

Supervize, teorie a praxe

Bc. Veronika Cívelová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika CÍVELOVÁ**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Supervize, teorie a praxe**

Zásady pro vypracování:

Analýza literárních pramenů a zpracování teoretických východisek.

Příprava výzkumu, výběr a charakteristika výzkumného souboru.

Provedení výzkumu.

Zpracování a vyhodnocení výsledků výzkumu.

Přijetí odpovídajících závěrů.

Doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BARTLOVÁ, E. Supervize v sociální práci. Ústí nad Labem : FSE UJEP, 2007. ISBN 978-80-7044-952-3.

BEDNAŘOVÁ, Z., PELECH, L. Slabikář sociální práce na ulici. Brno : Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.

HAWKINS, P., SHOHE, R. Supervize v pomáhajících profesích. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-247-1362-4.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Helena Řeháčková**
Ústav pedagogických věd

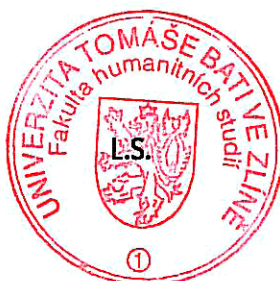
Datum zadání diplomové práce: **14. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 14. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 16.4.2010..

.....*Autorem*.....

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 nevydělečně 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, užije-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 vzdělávacího 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 užít 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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o supervizi jak z pohledu teoretického tak praktického. Teoretická část se zabývá vymezením termínu supervize, základními aspekty supervizního setkání, kterými jsou supervizor, supervizovaný a organizace. Dále popisují supervizi v organizaci a týmovou supervizi. Cílem praktické části je zjistit postoj zaměstnanců Charitního domova Otrokovice k supervizi.

Klíčová slova: supervize, supervizor, supervizovaný, supervize v organizaci, týmová supervize, postoj k supervizi

ABSTRACT

The thesis is focused on the supervision how theoretical as practical sight. The theoretical part deals with the determination term of supervision, the basic aspects of supervision meeting, which are supervisor, supervisee and organization. Next describe the supervision in organization and the team supervision. The aim of the practical part is find out attitude to supervision of employees of Charitable home Otrokovice.

Keywords: supervision, supervisor, supervisee, supervision in organization, team supervision, attitude to supervision

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Mgr. Heleně Řeháčkové, za náměty, odborné vedení, rady a čas, které mé práci věnovala.

Velké díky patří také Charitnímu domovu Otrokovice za ochotu a spolupráci při realizaci výzkumu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VYMEZENÍ SUPERVIZE	10
1.1 VZNIK A VÝVOJ POJMU SUPERVIZE	10
1.2 DEFINICE SUPERVIZE	10
1.2.1 Co není supervize.....	11
1.3 CÍLE SUPERVIZE	12
1.4 PŘEDMĚT SUPERVIZE.....	13
1.5 FUNKCE SUPERVIZE	14
1.5.1 Administrativní funkce	14
1.5.2 Vzdělávací funkce.....	15
1.5.3 Podpůrná funkce	16
1.6 FORMY SUPERVIZE	16
2 SUPERVIZNÍ SETKÁNÍ	19
2.1 OSOBNOST SUPERVIZORA	19
2.1.1 Kvalifikace supervizora	20
2.2 OSOBNOST SUPERVIDOVANÉHO.....	21
2.3 KONTEXT SUPERVIZE V ORGANIZACI.....	22
2.4 VZTAH MEZI ÚČASTNÍKY SUPERVIZE	23
2.4.1 Vztah mezi supervizorem a supervidovaným.....	24
2.4.2 Etické aspekty supervizního vztahu.....	25
2.5 SUPERVIZNÍ KONTRAKT	25
2.5.1 Obsah supervizního kontraktu	26
2.5.2 Návrh kontraktu	27
2.6 RIZIKA SUPERVIZE.....	28
2.6.1 Zdroje napětí v rámci supervizního setkání.....	28
3 SUPERVIZE V ORGANIZACI	31
3.1 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ OBLASTI	31
3.2 ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE DO ORGANIZACE	31
3.2.1 Obtíže při zavádění supervize do praxe.....	32
3.3 SKUPINOVÁ PRÁCE V SUPERVIZI	33
3.3.1 Výhody a nevýhody skupinové práce.....	33
3.3.2 Skupinová dynamika.....	33
3.3.3 Úloha supervizora při práci se skupinou	34

4	TÝMOVÁ SUPERVIZE	36
4.1	NASTAVENÍ TÝMU PŘED SUPERVIZÍ	36
4.2	OBLASTI ZAMĚŘENÍ SUPERVIZE	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
5	VÝZKUM	40
5.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM	40
5.2	DRUH VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ METODY	40
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
5.4	VÝZKUMNÝ VZOREK	41
6	DOTAZNÍK	42
6.1	VYHODNOCENÍ	42
6.1.1	Výsledky dotazníkového šetření	42
6.1.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	48
7	ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ	50
7.1	POZOROVACÍ ZÁZNAMOVÝ ARCH	50
7.2	VÝSLEDKY ZÚČASTNĚNÉHO POZOROVÁNÍ	51
8	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	54
8.1	OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ	54
8.1.1	Kategorizovaný seznam kódů	54
8.2	TECHNIKA „VYLOŽENÍ KARET“	55
8.2.1	Kostra analytického příběhu	55
8.3	ANALYTICKÝ PŘÍBĚH	56
8.3.1	Supervize obecně	56
8.3.2	Supervize jako pozitivum	57
8.3.3	Supervize jako negativum	58
8.3.4	Osobnost supervizora jako pozitivum	59
8.3.5	Osobnost supervizora jako negativum	60
9	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	61
9.1	DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

V ČR je supervize stále novinkou, stále s ní mají některá zařízení sociálních služeb malé nebo vůbec žádné zkušenosti. Je na ni v mnohých případech pohlíženo s despektem a neuznávají ji jako možnosti podpory a pomoci pro pracovníky v sociálních službách. Takové jsou alespoň moje zkušenosti, které jsem získala v rámci stáží v různých typech zařízení během svých studií.

Proto jsem se rozhodla problematikou supervize zabývat podrobněji a poskytnout tak ucelený popis jak z pohledu teoretického, tak hlavně z pohledu praktického. Tedy objasnit postoj k supervizi pracovníků v sociálních službách, kterým je především určena.

Teoretická část mé diplomové práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Cílem první kapitoly s názvem „Vymezení supervize“ je snaha supervizi definovat, popsat její cíle, funkce a formy. Druhá kapitola „Supervizní setkání“ popisuje, z mého pohledu, nejzásadnější momenty procesu supervize, a to je osobnost supervizora, osobnost supervidovaného, kontext organizace, vzájemné vztahy mezi účastníky supervize a hlavně supervizní kontrakt, který je mezi nimi uzavřen. Dále jsem do této kapitoly zařadila možná rizika, se kterými je nutné během supervize počítat. Třetí kapitola „Supervize v organizaci“ se zaměřuje na zavádění supervize do organizace, možná rizika při tomto procesu a dále na problematiku skupinové práce v supervizi. Poslední, tedy čtvrtá kapitola s názvem „Týmová supervize“ se věnuje specifikům práce s týmem. Týmová supervize je základem mé praktické části.

Cílem praktické části je porozumět vztahu zaměstnanců Charitního domova k supervizi. Zda je supervize přínosem pro jejich práci s klienty domova a zda zkvalitňuje vztahy v pracovním kolektivu. Mým záměrem je také zjištěné informace poskytnout organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ SUPERVIZE

1.1 Vznik a vývoj pojmu supervize

Slovo supervize je složeno z latinských slov – „*super*“ (tj. nad, nej) a „*vize*“ (tj. vidina, zjevení). Svůj jazykový původ má supervize v angličtině, kde znamená dohled, dozor, kontrolu nebo také řízení a vedení (Bártlová, 2007).

