený prostor k říkání takových věcí, které souvisí určitým způsobem s prací a které já potřebuju říct. Ať už se to týká toho, že mi něco vadí, nebo naopak jsem něčím nadšený a ať už se to týká spolupracovníků, klientů nebo procesních starostí a že se tam bude nabízet ten prostor to tam říci a nikdo se nemusí bát ani stydět říct..nevím jestli zvládám tohle to a tohle to.

- **Plní supervize vaše očekávání?**

V tomhle tom ohledu bych řekl, že supervize plní mé očekávání... (přemýšlí)... to bezpečí tam cítím, nevím úplně... hmmm... i ten prostor tam je. Ale pak je otázkou, čím se vyplní... to je druhá věc..

11. Vyhovuje vám nastavení supervizního procesu? (druh, frekvence, délka supervize a počet supervidovaných?) Pokud ne, co byste změnil/a?

Frekvence určitě by se neměla měnit.. ani kratší ani delší. Myslím si, že ten měsíc se mi zdá optimální. Délka supervize.. noo.. ty 3 hodiny někdy vůbec nevyužijeme, jako že to nejde ani naplnit při našem počtu, protože mi si i mimo supervize pořád vykládáme. Druh supervize... to že je vedená jako týmová s možností individuální je taky perfektní. Já osobně jsme limitovaný tým, že se ze supervizorem znám, což je pro mě nevýhoda, protože já bych si u něho individuální supervizi nikdy neobjednal. To bych šel spíš za někým koho neznám. Je tam prostě blok, cítím tam, že to je nějaká překážka, kterou nemůžu překousnout.

12. Jste spokojen/á se zakázkou (zaměřením) supervize – tedy s tím co se v rámci supervize řeší? Kdo nejčastěji přichází s problémem, který se na supervizi bude řešit?

(Přemýšlí)... myslím že jo... já jo!!! Myslím si, že to co chceme abychom probírali, tak na to tam ten prostor je. Otázka je, jak je využíváný. Protože mám někdy pocit, že se někdy vytváří... nevím čím to je, ta situace, že jsou někteří pasivnější. Často téma přináší v podstatě dva pracovníci... nejčastěji... si myslím. Ostatní zůstávají spíš trošičku vzadu, třeba reagují na to, ale ne že by sami vytahovali a přinášeli pravidelně nějaká témata.

13. Jste spokojen/á se způsobem zadávání zakázky? Je něco co byste chtěl/a změnit?

Hmmm... to je o tom o čem jsem mluvil... o tom poli, že můžete přinést cokoli, co chcete.

14. Jste spokojen/á s průběhem supervize? Je něco, co byste chtěl/a změnit?

Chtěl bych větší aktivitu svých spolupracovníků... nevím, jestli pro to můžu udělat něco já nebo supervizor nebo jestli je to způsobeno tím, že se spousta věcí diskutuje jako mimo supervizi a nebudete to na ten prostor, co máme v supervizi.

15. Jak jste spokojen/á se supervizorem? (jeho osoba, způsob práce supervizora)

- **Co na supervizorovi oceňujete a co byste naopak vytkl/a?**

Já si myslím, že se supervizorem... jsem „spíše spokojený“... (smích), trošičku mi možná schází... já jsem totiž absolvoval výcvik skupinový v psychoterapii a on pracuje většinou v ordinaci individuálně a někdy mám pocit, že je to takové hodně individuální i tady ta práce v rámci supervize. Že vždy pracuje s jedním člověkem a poskytuje možná trošku méně prostoru ostatním. On jim ho dá.. neumím to úplně popsat.. prostě

mám pocit...že mi tam ten prostor trochu schází...možná jsou málo vyzývaní, aby se do toho zapojili, možná je potřeba je více motivovat, aby se zapojili.

Potom ještě z něho cítím, tím že je psychiatr, že ty věci servíruje poměrně striktně...způsobem...takhle si myslím, že je to správně. A tím jako kdyby příliš brzo, možná kdyby nejdříve nechal ostatní, uzavírá ty možnosti ostatních se k tomu vyjádřit. „A mě napadá...já bych přistupoval jinak...“ Že supervizor by to měl spíš nějak shrnout, případně doplnit...ten pohled na věc..z mého pohledu to utíná až moc brzy. Že on řekne..no já bych to udělal tak..a co vy? A tím už prostě uzavře jako by cestu ostatním..co oni mají říct, když už jako by bylo řečeno.

JO...určitě na něm oceňuji, že je hodně otevřený a lidský a nabízí blízký prostor, ať už je to o tom...to sice už není podstatné, ale mi jsme například zvyklí v Káčku si tykat, jo prostě není možné aby došel klient a my bysme mu začali vykat.!!! Jo, takže mi si tykáme i v rámci supervize. Umí dobře vytvořit to prostředí té důvěry..prostě! To si na něm hodně cením!

A pak si cením samozřejmě toho, že když...že je tam ta možnost, i když ji třeba úplně nevyužíváme...že když má náš klient napsáno, že je schizoidní osobnost a mi třeba nevíme, tak je ochoten rychle poskytnout výklad!

16. Jaké je tedy vaše komplexní hodnocení supervize?

Komplexní hodnocení supervize...jako když do toho zapojím, co my do toho vkládáme a můžeme vkládat, tak...(přemýšlí)...když to vyjádřím třeba procenty nebo bodově...(smích)... tak bych řekl, že určitě tam jsou ještě rezervy. Řekl bych, že je to takových 7 z 10. Třeba, že na těch 70% ta supervize plní moje očekávání a moje potřeby. Ale ještě je tam těch 30% rezerva.

- **V čem spatřujete tu rezervu supervize?**

Může to být tím, že je to někdy takové pasivnější, že někdy jakoby nepřichází ta témata, že když přijde to téma, tak že je z mého pohledu tím supervizorem rychle ukončeno ...nebo ne rychle ale, ale bez vtahování těch ostatních.

17. Co konkrétně byste na supervizi změnil/a?

To je zatím v tom rozměru úvah, jestli doplnit tohoto supervizora...supervizi...Jestli si můžeme dopřát ten komfort a mít supervizora ještě třeba na něco jiného. Nebo to třeba udělat nějakou jinou organizační formou...třeba místo supervize workshop nebo tak.