Jak uvádí Havrdová, Hajný (2008), v angličtině se pojem supervize původně vztahoval na každou situaci, v níž zkušenější osoba *dohlíží/dozírá* na jinou osobu při provádění nějakého úkolu.

Havrdová, Baštecká (In Bártlová, 2007) zdůrazňují, že slovo supervize je možné překládat jako nadhled („*super*“ = nad). Právě nadhled nad problémy a starostmi by měl vést k rozpoznání nových, skrytých možností. Tento nadhled by měl zprostředkovat právě supervizor.

Za základní zdroje, které ovlivnily současné chápání supervize považuje Havrdová, Hajný (2008) dialog, reflexi, andragogické učení, psychologické zákonitosti v procesu pomoci, skupinovou práci a kontext organizace.

1.2 Definice supervize

V současné době neexistuje ucelená definice supervize, která by ji jednoznačně vystihovala. Většina autorů se ale shoduje, že základem supervize je její administrativní (řídící, normativní), vzdělávací a podpůrný rozměr (Kadushin, 1979, In Maroon, Matoušek, Pzlarová, 2007).

Dooley (1997, In Baštecká, 2001, s. 363) uvádí: „*Úkolem supervize je zaručovat dobrou úroveň odbornosti.*“

Tato odbornost představuje možnou záruku (Baštecká, 2001, s. 363):

- dobrého pochopení a osvojení si profesionálních hodnot (supervize v systému **řízení**)
- dobrého rozvoje odbornosti (supervize jako součást **vzdělávání**)
- dobrého zvládnutí profesních nároků (supervize jako **podpora**)

Supervizi jako komplex všech tří zmíněných dimenzí definuje také Koláčková (2003, s. 349): „*Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.*“

Pouze vzdělávací rozměr zdůrazňuje Robinsonová (1949, In Bártlová, 2007, s. 7), která definuje supervizi jako: „*Vzdělávací proces, při kterém osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přebírá zodpovědnost za výcvik osoby, která má znalostí a dovedností méně.*“ Podobně také Bernard a Goodyear (1993, In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 9) vymezují supervizi jako „*intervenci, při které zkušený odborník sleduje mladšího člena kolektivu s cílem zdokonalit jeho fungování a jeho způsobilost vykonávat danou profesi.*“

Naproti tomu Baštecká (1999, In Bártlová, 2007, s. 7) vzdělávací rozměr supervize naprosto opomíjí a zaměřuje se pouze na složku podpory a kontroly. „*Supervize je metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně bránit před syndromem vyhoření. Supervize má také chránit před nebezpečím zásahů, které neodpovídají cílům instituce.*“

Rozměr podpory vystihuje definice Tošnera, Tošnerové (1999, In Bártlová, 2007, s. 8): „*systematická pomoc při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.*“

Úlehla (2005, s. 117) vystihuje také dimenzi podpory, když takto definuje supervizora: „*Člověk, jehož požádám o pomoc, až si sám nebudu vědět rady se svou prací, až se mi nebude dařit, až se zaseknu, až budu mít pocit, že mi vše utíká pod rukama, až mě práce přestane bavit, ...*“

1.2.1 Co není supervize

Pojem supervize je často slučován nebo zaměňován s dalšími poradenskými formami. Supervizi nelze nazývat coaching, organizační poradenství, řízení, odborné poradenství (poskytování konzilií), psychologické poradenství nebo auditní posouzení (Baštecká, 2001; Havrdová, Hajný, 2008).

Rozdíl mezi těmito poradenskými formami a supervizí, je především v jiné míře poskytovaného prostoru a vztahu s pracovníky. Supervize staví na vytvoření bezpečné a otevřené atmosféry navozené na podkladě delšího kvalitního vztahu. Specifickou výbavou supervi-

zora je „schopnost propojit úroveň jednotlivce, týmu, organizace i kontextu a schopnost pracovat s emočními obsahy včetně neuvědomovaných.“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 46).

1.3 Cíle supervize

Havrdová, Hajný (2008 s. 48) uvádí: „*Obecným účelem supervize, jako profesionální aktivity, je zlepšení či udržení kvality služby.*“

Koláčková (2003) vidí prioritu supervize v profesionálním rozvoji pracovníka, v rozšiřování jeho dovedností. Zároveň má také supervize pomáhat řešit těžko řešitelné případy a pomáhat pracovníkovi vyrovnat se pracovním stresem.

Podle Baštecké (2001, s. 369) „*není cílem supervize vytvořit jeden typ dobrého pracovníka, ale supervize pomáhá dotvářet osobnost a osobitost člověka v pomáhající profesi.*“ Vede člověka k reflexi svého pracovního jednání. Díky supervizi by měl znát své přednosti a umět jich při práci využít. Měl by být schopen zhodnotit vlastní síly a rozeznat jejich meze (Baštecká, 2001).

Na základě různých zdrojů lze vymezit pro supervizi v sociální práci následující cíle (Havrdová 1999; Hawkins, Shohet; 2004; Matoušek 2003; Rollová 2001, In Bártlová, 2007, s. 18):

- rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení, vzdělávání
- možnost obrátit se na někoho s těžkostmi
- motivace zkušenostmi, chybami, úspěchy druhých
- 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
- naplňování etických pravidel

Úlehla (2005) také vymezuje cíle supervize z pohledu pracovníka, ale charakterizuje navíc cíle supervize ve vztahu k organizaci jako celku. Supervize přispívá k fungování organizace v několika základních směrech, kterými zvyšuje její dobré jméno:

- vyjasňuje poslání organizace

- zabezpečuje účinnější zacházení s vlastními zdroji pracovníků
- zlepšuje kvalitu poskytovaných služeb

1.4 Předmět supervize

Za předmět supervize lze považovat cokoli, co souvisí s profesionální kvalitou pomáhání v rámci určitého kontextu. Supervize, tak jako proces pomáhání, je vždy ukotven v určitém komplexním systému. Každá součást tohoto systému se tedy může stát podle potřeby předmětem supervize. Jak uvádí Kalina (2003, s. 134-135), zaměření supervize může být následující:

- společenský kontext (legislativa, kultura, hospodářství)
- sociálně-zdravotní systém (zákony, vyhlášky, finance, soustava institucí, kompetence)
- kontext oboru (poznatky, metody, normy, etika)
- kontext pomáhající organizace (poslání, cíle, organizační struktura, používané metody, kultura organizace)
- tým (složení, vztahy, kompetence)
- profesionální výbava pracovníka (jeho odborné a pracovní kompetence, zkušenosti)
- osoba, názory, postoje, chování, prožívání pracovníka
- osoba klienta, jeho situace a kontext
- očekávání klienta a jeho objednávka
- interakce mezi pracovníkem a klientem, proces pomoci
- časový rámec

Supervize se nemůže zabývat všemi těmito komponentami procesu pomáhání a jejich vztahy, z praktických důvodů se musí vždy omezit na některé z nich. K tomuto omezení slouží vyjednání si aktuální zakázky a nastavení počátečního kontraktu (viz. kap. 2.5) (Kalina, 2003).

1.5 Funkce supervize

Jak jsem již dříve zmínila, supervize má tři základní funkce, a to administrativní, vzdělávací a podpůrnou (Kadushin, 1976, In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007).

Tyto funkce supervize jsou v praxi neoddělitelné. Nejde probírat způsob vedení případu, aniž by nebyly řešeny profesionální kompetence pracovníka. Nelze neposkytnout pracovníkovi podporu, pokud se dostal při výkonu práce do těžkostí. U začínajících pracovníků bývá zdůrazňována vzdělávací funkce, aby si propojili teorii s praxí a upevnili si pracovní postupy (Koláčková, 2003).

Která funkce převládá, zjistíme, když si položíme otázku: *Jak supervizor jedná? Jaký je jeho prvotní úkol?* **Kontroluje**, jak skutečný stav odpovídá ideálu podle standardů kvality, norem, odborných měřítek? **Vzdělává** supervidované, aby se stali co nejlepšími odborníky? **Podporuje** pracovníky, aby zvládli své emoce, profesionální zátěž, dostali novou motivaci? (Havrdová, Hajný, 2008).

1.5.1 Administrativní funkce

Administrativní supervize je spojena s přímou odpovědností za kvalitu práce. Tuto supervizi provádí zpravidla nadřízený v rámci organizace. Pak je jejím cílem efektivita práce v souladu se stanovenými pravidly organizace. U externí supervize se administrativní aspekt objevuje zpravidla sekundárně. Důvodem je, že externí supervizor nedisponuje odpovídající mocí k vynucení dobré praxe (Havrdová, Hajný, 2008).

Činnost supervizora, vymezení jeho role a pravomocí v rámci administrativní dimenze je ovlivněno organizací, která supervizora zaměstnává. Obecně však může vykonávat následující činnost (Kadushin, 1992, In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007 s. 19):

- formulovat zásady a pracovní postupy, uvádět je v povědomí pracovníků
- transformovat zásady práce do konkrétních pracovních plánů
- podávat zprávy zodpovědným osobám
- koordinovat komunikaci v rámci organizace
- organizovat pro ostatní pracovníky další vzdělávání a výcvik
- sledovat a hodnotit práci supervidovaných

- reprezentovat organizace navenek a spolupracovat s dalšími institucemi

V českém prostředí nebývá administrativní funkce supervize viděna jako významná součást činnosti supervizorů. Organizace mají tendence vnímat ji jako „konkurenční“ řízení (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007).

Také Koláčková (2003) vnímá administrativní funkci supervize jako spornou. Upozorňuje, že supervizní vztah by měl být pro supervidovaného vztahem bezpečným. Základem supervize je otevřeně mluvit o všech svých potřebách, emocích, fantaziích, postojích. Při tom se samozřejmě objeví pracovníkova „slabá místa“ a mohou být probírány jeho pracovní neúspěchy. Proto by měl mít všechn probíraný materiál důvěrný charakter. Což může být problém, pokud se jedná o manažera, který se podílí na vedení organizace.

Havrdová, Hajný (2008) vidí účel administrativního aspektu například při zavádění standardů kvality do praxe nebo při tvorbě nové metodiky práce.

1.5.2 Vzdělávací funkce

„Vzdělávací funkce supervize spočívá v začlenění znalostí, dovedností a hodnot do pojetí sebe sama jako odborníka a do pracovního stylu, který je v souladu se znalostmi, dovednostmi a hodnotami, které definují sociální práci jako profesi.“ (Hawkin, Shohet, 1989; Hamilton, 1983, In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 16).

Vzdělávací aspekt je v podstatě přítomen v každé supervizi. Objednávka vzdělávání vyplývá z konkrétního problému či situace, s níž supervidovaný přichází aktuálně v rámci supervize. Tím lze odlišit supervizi od jiných vzdělávacích programů, v nichž přichází školitel sám s nabídkou témat a kde je struktura programu jasně stanovena (Havrdová, Hajný, 2008).

Pro supervizi je typický proces učení se konáním zpětnou vazbou jehož základem je *„vědomé zvládnutí technické stránky metody tak, aby její provedení mohlo probíhat jako podvědomý návyk.“* (Havrdová, Hajný, 2008, s. 23). Supervizor může metodu sám ukazovat nebo pozorovat pracovníka, pracovat s videozáznamem práce nebo s přepisem rozhovorů. Pracovník si tak během procesu supervize osvojí množství drobných reakcí a stereotypů, které je velmi těžké převést do slov. Patří sem například způsob, jak pracovník přistupuje k druhým, jak klade otázky, jak se dokáže vyladit s klientem apod. (Havrdová, Hajný, 2008).

Hawkins a Shohet (2004) vidí ve vzdělávací funkci supervize možnost reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Supervizor může pracovníkům pomáhat lépe klientovi rozumět, uvědomovat si své reakce na klienta nebo zkoumat další způsoby práce v podobných situacích.

1.5.3 Podpůrná funkce

Základem podpory v rámci supervize jsou „*rozhovory o vnitřním napětí a napětí v mezilidských vztazích pracovníka, zpevňování jeho osobní a profesní identity a celková podpora jeho pracovního úsilí.*“ (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 19).

Důležitým aspektem podpory je vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Bezpečí vztahu v supervizi usnadňuje uvolnění blokujících pocitů, aby účastník supervize mohl být otevřený a mohl konstruktivně řešit své problémy. Vhodný rámec pro supervizi se může rozvinout pouze tam, kde vládne atmosféra s dostatkem porozumění a empatie a mezi účastníky supervize je opravdu upřímný vztah. Supervizor umí ocenit kvalitu práce supervidovaného, umí reálně posoudit, co je v ní cenné a smysluplné, dodává mu naději a sebevědomí. Jedině tak se vytvoří příznivé klima pro poskytování a přijímání pomoci (Havrdová, Hajný, 2008; Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007).

Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry a posílení pracovníka. Umožňuje zlepšit pocit z práce, uvědomění si hodnoty práce, sounáležitosti s profesí a s organizací a motivuje pro další práci na sobě (Havrdová, Hajný, 2008).

1.6 Formy supervize

Za základní formy supervize lze považovat supervizi individuální a supervizi skupinovou.

Individuální supervize

V individuální supervizi jde o přímý kontakt supervizora s jedním pracovníkem. Úkolem je reflektovat a podpořit odborné působení pracovníka a jeho další rozvoj. Základem je poskytnutí prostoru k přemýšlení, sebereflexi a sebehodnocení supervidovaného s možností zpětné vazby ze strany supervizora (Koláčková, 2003).

Jonesová (1996, In Bártlová, 2007) dodává, že pokud sám pracovník požádá o supervizi z důvodů pracovních problémů, není primárním předpokladem to, že by supervizor mohl

pomoci jako ten dovednější, ale že je schopen poskytnout nadhled nad zablokovanou situací.

Za určitou formu individuální supervize lze považovat **autosupervizi** (sebesupervizi). Jde o proces sebereflexe pracovníka. Pracovník sám sobě klade otázky směřující k reflexi svých postupů, pocitů, reakcí při práci s klientem (Koláčková, 2003). Součástí autosupervize je také uvědomění si motivů, které člověka přivedli k pomáhající profesi. Může se například objevovat skrytá touha po moci, přání léčit nebo potřeba být vnímán jako „dobrý člověk“. To vše mohou být překážky, které brání kvalitnímu vykonávání pomáhajících profesí (Hawkins, Shohet, 2004).

Skupinová supervize

Skupinová supervize je strukturovaný proces, který dává pracovníkům možnost diskutovat ve skupině o své práci. Tato skupina se skládá s pracovníků s podobnými potřebami, přičemž pracovníci nemusejí být ze stejného pracoviště. Spojuje je společný zájem (např. zaměření na stejnou klientelu), nemají však společný pracovní úkol, nepojí je vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Členové skupiny se mohou vzájemně podporovat, poskytovat si zpětnou vazbu a jeden od druhého se učit (Bártlová, 2007; Havrdová, Hajný, 2008; Koláčková, 2003).

Skupinová supervize může mít podobu **supervize týmové**. Ta zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby a odpovědnost. Jedná se o skupinu, která se neseťkává pouze jako supervizní, ale v rámci této skupiny existuje vzájemně provázaný pracovní život. Jejím cílem je fungování týmu jako celku, popř. efektivita práce celé organizace (Bártlová, 2007).

Na formy supervize lze pohlížet také z hlediska jejich zaměření. Havrdová, Hajný (2008) rozdělují a popisují následující formy supervize:

- **Supervize zaměřená na organizaci**

Účelem supervize je určit strukturu a fungování organizace tak, aby každý z pracovníků měl jistotu své pracovní role. Zaměřuje se také na kulturu organizace, na celkové klima vztahů a vzájemnou podporu mezi pracovníky a managementem.

Supervize zaměřená na organizaci bývá v praxi využívána při přípravě nového programu či projektu a poté při jeho zavádění do praxe. Příkladem může být zavádění standardů kvality sociálních služeb.