18. Jaký je podle Vás přínos supervize pro vaši práci, pro váš profesní rozvoj?

Pro mě osobně pro můj profesní rozvoj..no je to nějaké nakopnutí pro mě ...Jako říkám, ne, že bych se dozvídal nějaké úplně nové věci nebo rozměry nebo nové pohledy na věc, ale tím, že se scházejí lidé, kteří jsou různí.....tak mi to dává inspiraci, že se dá ke klientovi s určitým problémem přistupovat i jiným způsobem a

tak. Třeba já jsem takový...já mám měkčí přístup ke klientům a náš supervizor je naopak direktivnější člověk. A já třeba hledám tu pozici, že to opravdu není jediný možný přístup..., ale že je možné někdy využít tohleto a někdy zase tohleto.

19. Jaké kompetence, dovednosti, vědomosti jste díky supervizi získal/a nebo zdokonalil/a?

To nedokážu říct..to jak jsem to před chvílí popsal, tak to je asi maximum co ze sebe dokážu dostat. Obrušuje se pro mě hodně ta schopnost poradenská. A je pro mě hodně cenné, když se bavíme o nějakém klientovi v rámci kazuistik.

20. Dochází v rámci supervize i k nácviku nových dovedností, komunikačních cvičení, metod práce s klienty?

Myslím si, že ne. Sporadicky vím, že se občas děje nějaká technika, ale není to přímý nácvik té práce, ale je to tak, že občas přijde supervizor s nějakým nápadem..“a vyzkoušíme si na sobě třeba nějakouúplně drobnou techniku“.

21. V čem spatřujete své slabiny při výkonu profese? Zabývá se jimi supervize?

Ano zabývá...já teda nevím, jestli je to slabina nebo silná stránka...(smích)...nooo, tak když to vezmeme jako slabinu, tak je to určitá nejistota..určitá opatrnost a respekt vůči klientovi. Ale někdy si myslím, že jsem opatrný až moc a že bych někdy mohl vystupovat jistěji.A to je věc, kterou na supervizi třeba řešíme. Že to třeba vyplyne, že je mi doporučený ráznější přístup ke klientovi.

22. Má pro Vás využívání supervize i nějaký osobní přínos?

(Přemýšlí)...jako mimo profesní? Osobní? Určitě ano. My na začátku děláme takové úvodní kolečko, kdy všichni rekapitulují za ten měsíc, jak se měli. Protože u této profese je psychika člověka...ta psychická stránka důležitá. Promítá se do té naší práce i to, jak je nám jinde. Takže ten osobní přínos je i v tom, že si člověk řekne aha..já tady přednesu tak jak je mi doma...jinde než v práci a zjistím jak je ostatním.

23. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

Já spíš doufám...možná výstupem od vás bude to, že to budu schopen hodnotit....že pro ty zaměstnance je to nějaká možnost posouvat se dál v bezpečném prostoru. Jako nestydět se říct...nevím si rady. Jako supervize má sloužit k tomu, aby se tam mohly říkat právě tyhle ty věci. Jako kdyby to byla inspekce nebo kdyby to bylo ve vztahu jako...vedoucí pracovník a podřízený...možná ten proces supervize můžu i já trochu blokovat tím, že jsem nadřízený. Možná by ta supervize beze mě probíhala úplně jinak, ale i tak je to bezpečnější, než kdyby přišel někdo z vnějšku nás zkontrolovat a my bysme mu měli říkat...noo..nevím úplně jestli zvládneme tohle a tohle atd. A to bychom asi neřekli, ale tady můžeme..že!

24. Jaké otázky jsou na supervizi nejčastěji řešeny?

Nejčastěji jsou řešeny...(dlouho přemýšlí)... Tím že jsme mladá organizace, tak se docela často řeší jakoby přístup ke klientům a k té službě a takové to hledání toho optima...jestli někde klientům moc neuhýbáme, nebo jestli nejsme moc přísní, jestli ta služba se nemá nabízet jiným způsobem a jakým, aby to bylo efektivnější. A máme málo klientů nebo moc, teď je propad..čím je to způsobeno. Takže jsou to taky hodně otázky spojené ještě s hledáním se v rámci toho fungování.

25. Mohl/a byste zmínit nějakou (konkrétní) oblast činnosti, ve které vám supervize nejvíce pomohla?

Osobně to bude bez pochyby poradenství!!!!

Respondent B

1. Pohlaví: muž

2. Věk: 27

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Dis, VOŠ Josefa Podsedníka, diplomovaný specialista pro psychiatrii, ukončeno absolutoriem

4. Někjaké další kurzy, výcviky v oboru

Výcvik Komplexní krizová intervence (280 hodin) v Remediu Praha, akreditováno MŠMT ČR

5. Pracovní pozice v K-centru?

Vedoucí terénního programu

6. Délka pracovního působení v K-centru?

3 roky

7. Jak dlouho absolvujete supervize v K-centru?

Tak my jsme začali hned jako s nástupem tady do práce se to hned zavedlo ta supervize. Takže je absolvuju 3 roky.

- Došlo v průběhu doby, kdy supervizi absolvujete, k nějakým změnám v rámci supervize? (forma supervize, zaměření - obsah, supervizor atd.)

16. Jaké je tedy vaše komplexní hodnocení supervize?

Já bych dal jedna mínus!

17. Změnil/a byste na supervizi něco, kromě již zmíněného?

Hmm...možná takovou větší připravenost z řad nás pracovníků. Protože cítím...no, ten měsíc vždycky tak strašně rychle uteče a najednou prostě bác...je tady supervize a přizemí, že ne ni nepřicházíme s připravenými tématama, které chceme řešit. Ale jako by je necháváme vynořovat až v průběhu té supervize. A to si myslím, že pak může spousta cenných témat nějak uniknout, protéct, zapadnou v zapomění.

- **A dokázal bys říct v čem to může být, že nebýváte připraveni na supervizi?**

Hmmm...rychle plynoucím časem! (smích) Možná to bude v tom, že si říkáme, že si v průběhu supervize vzpomeneme, ale sám vím, že občas zpětně dohledávám, co jsem chtěl jako by ještě řešit.