- **Supervize zaměřená na zaměstnance**

Supervize spočívá v udržení motivace pracovníků a v uspokojení jejich potřeb ve vztahu k práci. Vedení využívá supervizi například, chce-li stabilizovat personální situaci při vysoké fluktuaci zaměstnanců nebo chce-li dát zaměstnancům najevo zájem o jejich potřeby (součást prevence syndromu vyhoření, vysoké únavy apod.)

- **Supervize zaměřená na případ**

Cílem supervize je hledat co nejlepší postup a řešení konkrétních problémů. Pracovníci předkládají zpravidla případ, který je rozpracován a pokračuje se hledáním možných a efektivních variant dalších intervencí. Tato forma supervize je využívána zejména tehdy, je-li situace v organizaci již stabilizovaná a pracovníci se mohou tedy primárně zajímat o kvalitu své práce.

Baštecká (2001) dále rozlišuje **supervizi odbornou**, kterou lze ztotožnit se supervizí zaměřenou na případ a **supervizi rozvojovou**, která má za cíl zvyšovat profesionální kompetenci pracovníka, tedy jeho postoje, hodnoty, dovednosti a vědomosti.

Koláčková (2003) uvádí další formy supervize, a to **vzájemné konzultování dvou kolegů** s podobným rozsahem zkušeností, které poskytuje příležitost získat nadhled a zhodnotit možné způsoby řešení případu. Dále **intervize (peer-supervize)** nebo-li setkání skupiny bez supervizora s delegovanými pravomocemi, kde roli supervizora a supervidovaného zastává každý z účastníků. Podle pozice supervizora, lze klasifikovat supervizi na **interní a externí** a podle časového faktoru na supervizi **pravidelnou, příležitostnou nebo krizovou**.

Všechny zmíněné formy supervize se v praxi navzájem prolínají a doplňují. Časté je například spojení případové supervize se supervizí týmovou. Tým je charakterizován společným pracovním úkolem a tímto úkolem je zpravidla právě případ. Řešit problémy s klientem v rámci týmu je nejen velmi časté, ale velmi efektivní. Běžné je také propojení supervize zaměřené na zaměstnance a na případ. V pomáhajících profesích je někdy téměř nemožné řešit případ bez zaměření na pracovníka. Také supervize odborná nebo rozvojová může probíhat individuálně, ve skupině nebo v rámci týmu. Uspořádání supervize se může měnit v čase a podle potřeb organizace. Prioritou ale zůstává dosažení kvalitní práce a péče o zaměstnance a jejich rozvoj (Baštecká, 2003; Havrdová, Hajný, 2008).

2 SUPERVIZNÍ SETKÁNÍ

Supervizní setkání ovlivňují tři strany, a to supervizor, supervidovaný pracovník/pracovníci a organizace (zaměstnavatel). Jejich vzájemný vztah je upraven supervizní smlouvou, nebo-li supervizním kontraktem. Těmto jednotlivým oblastem se budu věnovat v následujících kapitolách.

Za součást supervize považuji také možné neshody a zdroje napětí, které mohou vzniknout během supervizního setkání. Proto jsem se rozhodla zařadit kapitolu věnující se této problematice.

2.1 Osobnost supervizora

V současné době je situace v supervizi poměrně nepřehledná. Mnoho institucí, zařízení a poskytovatelů sociálních služeb si supervizi žádá, většinou se však nedefinuje, kdo supervizor vlastně je. Je to dáno především tím, že supervize je relativně mladý obor a také se zatím nepodařilo definovat jednotné kvalifikační standardy (Český institut pro supervizi, 2006).

Šimek (2004) klade největší důraz na lidské kvality supervizora. Měl by podle něj být dobrý, zralý a moudrý člověk a jeho jednání by mělo být v souladu jak v terapeutické práci, tak v běžném životě. Měl by mít schopnost rozvinuté empatie, umění naslouchat a toleranci k odlišnému stylu práce. Mimo odborné terapeutické kompetence zdůrazňuje také schopnosti a dovednosti, které se týkají pedagogického působení.

Existuje mnoho charakteristik „ideálního supervizora“. Já považuji za nejvystižnější výčet vlastností podle Gilberta a Evanse (In Hawkins, Shohet, 2004).

Jejich popis vlastností „ideálního supervizora“ je následující:

- flexibilita v užívání teoretických koncepcí a široké škály intervencí a metod
- pohled z mnoha perspektiv: schopnost vidět daný problém z rozličných úhlů pohledu
- zmapování disciplíny, v níž supervizi provádí
- schopnost pracovat napříč kulturami
- schopnost usměrňovat a zvládat úzkost: jak svou, tak i supervidovaných

- otevřenost vůči učení: schopnost učit se od supervidovaných a z nových situací, které vyvstanou
- citlivost vůči otázkám širšího kontextu:
- vzdělanost v postupech proti utlačování: umí vhodně nakládat s mocí
- humor, skromnost, trpělivost

Naopak Kadushin (1992, In Koláčková, 2003) odvozuje obraz dobrého supervize primárně od spokojenosti supervidovaných. Z tohoto pohledu je dobrý supervizor ten, který je supervidovanými upřednostňován, hodnocen jako vyhovující a něhož pozitivně reagují, mají ho rádi a důvěřují mu.

2.1.1 Kvalifikace supervizora

Jak jsem již uvedla, v současné době není stále jasně definováno, kdo je to supervizor. Stejná situace tedy zákonitě panuje i ve vymezení jeho kvalifikace. Proto Český institut pro supervizi (2006) upozorňuje na problematiku přibývání supervizorů s různými výcviky a zkušenostmi a také se můžeme setkávat s množstvím tzv. samozvaných supervizorů, kteří se cítí být oprávněni supervizi provádět.

V Evropské unii jsou obecně závazná kvalifikační kritéria EAS (European Association for Supervision), které v roce 2003 přejímá i ČIS (Český institut pro supervizi). Splnění těchto kritérií a absolvování několikaletého výcviku (viz níže) u nás stále není nutnou podmínkou pro vedení supervize (Šimek, 2004).

Hempa (2000, In Koláčková, 2003, s. 359) shrnuje kvalifikační kritéria EAS takto:

- **osobnostní charakteristiky a předpoklady:** psychické zdraví, pozitivní základní ladění, otevřenost, duch partnerství, realismus, intuice a relativně stálý světonázor (věrohodnost)
- **profesionální schopnosti:** schopnost integrovat a diferencovat, cit pro skryté procesy a zacházení s nimi, orientovat se v dlouhodobé perspektivě, dobrá adaptace na změnu, schopnost připravit strategii korekce vlastního postupu (co dělat jinak a jak to dělat jinak), schopnost zúročení vlastních zkušeností práce s jednotlivcem, se skupinou, v organizaci

- **profesionální znalosti:** základní znalosti obecné psychologie, psychologie osobnosti, teorie mezilidské komunikace, znalosti o metakomunikaci, vědomosti o skupinové dynamice

Český institut pro supervizi (2006) stanovuje následující kritéria pro výcvik. Tato kritéria jsou v souladu s požadavky EAS a jsou aplikovány na situaci v České republice:

- vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicíny
- nejméně 13 let praxe v oboru pomáhajících profesí
- ukončený sebezkušnostní výcvik v psychoterapii
- minimálně 120 hodin vlastní práce
- zkušenost s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí

Náplní supervizního výcviku je přímá práce ve výcvikové skupině, jejímž obsahem jsou například tato témata: modely a rámce supervize, etické otázky supervize, tvořivá intervence, různé přístupy, osobní vývoj apod. Na závěr celého výcviku absolvuje budoucí supervizor tzv. závěrečné posouzení, které obsahuje především rozhovor nad písemně předem předloženou supervizní kasuistikou, která je doplněna ilustrací supervizní práce ve formě úseku audio- nebo videonahrávky. Tím by měl budoucí supervizor prokázat, že dokáže samostatně provádět kvalifikovanou supervizi (Šimek, 2004).