18. Jaký je podle Vás přínos supervize pro vaši práci, pro váš profesní rozvoj?

Pro můj profesní rozvoj...no asi v tom, že se vyventilují nějaké věci, tak si člověk nějakým způsobem odlehčí, nemusí to s sebou nést. Zároveň je součástí týmu, kdy je daný problém viděn více hlavama, každý řekne svůj názor, svůj pohled, rady, zkušenosti. Takže jako by ta věc je potom srozumitelnější, je lépe pochopitelná a do budoucna se jí tolik nebojím, nebo vím do budoucna, jak na ni. A pro ten tým..myslím si, že ti lidé se lépe znají, vidí, nebo vědí, kdo na čem pracuje. Prostě vzájemné předávání zkušeností, vzájemná pomoc .

19. Jaké kompetence, dovednosti, vědomosti jste díky supervizi získal/a nebo zdokonalil/a?

Hmmm...asi jsme se navzájem naučili sdělovat si věci o sobě. Mluvit o těch těžších věcech. Myslím, že většina lidí má tendence to v sobě držet a neventilovat své problémy. A my tady máme bezpečný prostor a můžeme otevřeně mluvit. I když člověk cítí ty ostatní mluvit o těch těžkých věcech...vím, že nejsem jediný a taky se mi pak lépe mluví. Cítím se díky tomu odlehčeně!

20. Dochází v rámci supervize i k nábívu nových dovedností, komunikačních cvičení, metod práce s klienty?

To určitě ano...probíhá!

21. V čem spatřujete své slabiny při výkonu profese? Zabývá se jimi supervize?

Hmmm...., slabiny ve výkonu své profese spatřuji...já mám totiž na starosti terén, takže to mě baví, ale už tak trochu hůř mi jde administrativa. Že občas zapomenu něco zapsat, tak to vím, že je moje slabina. Tak i to bylo občas předmětem supervize ☺

22. Má pro Vás využívání supervize i nějaký osobní přínos?

Hmmm..tak vlastně v rámci té úvodní rundy, je prostor pro sdělování věcí s osobního života, takže se bavíme i o této oblasti. Díky tomu si třeba lépe uvědomuji svoji situaci i tam venku ne jen v práci. Zároveň si to mohu dávat do souvztahu s ostatníma, nebo oni mi můžou dávat zpětné vazby, že taky zažili něco podobného nebo jak je dobré postupovat. Takže asi tak ☺

23. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

Hodnotím to dobře! Určitě je to dobrý a důležitý nástroj pro naši práci. V rámci stmelení týmu, vzájemnou práci, komunikaci.

24. Jaké otázky jsou na supervizi nejčastěji řešeny?

Hmmm...(přemýšlí)..., tak většinou jsou to témata související s prací s klienty. Popisuje se případ, co s tím člověkem řeším, s čím si nevím rady. Díky tomu získám lepší nadhled na tu věc, návrhy od supervizora a od kolegů!

25. Mohl/a byste zmínit nějakou (konkrétní) oblast činnosti, ve které vám supervize nejvíce pomohla?

V mojí práci je důležité vyhledávání a kontaktování nových klientů. A v určité době jsem měla takový problém, že je docela těžké přijít mezi ty lidi, navázat kontakt a důvěru. A často se stává, že mají odmítavé tendence. Že říkají, že nic nepotřebují nebo nechtějí. Tak s tímto jsem se po určitou dobu nějak vnitřně vypořádával a v rámci supervize jsem si to lépe vyjasnil. Že vlastně do těchto prvokontaktních akcí musím jít s tím, že se to bude stávat, že to k tomu patří a že nebudu pociťovat nějakou vnitřní bolest, nebo neschopnost. Tak v tom mi supervize hodně pomohla.

- **Nepocít'uješ jako překážku, že je na supervizích s vámi i vedoucí!**

Hmmm...(dlouho přemýšlí). Já si našeho vedoucího velice vážím a jsem rád, že je součástí našeho týmu a i supervize. A vždycky je pro mě velice inspirující, co on probírá, řeší, sděluje...i jeho zpětné vazby. Ale je pravda, že v určitých oblastech možná, bych byl schopen se otevřít víc, kdyby tam nebyl přítomen. Ale asi by to bylo o malinko. Jinak to nedokážu vyjádřit.

Respondent C

Joo, jsem spokojená. My vždycky začínáme takovou úvodní rundou, kde každý řekne, co dělal, jestli se něco změnilo...tam si říkáme takové osobní věci. To nám zabere i tu hodinu. A pak řešíme ty pracovní věci. Co se týká těch osobních věcí..je to fajn..že to nemusím říkat každému zvlášť a víme o sobě...a máme mezi sebou fakt dobré vztahy!

15. Jak jste spokojen/á se supervizorem? (jeho osoba, způsob práce supervizora)

Jo..Je takový docela tvrdý. Že se párkrát stalo, že docela přitlačil...že se mi to zdálo až na hranici. Ale jinak v pohodě..nemám s tím problém. Byla jsem párkrát i na individuální supervizi a bylo to dobré.

- **Co na supervizorovi oceňujete a co byste naopak vytkl/a?**

No..nevím jestli bych úplně vytkla, ale na můj vkus se mi zdá, že je někdy až moc tvrdý...někdy nekompromisní, rázný. Ale to může být taky zároveň ten klad. On vlastně pracuje i s našima klientka (v oblasti psychiatrie), takže možná proto je takový rázný.

Každopádně je to individuální, každý to určitě vidí jinak! Ale jinak je to profík!Umí nakopnout a konstruktivně řešit věci. A je super, že když se na něco zeptám, tak ví a umí poradit. Je hodně upřímný.

16. Jaké je tedy vaše komplexní hodnocení supervize?

Jsem spokojená, dává mi to ten prostor, kde můžu řešit ty pracovní věci. Je pro mě přínosná. Pomáhá nám jako kolektivu.

17. Co konkrétně byste na supervizi změnil/a?

Nic..myslím, že je to v pohodě.

18. Jaký je podle Vás přínos supervize pro vaši práci, pro váš profesní rozvoj?

Jednak v tom, že se dozvím a můžu se zeptat na spoustu odborných věcí. ..jako i supervizora (Pavla Konečného). Ohledně závislosti a tak.

Možnost svěření se s pracovním problémem, nebo když mi něco nejde, že se můžu všem svěřit...že mi poradí. Že mě poslouchají a řeknou mi na to svoje. Takže je to takové to podělení se s kolegy...vykecání se. Rozdělení pracovních těžkostí do týmu, ale zároveň se chápu jako aktivní článek, který se může kdykoliv vyjádřit. Když mám co někom říct, tak to řeknu.