Pokud má tedy organizace zájem o supervizi, je nutné se ptát na vzdělání supervizora, jeho praxi, zkušenostech a absolvování akreditačního supervizního výcviku doloženého certifikátem. Tyto výcviky jsou víceleté a nelze za ně považovat například víkendový seminář na téma supervize (Český institut pro supervizi, 2006).

2.2 Osobnost supervidovaného

Na kvalitní průběh supervize má stejný podíl jako supervizor také supervidovaný pracovník. Velkou roli zde hraje motivace, očekávání a obavy. Proto je důležitá fáze dojednávání, kdy by se měla většina těchto otázek vyjasnit. Stejně významné jsou také první zkušenosti se supervizí, které ovlivní další pracovníkovo vnímání supervize (Michková, 2008).

V rámci supervize nese supervidovaný odpovědnost za následující (Michková, 2008, s. 48):

- rozpoznání problémů z vlastní praxe, s nimiž potřebuje pomoci
- schopnost požádat o pomoc (přinést problém do supervize, vyžádat si supervizi)
- zlepšování schopnosti vyjadřování (snažit se co nejlépe, nejpřesněji a nejsrozumitelněji formulovat)
- rozpoznání toho, co od supervize vlastně chce, co očekává, k čemu ji potřebuje a následně za formulování požadavku
- svou vlastní informovanost o okolnostech souvisejících s jeho profesionální činností (formální náležitosti – smlouvy, právní normy, interní předpisy atd.)
- otevřenost k poskytované zpětné vazbě
- rozvoj své schopnosti rozlišit, která zpětná vazba je pro něj užitečná a která ne
- sebereflexi

2.3 Kontext supervize v organizaci

Jednou z klíčových souvislostí supervize je kultura organizace. K realizaci dobré supervize musejí být splněny některé podmínky - organizace by měla být otevřená určitému hledání, pracovníci musejí mít chuť dělat věci jinak, vedení organizace i zaměstnanci musejí mít k supervizorovi důvěru, všichni vědí, co je možno od supervize očekávat (Havrdová, 2000; Čierná, 2000; Matoušek, 2001, In Kolářková, 2003).

Hawkins a Shohet (2004) dodávají, že optimálním typem organizace pro supervizi je tzv. model učící se organizace, jejíž podstatou je neustálý proces učení a rozvoje. Problém nebo chyba je chápán jako potenciál k rozvoji. Neustále dochází k otevřenému předávání zpětné vazby, jak od kolegů, tak mezi jednotlivými stupni organizace. Hodnocení se zaměřuje nejen na výkon, ale také například na to, co se pracovníci naučili nebo jak se rozvíjeli.

Pozitivní přístup organizace k supervizi se odráží na následujících úrovních (Michková, 2008, s. 92):

- **vedení organizace:** ochota vytvořit podmínky a hledat/poskytnout zdroje

- **střední článek řízení:** hledání optimální podoby supervize, aby byly skloubeny co nejlépe požadavky jednotlivých stran a dostupné zdroje
- **řadoví pracovníci:** informovanost o možnostech supervize a schopnost formulovat své potřeby, ochota aktivně v supervizi pracovat a rozvíjet se

2.4 Vztah mezi účastníky supervize

Pro supervizi je důležité, aby pozice jednotlivých stran, tedy supervizor – organizace – supervidovaný a vztahy mezi nimi byly vyrovnané. Tyto vztahy se znázorňují pomocí tzv. supervizního trojúhelníku (Michková, 2008).

1. Vyrovnaný vztah supervizor – supervidovaný -organizace

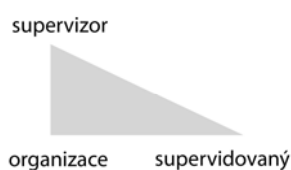
Obr. 1 Vyrovnaný vztah supervizor – supervidovaný – organizace (Michková, 2008, s. 36)



Optimální konstelace vztahů bývá výsledkem dobrých vstupních podmínek a důsledného vyjednávání. Očekávání jednotlivých účastníků je jasné, vzájemně slučitelné a hlavně realizovatelné. Supervize má jasná pravidla a všichni účastníci mají stejnou pozici (Havrdová, Hajný, 2008; Michková, 2008).

2. Silnější vztah supervizor – organizace

Obr. 2 Silnější vztah supervizor – organizace (Michková, 2008, s. 36)

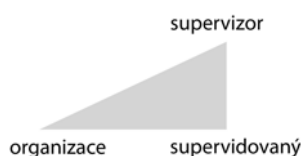


Možnou příčinou tohoto vztahu je bližší profesní nebo osobní vztah s ředitelem organizace. Vedoucí pracovníci mívají pak tendenci zatížit supervizora neadekvátními funkcemi („Kontrolujte mi je.“, „Pracují vůbec?“), které nejsou obecně přijatelné.

Dopad takového uspořádání na supervizi bude nejspíš pasivita supervizního týmu, stručná komunikace a atmosféra strachu a nedůvěry (Havrdová, Hajný, 2008).

3. Silnější vztah supervizor - supervidovaný

Obr. 3 Silnější vztah supervizor – supervidovaný (Michková, 2008, s. 36)

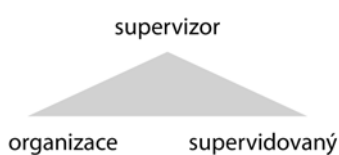


Může jít o souhru mnoha různých faktorů, a to buď neosobní přístup vedení organizace, osobní dispozice supervizora (člověk, který snadno získá pozornost druhých, osamělý ve vlast-

ních osobních vztazích apod.) nebo může mít tým tendenci naklonit si supervizora ve snaze předejít možné kritice z jeho strany. Tento vztah může mít negativní vliv na supervizi, a to vznikem neproduktivní koalice, která brání pronesení nesouhlasu nebo kritiky, prohlubováním nedůvěry mezi týmem a vedením organizace. Supervizor poté přebírá fiktivní roli ideálního vůdce, aniž by k tomu měl kompetence (Havrdová, Hajný, 2008).

4. Supervizor jako „vetřelec“

Obr. 4 Supervizor jako „vetřelec“ (Michková, 2008, s. 36)



Příčinou tohoto postoje může tlak organizace na povinnou supervizi, nedůsledné zdůvodnění užitečnosti supervize, konfliktní vztahy v organizaci apod. Dalším faktorem mohou být osobnostní rysy supervizora (nejistý, má pocit nadřazenosti, sleduje pouze své cíle apod.). Důsledkem pro supervizi je nízká docházka, lidé se opoždují, témata k supervizi se těžko hledají. Vedení organizace tlačí na snižování frekvence schůzek, supervizi před podřízenými znevažuje a jeho roli bagatelizuje (Havrdová, Hajný, 2008).

2.4.1 Vztah mezi supervizorem a supervidovaným

V předešlé kapitole jsem nastínila možné vztahy mezi účastníky supervize. Já osobně vnímám jako nejpodstatnější vztah supervizor a supervidovaný. Proto se mu budu v následující kapitole podrobněji věnovat. Samozřejmě nemám na mysli koalici těchto stran proti organizaci, ale optimální rozložení pozic v rámci zmíněného supervizního trojúhelníku.

Vztah mezi supervizorem a supervidovanými by měl být zaměřen na vytvoření kvalitní spolupráce, respektování, empatii a shodu. Založení a budování takové kvality vztahu je proces dlouhodobý a samozřejmě oboustranný a je předpokladem bezpečného pracovního prostředí, ve kterém supervidovaný může objevovat obtížná a někdy i bolestivá témata a stinné stránky své práce. Supervizní vztah by měl proto poskytovat takovou míru důvěry, aby účastníci byli schopni mluvit přímo a upřímně, ale důležitým aspektem by měla zůstat znalost hranic supervizní spolupráce (Novotný, 2006).

Mnoho autorů zmiňuje jako nejdůležitější prvek vztahu supervizora a supervidovaného emocionální podporu, která ale ponechává dost prostoru pro autonomii, hodnocení a kognitivní stránky procesu. Dále upozorňují na nutnost otevřenosti a ochotu naslouchat, protože

pak sám supervidovaný začne mluvit o prožívaných pocitech, například o strachu. Důležitá je také empatie, vzájemný respekt, vyvážená míra podpory. Zároveň by ale měla být pod kontrolou míra hodnotících soudů. (Holloway, 1982; Kadushin, 1985; Liddle, 1986 et al., In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007)

Novotný (2006) dodává, že supervizní vztah je také místem bezpečného prostředí, kde jsou pochybnosti, úzkosti a strach chápány jako normální jevy, které přirozeně patří k profesionální péči o klienty a tak je s nimi nakládáno. Nejistoty a obavy jsou komunikovány a tím je vytvořen prostor pro objevení jejich příčin.

2.4.2 Etické aspekty supervizního vztahu

Profesionální etika v rámci supervize je propojena jak s obecnými etickými pravidly (např. Charta lidských práv) tak s konkrétními etickými pravidly, která jsou obsažena v kodexech jednotlivých profesí (Bártlová, 2007). V ČR je respektován etický kodex Evropské asociace supervizorů (EAS), avšak tento kodex není všeobecně závazný a porušení není právně postižitelné. Závazný je pouze pro supervizory sdružené v Českém institutu pro supervizi (Michková, 2008).

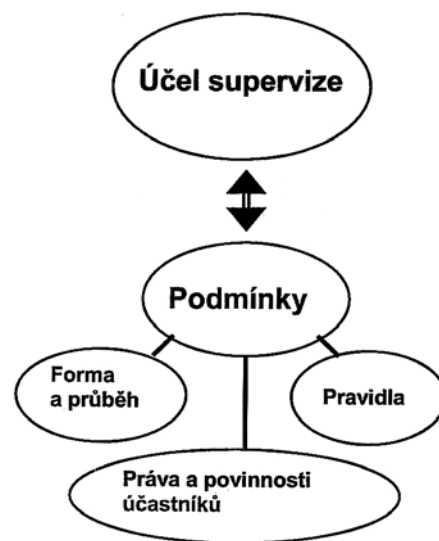
Autorka také uvádí základní principy tohoto etického kodexu (Michková, 2008, s. 64):

- prvořadou povinností supervizora je chránit supervidované a jejich klienty; supervizor má poskytovat co nejlepší službu a má se zdržet všeho, čím by mohl z nedbalosti nebo záměrně poškodit supervidovaného
- supervizor se má snažit o to, aby si supervidovaný uvědomoval důstojnost, autonomii a zodpovědnost člověka a má podporovat jednání vyplývající z tohoto uvědomění
- supervizor má věnovat maximální možné úsilí optimálnímu naplnění zakázky supervidovaného

2.5 Supervizní kontrakt

„Kontrakt lze chápat jako užitečnou dohodu stran, které se k obsahu svobodně a vědomě rozhodly, protože je pro všechny zúčastněné výhodný.“ (Koláčková, 2003, s. 361).

Supervizní kontrakt lze chápat jako dohodu účastníků o průběhu supervize, o jejím zaměření, o stanovení pravidel, práv a povinností jednotlivých účastníků. Obsah kontraktu je stanoven vzájemným vyjednáváním tak, aby pro plnění jeho účelu byly stanoveny co nejlepší podmínky. Kontrakt by měl být vypracován písemně, aby se předešlo možným sporům a dává supervizi již od počátku řád, který zajišťuje pocit jistoty všem zúčastněným stranám (Michková, 2008).



Obr. 5 Oblasti supervizního kontraktu (Michková, 2008, s. 34)

Na procesu uzavírání kontraktu se zpravidla podílí supervizor, dále iniciátor supervize (například pracovník pověřený řízením kvality nebo někdo ze zaměstnanců), zadavatel supervize (zástupce ze strany organizace), případně zástupci týmu či skupiny supervidovaných (Havrdová, Hajný, 2008).

Supervizní kontrakt může mít podobu třístranné supervizní dohody nebo pouze dvoustranné supervizní dohody. **Třístranná dohoda** je uzavírána mezi supervizorem, organizací a supervidovanými. Všichni se podílejí na dojednání jejího obsahu, což zohledňuje potřeby a požadavky všech stran. **Dvoustranná dohoda** může mít podobu *smlouvy mezi supervizorem a supervidovaným*, který si setkání organizuje sám za sebe a také si ho sám hradí nebo podobu *smlouvy mezi supervizorem a organizací*, což ale přináší řadu rizik. Supervidovaní pracovníci nemají možnost vyjasnit si svá očekávání, ovlivnit formu a pravidla supervize a chybí zde prostor pro navázání spolupráce se supervizorem (Michková, 2008).

2.5.1 Obsah supervizního kontraktu

Obsahem supervizního kontraktu je část technická a část obsahová (Novotný, 2006).

• Technický kontrakt

Sjednává se před zahájením supervize a jeho cílem je především stanovit podmínky pro zdárný proces supervize. Měl by obsahovat typ domluvené supervize (individuální, případová, týmová atd.), místo, frekvenci setkávání, ujednání o ceně. Součástí kontraktu bývá také doba, na níž se supervize sjednává, tedy určitá nebo neurčitá (Novotný, 2006).

Základem kontraktu je stanovit, kdo a jak bude o supervizi informován, tedy jaké informace ze supervize budou předávány, komu a za jakým účelem. V této věci je důležité neopomenout pravidlo důvěrnosti a zajištění pocitu bezpečí pro reflexi. Supervizanti musí mít právo veta co se týče informací, které si nepřejí, aby byly sdělovány mimo supervizi. Tato problematika ovšem naráží na možný účel supervize, tedy na zajištění dopadu supervize na změny v organizaci. Je zde tedy na jedné straně riziko ohrožení zaměstnanců, na druhé straně odtržení procesu supervize od dění v organizaci. Vyjednání kontraktu by mělo částečně těmto rizikům předcházet (Havrdová, Hajný, 2008).

Kontrakt je také nástrojem pro rozložení odpovědnosti za supervizi mezi zúčastněné subjekty, tedy mezi zadavatele, pracovníky (supervidované) a supervizora. Zadavatel supervize má odpovědnost za poskytnutí pravdivých informací supervizorovi ve fázi přípravy, za smysluplnost účelu supervize pro organizaci a za to, že dokáže supervizi zorganizovat podle uzavřené dohody. Pracovníci mají odpovědnost za smysluplnost supervize pro svou práci a svůj profesní růst a tento prostor přijmou jako běžnou součást své profese, na kterém budou participovat. Supervizor odpovídá za to, že připravenost organizace, dojednaný účel a stanovené podmínky jsou v souladu s jeho schopnostmi a zkušenostmi a že je schopen vymezeného účelu dosáhnout (Havrdová, Hajný, 2008).

- **Obsahový kontrakt**

Definuje „zakázku“. Tedy to, co je od dnešní supervize očekáváno. V čem supervidování potřebují pomoci, jaké téma, otázky na supervizi přináší. Úkolem supervizora je držet se domluvené zakázky (Novotný, 2006).

2.5.2 Návrh kontraktu

Michková (2008, s. 37-38) shrnuje oblasti, jakými by se měl supervizní kontrakt zabývat:

- charakteristika supervize:
 - účel, cíl, jakými tématy či oblastmi se bude zabývat (práce klientem, spolupráce v týmu, zavádění nových pracovních postupů atd.)
 - popis (individuální x skupinová atd.)
 - kdo se účastní, kdo bude přítomen

- praktické stránky:
 - čas, délka, místo konání, počet supervizí
 - možnost odvolání, zrušení, náhrady, ukončení
 - kdo co zajišťuje (místo, informace atd.)
 - kdo ji bude platit
- práva a povinnosti jednotlivých stran (mlčenlivost, účast, pravidla setkávání, atd.)
- dokumentace supervize (kdo zpracovává zápisy či zprávy a komu jsou určeny, co obsahují, atd.)
- jak často se bude supervize vyhodnocovat a upravovat dle měnících se potřeb účastníků

2.6 Rizika supervize

Jak jsem již uvedla, supervize může mít i svá rizika. Tato problematika není v odborné literatuře dostatečně rozebírána, proto se této oblasti budu věnovat velmi krátce. Přesto považuji za důležité rizika supervize zmínit, protože vše není vždy tak pozitivní a přínosné, jak je prezentováno v mnohých odborných publikacích. Důkazem mohou být i výsledky výzkumu v praktické části mé diplomové práce.