19. Jaké kompetence, dovednosti, vědomosti jste díky supervizi získal/a nebo zdokonalil/a?

(přemýšlí) Nooo..tak toho bude asi víc jako. Jo to bude asi určitě..jak jsem řešila poslední případ..s klientem, tak měl kromě závislosti i psychickou poruchu a já jsem o tom nic nevěděla, tak jsem to probrala na supervizi

s odborníkem. Dozvěděla jsem se informace a mohla jsem to zkontrolovat. Myslím, že bych ten případ nevládla tak dobře, kdybych o tom neměla ty informace, co je to za poruchu...kdybych nevěděla jak s tím klientem pracovat.

20. Dochází v rámci supervize i k nábízení nových dovedností, komunikačních cvičení, metod práce s klienty?

Ne, ale klidně by to tak mohlo být. Ale zatím jsme to nijak nevyžadovali. Ale záleželo by, jak by to probíhalo..mě někdy to nacvičování přijde divné..že je člověk zbytečně nervózní atd.

21. V čem spatřujete své slabiny při výkonu profese? Zabývá se jimi supervize?

Hmmm.....možná to budou ty prvkontakty v terénu. Jakože vyhledávání nových klientů. Jakože přijdu do té skupinky a říkám: „Čau, já jsem streetworker...“ No tak to si myslím, že mi ještě úplně nejde. Že jsem si nejistá. Tak to jsem přinesla na supervizi a byla mi nabídnuta možnost nacvičit to.

22. Má pro Vás využívání supervize i nějaký osobní přínos?

Jo..určitě. To jsem právě řešila na té individuální supervizi.

23. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

Je to určitě důležité. Abychom věděli o věcech, co se dějou. Tam si povíme co a jak..a docela to i zahřeje, když to společně probereme. Je to určitě přínosné pro náš tým.

24. Jaké otázky jsou na supervizi nejčastěji řešeny?

Klienti, co je nového, problémy...když někdo máme nějaký problém, jak to kdo vnímá. A taky věci pracovní, týkající se přímo organizace. Ale asi nejvíc je to zaměřené na ty klienty. Věci co zlepšit. Když máme nějaké konkrétní problémy s klientama...jako třeba když je nám někdo nesympatický..nebo tak. Tak řešíme, jak to zvládnou..jak se chovat profesionálně.

25. Mohl/a byste zmínit nějakou (konkrétní) oblast činnosti, ve které vám supervize nejvíce pomohla?

Nejvíce mi asi pomohla ta individuální supervize.(nechtěla o tom blíže mluvit)

A jinak to bude asi práce s klienty s duálními diagnózami..že mají i psychické problémy kromě závislosti. Sem získala informace o této problematice a už vím jak s nimi pracovat, jednat s nimi. V tom mi supervize hodně pomohla.

Nooo...pokud probíráme na supervizi problémy, tak jsem s ní spokojená, ale právě že mám pocit, že moc neprobíráme, co bychom měli!!! Spíš jsou to takové záchranné témata, které by tam jako vůbec nemusely padat. A že možná supervizor by sám mohl vyjít s nějakým tématem, jak tohle vyřešit.

- **Kdo nejčastěji přichází s tématem, které se na supervizi bude řešit?**

Kdo nejčastěji?...(přemýšlí), mám pocit, že je to vedoucí pracovník náš, který se to snaží taky tak nějak zachraňovat a co se týká pracovníků, tak si myslím, že je to asi tak stejné, že nevnímám, že by jeden něco často řešil a druhý jako vůbec...nemám tan pocit!

- **A v čem vy spatřujete ten problém, že nejsou ta témata k řešení na supervizích?**

Asi v tom, že jsme malá organizace, takže spoustu věcí, které nás potkají jako by během dne a nevíme si s něma rady, tak je řešíme na pracovišti během dne...bez toho supervizora. Prostě v tu chvíli, kdy nás to napadne, tak buď vedoucí, nebo kolegové udělají dá se říct to, co by měl udělat supervizor..poradí, ale ten supervizor tady v tu chvíli není. A pokud už je opravdu problém se kterým si už opravdu nevíme rady, tak s tím vyjdeme na supervizi, ale těch nevyřešených problémů je tak málo, že to prostě nestačí pokrýt ten čas supervize, takhle to vnímám já. Nemyslím si, že je to chyba supervizora, nebo pracovníků prostě asi nemáme pocit, že bysme měli jako..něco, co nás vyloženě tíží, trápí, nebo něco s čím bysme měli vyjít.

- **Uvítala byste teda i jinou formu supervize? Třeba vzdělávací?**

Jo..to by bylo super! On to tak sice občas dělá, ale mohlo by to být častěji. Už jsme nad tím i přemýšleli, jak zlepšit tu supervizi, tak tohle tam padlo.

13. Jste spokojen/á se způsobem zadávání zakázky? Je něco co byste chtěl/a změnit?

Jo..určitě! Tak to úplně! Funguje to, tak jak by mělo. Člověk popíše problém, řekne, co neklape. A většinou to probíhá tak, že nejdříve řekne svůj názor ten supervizor a pak začíná taková debata a každý má prostor o tom mluvit. Jak to vnímá on, jak by se v té situaci zachoval...prostě jak to vidí.

14. Jste spokojen/á s průběhem supervize? Je něco, co byste chtěl/a změnit?

Asi jo...já osobně nemám ráda také to první uvítací kolečko, které vždycky máme. To znamená, že supervizor podá první úvodní slovo a pak se jde dokola..že každý řekne co je u něho nového, co se změnilo a jestli jsou nějaké problémy. Mě osobně to, dá se říct, stresuje a nemám ráda takové to čekání...a teď jsi na řadě ty! No, tak tohle bych úplně vypustila.

- **A ještě něco byste změnila?**

Noo..možná bych zavedla spíš takové klientské supervize. Aby se řešili jenom ti klienti a možná by se odkryly věci nebo problémy, které třeba ani nepovažujeme za důležité, ale důležité jsou. Takže to bych tam možná klidně zavedla. Prostě bavit se více o klientech.