2.6.1 Zdroje napětí v rámci supervizního setkání

Supervize může být zdrojem napětí, konfliktů a strachu, protože dává popud k emočním a kognitivním změnám a také odhaluje různé aspekty supervizantovy osobnosti. (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007)

Reynoldsová (1942, In Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007) považuje za největší zdroj napětí působení na jedince, aby se vzdal původní rovnováhy a přijal změnu. Právě změna je krokem do neznáma, vyvolává strach a obavy z neschopnosti neznámému čelit. Strach může vyvolávat také nedostatek sebedůvěry, který omezuje rozhodování a projevuje se v dosud nepoznaných situacích.

Supervize navíc vyžaduje interakci jedinců, kteří mají různá postavení. Různá postavení můžeme hodnotit z pohledu vztahu nadřizený - podřizený. V tomto případě přítomnosti přímého nadřizeného na skupinové nebo týmové supervizi hrozí formálnost a pasivita ně-

kterých členů týmu. Je tedy na posouzení týmu i nadřízeného, aby všechny skutečnosti citlivě zvážil společně se supervizorem (Novotný, 2006).

Na rozdílné postavení můžeme ale také nahlížet z pohledu supervizor – supervidovaný nebo-li laik a „zkušenější“ odborník zneužívající své pozice. „*Supervizor pak neučí, ale poučuje, nevede, ale nařizuje, neposkytuje zpětnou vazbu, ale kritizuje, neuplatňuje neformální autoritu, ale je autoritářský.*“ (Koláčková, 2003, s. 360).

Reakcí na vznikající napětí při supervizním setkání mohou být obranné mechanismy. Mohou vzniknout tři základní typy obranného chování (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 29):

1. **vyhýbavé chování:** řeč bez emocí, rozumová argumentace, strnulá neverbální komunikace
2. **pasivní chování:** dlouhé mlčení, supervizant nevěnuje pozornost tomu, co supervizor říká, stále si stěžuje na únavu, je pesimistický
3. **vzorce vědomého kladení odporu:** nepřátelské chování, projevy hněvu, hádky, odmítání nebo nevšímavost k supervizorovým připomínkám, provokativní vyjadřování

Tuto kapitolu, tedy problematiku supervizního setkání, bych uzavřela výsledky výzkumného šetření (Junková, 2003, In Šimek, 2004, s. 15-16), ze kterých vyplynuly znaky dobré a špatné supervize.

Podstatné znaky dobré supervize:

- vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným
- vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí
- podávání informací a nových podnětů
- stanovení dobrého kontraktu
- vědomá práce s etickými problémy a normami

Podstatné znaky špatné supervize:

- ponižování, kritizování, zahanbování
- pouze poučující nebo pouze hladící podoba supervize - nevyváženost obou složek

- špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným
- nedodržování hranice mezi supervizí a terapií
- nejasný, špatně vytvořený kontrakt
- nekompetentnost supervizora
- špatné načasování intervencí supervizora – předbíhání supervidovaného

3 SUPERVIZE V ORGANIZACI

Cílem této kapitoly je obsáhnout problematiku supervize v organizaci, a to konkrétně v sociálních službách, což je podstatou mé praktické části. Proto se budu v úvodu kapitoly věnovat supervizi v sociální oblasti a jejímu právnímu ukotvení. Další oblastí je zavádění supervize do chodu organizace a v neposlední řadě se zaměřím na skupinovou práci v supervizi, která je základem mého výzkumného šetření.

3.1 Supervize v sociální oblasti

V sociální oblasti se o problematice supervize mluví v rámci Standardů kvality sociálních služeb, které jsou prováděcím předpisem k zákonu č. 108/2006., o sociálních službách a které se staly závazným právním předpisem od 1.1.2007. Termín „supervize“ se zde ale přímo nevyskytuje, mluví se o závazku organizace poskytnout kvalifikovanou pomoc svým zaměstnancům. Přesné znění uvádí Standard č. 10 Profesionální rozvoj zaměstnanců: *„Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“* (Standardy kvality sociálních služeb, 2009).

Termín „supervize“ se objevuje až v podrobnějším dokumentu nazvaném Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele, a to konkrétně v kritériu 11.6. Zde je supervize vymezena následovně: *„Supervize znamená ve všech pomáhajících profesích zamyšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celého zařízení.“* (Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele, 2002, s. 80).

3.2 Zavádění supervize do organizace

Tato kapitola se částečně překrývá s kapitolou 2.3 Kontext supervize v organizaci. Považuji ale za nezbytné se této oblasti věnovat v obou částech mé práce. V následující kapitole je mým cílem podrobněji popsat proces zavádění supervize do organizace.

Jak již tedy bylo dříve řečeno, předpokladem úspěšného začlenění supervize do chodu organizace je směřování k organizační kultuře „učící se organizace“, kde převládá otevřený postoj k celoživotnímu učení (Hawkins, Shohet, 2004).

Na začátku uvažování o zavedení supervize by měla být nejprve zodpovězena otázka PROČ. *Proč supervizi potřebujeme? Co bude jejím cílem? Co od ní očekáváme?* Dalším krokem by mělo být uvažování o tom, jaký typ supervize naplní nastolené požadavky. Zda je pro organizaci vhodnější externí nebo interní supervizor, zda zaměstnanci uvítají spíše týmovou nebo individuální supervizi apod. S tím souvisí další nezbytná otázka a tou je názor jednotlivých pracovníků na supervizi. Nejprve je nutné zaměstnancům srozumitelně popsat, o čem supervize je a co je jejím cílem a také vyslechnout si jejich očekávání a možné obavy a na základě toho je poupravit prvotní záměr. Má-li organizace jasno v tom, CO a PROČ od supervize vyžaduje, měla by začít hledat KDO jí to poskytne, tedy supervizora, se kterým bude následně sepsán supervizní kontrakt (viz kap. 2.5). Před samotným vyjednáváním smlouvy je vhodné dohodnout setkání supervizora s pracovníky, na kterém budou mít zaměstnanci možnost se lépe seznámit s průběhem supervize, formami práce a vzájemně si sdělit svá očekávání (Michková, 2008).

Jak autorka dále uvádí, i přes veškerou snahu mohou nastat komplikace. I když bude organizace k procesu zavádění supervize přistupovat zodpovědně a zapojí do vyjednávání všechny pracovníky, nemůže očekávat, že všichni budou přijímat supervizi s nadšením. Někdo jí třeba začne oceňovat až po několika sezeních, někdo ji bude stále brát jako nutné zlo.

3.2.1 Obtíže při zavádění supervize do praxe

Komplikací při zavádění supervize do praxe je často spojeno s nepochopením a neznalostí obsahu tohoto termínu. Ukazuje se, že se jedná buď o termín zcela neznámý nebo je stále spojen s pocitem kontroly a následnými sankcemi za odhalené chyby. Další problém může být spojen s malou zkušeností organizací se supervizí. Často totiž sami nevědí, co mohou od supervizora očekávat a co vlastně sami potřebují. Buď jsou očekávání příliš velká nebo naopak se supervizi spíše brání. Velká očekávání jsou spojena s předpokladem, že supervize je zázračný lék na pokles pracovní motivace a syndrom vyhoření a že dokáže vyřešit problémové vztahy na pracovišti. Naopak kritický postoj je ovlivněn tím, že pracovníci nevidí přímou souvislost supervize ve smyslu přínosu pro jejich práci. Možným řešením je myšlenka tzv. „supervizního poradenství“, která spočívá v jednorázové službě zkušeného poradce, který bude nápomocen při procesu výběru co nejvhodnějšího systému supervize pro danou organizaci. V současnosti je ale vhodnější metoda vzdělávání, která je zaměřena

na rozvoj schopnosti supervidovaných volit a efektivně využívat supervizi (Michková, 2008).