15. Jak jste spokojen/á se supervizorem? (jeho osoba, způsob práce supervizora)

Jo..tak ten je, myslím si, super! Máme Pavla Konečného. Myslím si, že je to výborný odborník. Ještě se mi nestalo, že když se ho na něco zeptám, že by mi nedokázal odpovědět. Takže s tím jsem moc spokojená, myslím si že, tu supervizi vede dobře. Je na něm vidět, že i on vidí v té naší supervizi určité nedostatky a myslím si, že se to snaží řešit. Nabízí témata a ptá se hodně a myslím si, že i dobře zapadá do té naší skupiny. Dobře se nám s ním komunikuje. Pro mě je to dobrý supervizor!

- **Co na supervizorovi oceňujete a co byste naopak vytkl/a?**

Vytkal bych mu, že někdy mám pocit, že nás hodně nutí mluvit o tématech, o kterých se nám nechce mluvit. I když on to asi dělá účelově a vidí v tom, že je to dobré. Stanovili jsme si pravidlo stop a někdy si myslím, že ho nedodrží. A jinak na něm velice oceňuju to, že tu práci dělá opravdu za tím účelem, aby nás chránil například před syndromem vyhoření a ostatními věcmi, které v té práci prostě jsou a člověk se jim snaží vyhnout, tak on to dělá velmi dobře a po té odborné stránce je to taky výborné. Opravdu si myslím, že je to člověk, který ví, co dělá a dobře tomu rozumí.

16. Jaké je tedy vaše komplexní hodnocení supervize?

Noo..(přemýšlí), mám pocit, že složení toho supervizního týmu a to odborné vedení je na dobré úrovni, ale chybí mi tam témata, které bych ráda řešila a myslím si, že by se mělo více pracovat na tom, kdo s těmi tématy vyjde. Kdo je dá do toho placu a která témata se budou vůbec řešit...jak ze strany toho supervizora, tak z naší strany. To mi tam chybí..není to prostě využité a je to škoda!

17. Změnil/a byste na supervizi něco, kromě již zmíněného?

Klidně bych ji dala třeba častěji a kratší...ne třeba 1 x za měsíc po 2 hodinách, ale 2 x za měsíc po hodině.

18. Jaký je podle Vás přínos supervize pro vaši práci, pro váš profesní rozvoj?

Noo..určitě z hlediska odborného, v tom, že...(přemýšlí), pokud se setkám s problémem a nevím si s ním rady, tak můžu s tím jít na supervizi a ta odpověď a rada, tam prostě bude. Že to nemusím zdlouhavě hledat v knížkách na internetu, ale dostanu odpověď rychle a mám k tomu třeba i osobní zkušenosti supervizora. Pak určitě to má přínos, že je to určitá ochrana před tím syndromem vyhoření, který v této práci může určitě nastat. Je to dobrá možnost, jak to ze sebe dostat ven! Protože my doma o konkrétních klientech mluvit nemůžeme a doma jo, tak tady využívám toho prostoru vylít si úplně duši. No, to jsou asi ty základní věci..co jsi myslím, že jsou hodně dobré!

19. Jaké kompetence, dovednosti, vědomosti jste díky supervizi získal/a nebo zdokonalil/a?

Vědomosti..určitě ty odborné. Kompetence..to asi jak si udržet hranice s klientem, což hodně využívám a vůbec při stanovování hranic obecně při té práci, kam až dovolím té práci samotné až dojít i těm klientům. Upřesnění si, co všechno chci do té práce investovat..tohle to si ujasnit a v tom mi ta supervize pomohla.

20. Dochází v rámci supervize i k nábviku nových dovedností, komunikačních cvičení, metod práce s klienty?

Jo, jo, jo...řešili jsme tady právě takové ty situace, jak třeba odmítnou klienta, jak se mu postavit a říct mu ne, právě to určení těch hranic..o jsme tady i přímo zkoušeli.

21. V čem spatřujete své slabiny při výkonu profese? Zabývá se jimi supervize?

No..ja jsem na začátku, jak jsem sem nastoupila měla problém..bála jsem se, že si nedokážu určit ty hranice u toho klienta. To že je budu spíš považovat za nějaké známé a budu je pouštět prostě blíž. Budu si to vpouštět i do osobního života, bude se mi těžko vypínat v té práci, když odcházím a v tomhle mi to pomohlo určitě!!! Teď s tím nemám problém a je to díky supervizi.

22. Má pro Vás využívání supervize i nějaký osobní přínos?

Určitě má, ale nevím, jak bych to popsala. Protože to jsou takové věci, co se člověk učí a nejde je oddělit od normálního života. Jako, že bych si řekla, budu tohle využívat jen s klientama. Prostě používám to všeobecně. Naučila jsem se to a využívám to se všema lidma. Takže tak. Jinak to popsat neumím.

23. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

No..já myslím, že je dobré mít to vědomí, že ji máme, že to funguje, že se pravidelně scházíme..a nemáme problém říct něco supervizorovi, ale myslím si, že by to mohlo mít ještě větší přínos v tom, že opravdu budeme řešit „něco“ a to tam není ☹...zatím, pro mě alespoň. Fakt bych uvítala více nějakých...nevím jak to říct, jestli by se mělo jít klient po klientovi..nějaký výraznější..a říkat a řešit jeho situaci, jak s ním pracujeme.

Jako určitě to má význam, že máme to vědomí, že když se něco stane, tak to můžeme někomu říct, ale mám pocit, že zatím si vystačíme v tom řešení samotném i bez té supervize.

- **A pracujete tedy se supervizorem na tom, abyste na supervizích řešili tedy důležité věci? Aby byli všichni s průběhem spokojeni?**

No já myslím, že si všichni uvědomujeme, že to není ideální, ale zatím to ještě nebylo řečeno. Ale myslím si, že buď se to změní, že buď budou více přinášeny témata a nebo to bude řečeno a bude se to řešit.

24. Jaké otázky jsou na supervizi nejčastěji řešeny?

Řešíme hodně konkrétní případové studie. Řešíme i osobnostní problémy, které třeba člověk nemá dořešené při té práci. Řešíme hranice s klientem..to celkem často. A řešíme hodně i odborná témata jako léčbu hepatitidy a testování klientů a tak.

12. Jste spokojen/á se zakázkou (zaměřením) supervize – tedy s tím co se v rámci supervize řeší?

Jo jo...to určitě!

- **Kdo nejčastěji přichází s tématem, který se na supervizi bude řešit?**

Nejčastěji přichází..jako vedoucí!!!

13. Jste spokojen/á se způsobem zadávání zakázky? Je něco co byste chtěl/a změnit?

Ano..uhm..

14. Jste spokojen/á s průběhem supervize? Je něco, co byste chtěl/a změnit?

Noo..to probíhá právě tak, že kdo co přinese, tak to se buď řeší, nebo neřeší. Někdy je mlčení, někdy jako takové oťukávání. To zaleží supervize od supervize. Není tam žádná pevná struktura. Kromě takové základní rundy..takového kolečka...jak se kdo má, kde je atd. To bývá pravidelně, jako úvodní vstup ale potom kdo co přinese.

Myslím, že změna žádná není potřeba. Mně to tak vyhovuje! Je to přirozené ten průběh supervize!

15. Jak jste spokojen/á se supervizorem? (jeho osoba, způsob práce supervizora)

Jsem spokojený! Jsem spokojený jak s jeho osobou, tak s tím jak pracuje!

- **Co na supervizorovi oceňujete a co byste naopak vytkl/a?**

Ze začátku byl, mně přišlo, že byl hodně direktivní na některé členy týmu. Pro někoho, kdo se se supervizi setkal poprvé, tak to mohlo být náročnější. V takovém tom otevírání se atd. Tak to bych asi tak vytknul ze začátku. Ted už je to poměrně lepší!

16. Jaké je tedy vaše komplexní hodnocení supervize?

Tak to je 2-3 roky. Kdybych dal škálu od 1-10, tak bych dal tak...je to zajímavé..dal bych tak 7 u sebe. Na jednu stranu vím, že je dobrá, potřebná, nutná na druhou stranu si sám uvědomuju, že ji úplně nevyužívám na plný plyn.

Ale nevím proč...ji nevyužívám úplně. (smích)

17. Co konkrétně byste na supervizi změnil/a?

Asi bych nic neměnil. Já jsem si říkal, že kdyby bylo něco „echt“ těžkého a složitého, tak bych šel na tu individuální supervizi. Ale toho jsem ještě nevyužil.

18. Jaký je podle Vás přínos supervize pro vaši práci, pro váš profesní rozvoj?

Hmmm...jako vnímám to jako pojmenování problému, které v práci jsou, že můžu říct ostatním a ostatním a ostatní na ně můžou reagovat! Pocity...co mě štvě...nebo dělá radost..taková ta emoční stránka..to je pro mě asi to nejdůležitější, nejpřínosnější! A taková to podpora, že ta práce má smysl. Slyšet od těch lidí,...že všichni prožíváme starosti a radosti.

19. Jaké kompetence, dovednosti, vědomosti jste díky supervizi získal/a nebo zdokonalil/a?

Myslím si, že je to takový pohled..... naa...protože Pavel Konečný je zaměřený na tu rodinu...tedy na tu závislost v tom rodinném systému. Tak to je pro mě důležité, objevené a zajímavé.

20. Dochází v rámci supervize i k nácviku nových dovedností, komunikačních cvičení, metod práce s klienty?

Ze začátku to bylo, co si tak vybavuju, když jsme byli v té trojce. Teď už to tak není. Ale osobně ani nepociťuju nějakou potřebu, aby to tak bylo!

21. V čem spatřujete své slabiny při výkonu profese? Zabývá se jimi supervize?

Hmmm,...slabiny... určitě nějaká opotřebenost, částečná vyhořelost...ohledně toho smyslu či nesmyslu té práce, ..takové to zvažování, zda má smysl nebo nemá. To je asi nejpodstatnější a v rámci supervize se tím zabýváme a mám tam na to prostor dát to ostatním lidem, infikovat je svým negativismem ☺...říct, že mi třeba něco nejde atd. Tak to je pro mě příjemné ..a důležité ☺

22. Má pro Vás využívání supervize i nějaký osobní přínos?

Myslíte??? Mimo profesi? Jako doma?Nooo...asi minimální. Já to беру pracovní!

23. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

Jako pro celek? Já si myslím, že je určitě nutná!! Je to něco jiného, než když se sejdeme na poradě..je to taková ta podpora a trošku se vidíme i v jiném světle. Co kdo potřebuje, co ho trápí. To je ten prostor pro to svěřením se. Myslím, že pro toho, kdo dělá s lidmi je to určitě nutné!

24. Jaké otázky jsou na supervizi nejčastěji řešeny?

(přemýšlí)...ohledně klientů!!! Nějaké kazuistiky...minimálně, ale je to tam. A potom takové ty informace komu se co daří nebo nedaří.

25. Mohl/a byste zmínit nějakou (konkrétní) oblast činnosti, ve které vám supervize nejvíce pomohla?

Uhm...myslím, že to bude v práci s rodiči!!! Když přijdou na konzultaci ohledně svých dětí, které mají problémy s drogami.

Respondent F

1. Pohlaví: žena

2. Věk: 22

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Středoškolské, ale teď jsem na bakalářském studiu na UTB, obor Sociální pedagogika.

4. Nějaké další kurzy, výcviky v oboru?

Víkendové kurzy: cesta životního příběhu – sebepoznávající kurz, dobrovolnický kurz – jsem akreditovaný dobrovolník, výchovně vzdělávací kurz – volnočasová pedagogika, zážitková pedagogika, kurz krizové intervence, kurz první pomoci, kurz arteterapie.

5. Pracovní pozice v K-centru?

Dobrovolník – kontaktní pracovník, administrativa, výpomoc.

6. Délka pracovního působení v K-centru?

Chodím pravidelně, dle možností. Teď chodím pondělí a úterý. Když třeba nějaký pracovník onemocní, tak můžu zaskočit. Chodím tam druhým rokem.

7. Jak dlouho absolvujete supervize v K-centru?

Tak od té doby, co jsem tam jako dobrovolník a to bude asi už rok určitě. Nejdříve jsem tam byla v rámci praxe, pak jsem si tam dělala stáž a do té doby než jsem byla akreditovaný dobrovolník, tak jsem na supervize nechodila.

Takže je absolvuju asi rok.

- **Došlo v průběhu doby, kdy supervizi absolvujete, k nějakým změnám v rámci supervize?**
(forma supervize, zaměření - obsah, supervizor atd.)

Změnil se počet, přibyla jsem já a pak ještě jedna pracovnice. No a v té formě, myslím si, že jako celek se ta supervize nezměnila, ale myslím si že pokaždé je ta supervize trochu jiná, že ten supervizor k tomu pokaždé přistupuje nějak jinak a že ta supervize má pokaždé jiný nádech. Jednou to bylo zaměřené spíše na takovou skupinovou terapii, ale i to je součástí té supervize. Ale nějaká zásadní změna si myslím, že tam nebyla.

odráží do mé práce, tak bych asi taky šla na individuální supervizi. Je to tak lepší. Člověk se více otevře. I když Kačko je skvělé pracoviště!!!

- **Pokud ne, co byste změnil/a?**

Těžko říct, jestli bych něco změnila. Právě nemám žádnou dřívější zkušenost s nějakým jiným vedením nebo se supervizorem, takže nemůžu porovnávat. Ale jestli se jedná o to, jaká jiná forma by mně více vyhovovala..než ta co je teď....(přemýšlí)..., spíš mě někdy nevyhovuje, ten přístup toho supervizora, jakým způsobem mě chce posunout. Občas mám ten pocit, že je takový drsnější...když mě chce někam posunout! Že se mi stává, že odcházím ze supervize a jsem úplně nešťastná. Ale já chápu, jak to myslí, že mě chce někam posunout. On je člověk, který neztrácí čas. Chce, aby člověk investoval do toho maximum a je schopný taky hodně přitlačit.

Mě osobně docela nutil v rámci supervize, abych předvedla..natrénovala si, rázné odmítnutí klienta. A to mi nešlo..měla jsem to říct a 15minut všichni čekali jen na mě a mě to prostě nešlo. A pak i ostatní říkali, že to bylo moc! Tak jsme se pak domluvili na individuální supervizi...a je to lepší! Ale bude to na dyl..budeme na tom pracovat!

12. Jste spokojen/á se zakázkou (zaměřením) supervize – tedy s tím co se v rámci supervize řeší?

Hmmm..těžko říct. Pokaždé se řeší něco jiného. Jednou osobní problém někoho, jindy konkrétní klient, pak zase věci týkající se všech..třeba organizační.

- **Kdo nejčastěji přichází s tématem, které se na supervizi bude řešit?**

Přicházím nejčastěji já...☺ Ale řekla jsem si, že už raději nebudu.

Myslím si, že jim to nevadí. Já vždycky než začnu mluvit, tak chvíli počkám, jestli nemá někdo něco a pak až mluvím. Ale nějak speciálně se nepřipravuji..spíš si vzpomínám až na supervizi.

13. Jste spokojen/á se způsobem zadávání zakázky? Je něco co byste chtěl/a změnit?

Jo..jsem! Je hodně časté, že se problémech bavíme už v průběhu práce..že máme nejdříve takovou intervizi. Protože tam není jistota, že vždy dojde klient, tak je čas na vykládání a takové ty věci.

Mně se nelíbí..možná je to jen můj pocit..že jsme se třeba v práci o něčem bavili a přišlo mi, že je to problém i více kolegů, tak jsem s tím přišla na supervizi, ale tam se to řešilo už pouze jako můj problém, že ti ostatní se k tomu neměli...tak to mě trochu naštválo. Oni se k tomu vyjádřili...ale už nepřiznali, že je to třeba i jejich problém.

- **Myslíš, si že vedoucí, může být překážkou v supervizi?**

Nikdy jsem si neřekla, že mi tam překáží! Je možné, že člověk může cítit, že on je natolik zkušený a ví toho hrozně moc, tak že tam může být nějaký ostych se ptát na některé věci, které ten dotčený třeba neví, ale nezeptá se, protože si může myslet, že je to jednoduché, že by se mohl shodit. Ale ne protože je to šéf. Ale může to být jen můj pohled.

Petr Netočný je skvělý, moc si ho vážím a beru ho spíše jako spolupracovníka. Šéf je to spíše jen oficiálně. Spíš má přirozenou autoritu...díky tomu kolik to ho ví a co vše v organizaci dělá.

14. Jste spokojený/á s průběhem supervize? Je něco, co byste chtěl/a změnit?

Přemýšlím...já jsem spokojená s průběhem. Je dobré, že na začátku mluvíme o osobních věcech..dojde k navázání kontaktu, uvolnění atmosféry, každý má ten svůj prostor a pak se přejde k řešení jednotlivých problémů.

15. Jak jste spokojen/á se supervizorem? (jeho osoba, způsob práce supervizora)

Noo...asi bych teda překvapila všechny v Káčku, ale musím říct, že jsem maximálně spokojená a doufám, že po tu dobu co tam budu, tak že se nezmění.

Je velice vzdělaný..je to psychiatr, terapeut, adiktolog, zabývá se rodinnými konstalacemi. Je zároveň i mým vzorem.

- **Co na supervizorovi oceňujete a co byste naopak vytkl/a?**

Oceňuju na něm, že i když je lékař - psychiatr, že je hodně lidský a na druhou stranu to vyvažuje ta jeho ráznost. I když spouště lidí to nevyhovuje, ale já to asi potřebuji. Na mě to prostě působí. Líbí se mi, že má smysl pro humor, neprezentuje se jako vševěd, snaží se nám to předat některé jeho vědomosti .

16. Jaké je tedy vaše komplexní hodnocení supervize?

Myslím si, že hlavní přínos supervize, kromě toho, že jsem se naučila spoustu postupů, jak pracovat s klientem atd. Tak je to hlavně osobní rozvoj a posun...to je asi ta nejvíce ocenitelná věc na té supervizi!

- **V Káčku se pracovníci na supervize netěší?**

Nemyslím si, že by se netěšili, ale že by ji mohli více využívat. Mohli by se daleko více naučit.

17. Změnil/a byste na supervizi něco, kromě již zmíněného?

Nevím, jak by to bylo realizovatelné, ale dala bych to do pravidel, že každý musí jít jednou za čas na tu individuální supervizi. Na individuální se chodí vždy, když někdo chce, ale mohlo by to být třeba součástí, že 1 x za čtvrt roku by měl jít každý. I když třeba nepociťuje, že má nějaký problém..mohlo by se něco objevit a když ne, tak se alespoň vypovídá.

Nevím, jak by to bylo možné zrealizovat v praxi, kolik by to stálo atd.

18. Jaký je podle Vás přínos supervize pro vaši práci, pro váš profesní rozvoj?

Člověk praxí se naučí hodně, ale když to dále už nerozebírá s tím odborníkem, tak to má poloviční efekt. Ta zkušenost tam je, ale je třeba to i s někým probrat! Aby co člověk uvědomil, co všechno tím může získat, jak ještě postupovat a tak.

18. Jaké kompetence, dovednosti, vědomosti jste díky supervizi získal/a nebo zdokonalil/a?

Tak toho je určitě spousta...Třeba při řešení kazuistik..nebo při terapeutické činnosti, tak tam se člověk dozví spoustu věcí, které se ve škole nedozví ani v knížkách. Můžu si to vyzkoušet, popřemýšlet. Naučila jsem se určité postupy v práci. Je to o tom ověřování co už vím a dávání do té praxe.

Jinak jsem se asi dozvěděla informace o tom mém problému s udržováním těch hranic s klienty. Dozvěděla jsem se jak to udělat, co konkrétně říct, proč mi to nejde atd.

Každopádně přínos to má velký. Můžu to využít kdekoli ty poznatky.

20. Dochází v rámci supervize i k nácviku nových dovedností, komunikačních cvičení, metod práce s klienty?

Určitě ano!

21. V čem spatřujete své slabiny při výkonu profese? Zabývá se jimi supervize?

Noo..tak to je asi...v mém sebevědomí. Že kdybych ho měla větší, že se vyhnu některým komplikacím a problémům..jak jsem říkala s těmi hranicemi a odstupem.

Tak je to i mým dosavadním vzděláním...kdybych toho znala více, tak by to bylo určitě lepší. A ještě taková moje nevýhoda je, že nemám tolik praxe jako ostatní. A to si myslím, že to je problém všech začínajících pracovníků.

Tím konkrétním problémem se supervize zabývá...jak jsme se už bavily předtím. A kdybych chtěla, aby řešila i ty ostatní, tak by to určitě šlo, záleží to totiž na nás, co se bude řešit.

Ale kdybych s tím sebevědomím chtěla něco dělat, šla bych na terapii nebo na individuální supervizi.

22. Má pro Vás využívání supervize i nějaký osobní přínos?

Určitě. Člověk se dozví o sobě spoustu věcí. A všechno co se naučí, se odrazí i v jeho osobním životě.

Je dobré, že se na supervizi vypovídám z těch pracovních věcí a už si to netahám do osobního života. To je asi má výhoda, umím to úplně vypustit, když nejsem v práci. Myslím, že na tom má velkou zásluhu i ta supervize.

23. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci?

Tím, že se tam vypovídáme, poradíme si, řešíme i ty osobnější věci...ten kolektiv to velmi sblízuje. Vyčistí se ten vzduch, a díky tomu, že kolektiv parádně funguje, tak se to i odráží vlastně v té ptáci s klienty.

24. Jaké otázky jsou na supervizi nejčastěji řešeny?

Nejčastěji??? To bych musela asi dlouho přemýšlet. Ale vždy se to týká konkrétního klienta, nebo problému kolem skupinky klientů. Řeší se jak to udělat atd.

25. Mohl/a byste zmínit nějakou (konkrétní) oblast činnosti, ve které vám supervize nejvíce pomohla?

Já doufám, že teprve pomůže. A to v té komunikaci s klienty. A myslím si, že pokud se mi tohle podaří vyřešit, tak tím odpadne spousta jiných bariér a posunu se dál.

PŘÍLOHA P III: DOLŇUJÍCÍ DOTAZNÍK PRO SUPERVIZORA

Respondent G

- 1. Věk:** 37
- 2. Nejvyšší dosažené vzdělání?**
VŠ, 1. lékařská fakulta UK Praha (1989-2006)
- 3. Pracovní pozice?**
Lékař - psychiatr, adiktolog (léčba návykových nemocí), psychoterapeut (Gestalt, Rodinné a systemické konstelace), soudní psychiatr
- 4. Jak jste se dostal k práci supervizora?**
Byla mi nabídnuta
- 5. Jak dlouho působíte v praxi jako supervizor?**
3 roky
- 6. Co Vás motivuje k práci supervizora?**
Kontakt s příjemnými a otevřenými členy týmu KC Zlín.
- 7. Absolvoval jste výcvik v supervizi? Pokud ano, kde + základní informace. Nebo supervizi provádíte pouze na základě smlouvy s danou organizací?**
Výcvik v supervizi nemám, smlouvu s o. s. Onyx ano.
- 8. Pokud jste výcvik v supervizi neabsolvoval, chystáte se tak učinit, nebo to pro Vaši práci supervizora není nutné? Proč?**
Aktuálně se učinit nechystám, zatím ho nikdo nežádá.
- 9. Absolvujete i Vy sám supervize?**
Ano.
- 10. Působíte jako supervizor i mimo o.s. ONYX? Pokud ano kde?**
Ne.
- 11. Jak byste zhodnotil supervize v organizaci ONYX? (průběh supervizního procesu; připravenost, aktivita supervidovaných; jak se Vám s týmem pracuje, atd.) Změnil byste něco?**
Se supervizní spoluprací s o. s. Onyx jsem spokojen.
- 12. Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky supervizi v o .s. ONYX?**
Nemohu odpovědět, nemá pro takovou odpověď souhlas supervidovaných.
- 13. Pociťujete u supervidovaných občasnou pasivitu či nepřípravenost na supervizích? Pokud ano, kde spatřujete příčinu pasivity nebo jejich rezervy? Jaký byste navrhoval postup pro zlepšení situace?**
Odpověď na tyto otázky považuji za interní věc mezi mnou a supervidovanými.

14. Myslíte si, že může být účast vedoucího pracovníka na supervizích určitou bariérou pro ostatní v tom, aby se úplně otevřeli a byli aktivnější v přinášení témat na supervizi?

Může, vždy však záleží přímo na kvalitě vztahů a kontaktů v týmu organizace.

15. Jak hodnotíte přínos supervize pro profesní rozvoj jednotlivých pracovníků v o.s. ONYX?

Doufám, že moje služby jsou přínosné, v opačném případě by pravděpodobně o další spolupráci nestáli.

16. Jak hodnotíte přínos supervize pro organizaci (o. s. ONYX)?

viz odpověď na otázku 14.