3.3 Skupinová práce v supervizi

V této kapitole je mým cílem zaměřit se na problematiku skupinové práce v supervizi, která tvoří základ týmové supervize. Záměrně nepoužívám termín „skupinová supervize“ (viz. kap. 1.5), která není v souladu s mým výzkumným zaměřením na tým pracovníků Charitního domova Otrokovice.

3.3.1 Výhody a nevýhody skupinové práce

- **Výhody**

Hlavní důvod pro využití skupinové supervize místo individuální je její spojení s ekonomickým využitím času, financí nebo odbornosti, což je velkou výhodou zejména pro vedení organizace. Skupina také dodává podpůrnou atmosféru, v níž mohu zejména noví pracovníci zjistit, že ostatní čelí podobným problémům a využívat jejich reflexí, zpětné vazby a dochází tak k učení díky zkušenostem kolegů ve skupině. Další výhodou je možnost využít činnostní techniky. Ve skupině je možno přehrát daný problém s některým z ostatních kolegů hrajícím klienta (Hawkins, Shohet, 2004).

- **Nevýhody**

Nevýhodou skupinové práce je relativně malý prostor pro jednotlivce, možné soupeření o pozornost a čas, tlak skupiny na konformitu členů v zájmu soudržnosti a splnění cíle. Je také patrná nemožnost přímo ovlivnit konkrétní situaci a vztahy (Havrdová, Hajný, 2008).

Také Hawkins a Shohet (2004) dodávají, že skupinový proces nemusí být pouze přínosem, ale může být i rozvratný a podkopávat proces supervize, pokud například ve skupině panuje atmosféra soupeření.

3.3.2 Skupinová dynamika

Za skupinovou dynamiku lze označit změny, které probíhají ve struktuře a fungování především malých skupin. Soustřeďuje se na souvislosti mezi skupinovou kohezí, příslušností ke skupině a individuálními a kolektivními cíly. Členové skupiny se chovají na základě asociativních nebo disociativních vztahů, cílů, stylu vedení, vnitřní struktury, interakcí

a dalších intraskupinových faktorů (napětí, konflikty apod.) (Geist, 1992, In Michková, 2008).

Havrdová, Hajný (2008) uvádějí jako základ skupinové dynamiky supervizní skupiny vysoce motivovat pro potřeby úkolu (prostor pro reflexi a změnu praxe) a participaci a uspokojovat potřeby jednotlivců (např. bezpečí, ocenění, růst) a potřeby skupiny (koheze).

Úkolem vedoucího skupiny, tedy supervizora, je zajistit povědomí o skupinové dynamice takovým způsobem, aby jí účastníci věnovali pozornost, aniž by se stala hlavním zaměřením skupiny. K užitečným otázkám patří například: Jaká jsou nepsaná pravidla této skupiny?, O jakém tématu se zdráháte mluvit?, Jak umíte spolupracovat? apod. (Hawkins, Shohet, 2004).

3.3.3 Úloha supervizora při práci se skupinou

Již jsem uvedla, co je úkolem supervizora v rámci principů sociální dynamiky. Nyní bych ráda úlohu supervizora při skupinové práci popsala podrobněji.

Skupinová supervize se opírá o řadu obecných prvků skupinové práce, které kladou na osobnost supervizora značné požadavky. Supervizor tedy musí dodržovat následující zásady (Havrdová, Hajný, 2008, s. 87):

- zajištění vhodného uspořádání prostoru: rovnocennost členů, otevřený postoj, odtlumení rušivých vlivů prostředí
- vytvoření klimatu: zajištění bezpečí pro reflexi (důvěra, vzájemný respekt, akceptování rozmanitosti, možnost sdílení vlastní zranitelnosti apod.)
- kontrahování cíle každého sezení
- řízení procesu: ujasnění společných pravidel spolu s účastníky, dodržování času (začátek, přestávky, zakončení), aktivní a rovnocenné zapojení členů, udržování rovnováhy v naplnění potřeb (úkolů, jednotlivce, skupiny)
- podporování dynamiky každého setkání
- vytvoření reflektujícího stylu práce
- citlivé nabízení vhodné struktury pro komplexní reflexi a agování (zpřítomnit tady a teď pracovní zkušenost a situaci, nejen co si myslím, ale také co cítím a dělám)

Růžička (2001, In Koláčková, 2003) k tomuto výčtu ještě dodává zásadu budování vztahu pracovní aliance, který je předpokladem vytvoření pocitu důvěry a bezpečí a individuální přístup ke každému členu v rámci skupiny.

Supervizor má v rámci supervizní skupiny vedoucí roli, v níž plní následující úkoly (Růžička, 2001; Havrdová, 1999, In Koláčková, 2003):

- **facilituje:** usnadňuje komunikaci, zachovává rovnováhu v zapojení členů skupiny
- **moderuje:** řídí skupinový rozhovor a směřuje ho k cíli
- **organizuje a hlídá časový průběh supervizního sezení,** jehož struktura má být stabilní: má mít stejný průběh zahajování a ukončení, reflexe apod.
- **pečuje o uspokojování potřeb účastníků:** potřeb výkonu, bezpečí, individuálního ocenění a zachování skupiny
- **poskytuje model:** členové přejímají supervizorův způsob naslouchání, intervence, zacházení s informacemi apod.
- **umí zacházet s mocí:** využívá svoji autoritu ve prospěch skupiny
- **pečuje o sebe:** zná své hranice a tím se chrání před syndromem vyhoření

4 TÝMOVÁ SUPERVIZE

Týmová supervize je jednou z nejvíce specifických forem supervize. Jsou proto pro ni podstatné všechny oblasti, které jsem zmínila v předešlých kapitolách, tedy dohodnutí supervizního kontraktu, vztahy mezi účastníky supervize, skupinová práce apod. V následující kapitole se proto budu věnovat pouze specifikům, které jsou zásadní pouze pro týmovou supervizi.

Na úvod je nutné od sebe odlišit dvě základní ohniska zaměření týmové supervize, a to termín „supervize týmu“ a „supervize v týmu“. **Supervize „týmu“** představuje zaměření na ty, kdo tvoří samotný tým, tedy na vztahy mezi nimi, mechanismy rozhodování, uspořádání rolí na pracovišti a mnohé další oblasti týmové práce. **Supervize „v týmu“** se naopak zaměřuje na reflexi konkrétních případů práce s klientem (Havrdová, Hajný, 2008).

4.1 Nastavení týmu před supervizí

Tým před počátkem supervize je v nějakém rozpoložení, v nějaké fázi vývoje. Může se jednat o tým spokojený a šťastný nebo naopak o tým rozvrácený a depresivní. Je to ovlivněno uspořádáním vztahů v organizaci nebo také aktuálním stavem týmu z hlediska zkušenosti a zralosti (Havrdová, Hajný, 2008).

Uspořádání vztahů a vazeb v organizaci a týmu může mít následující podoby. **Role ředitele nebo manažera je dominantní**, jeho chování je arogantní a nadřazené, vliv prosazuje silou nebo skrytými cestami a veškeré rozhodování je v jeho rukou. Ostatní pracovníci jsou submisivní a závislí na cizích rozhodnutích nebo naopak vedoucímu skrytě odporují a bojkotují iniciativu. V takové organizaci je supervize spojená s napětím a nejistotou, kam mohou přijít informace ze supervize. Poté je obtížné budovat pocity důvěry a víru ve změnu. **V týmu existují koalice mezi několika členy**, což vede k neustálé rivalitě a očerňování. Může jít například o rivalitu mezi skupinami zastávajícími direktivní a liberální přístup. Obecně je narušena komunikace, což se projevuje i v rámci supervize, kde dochází k odporu, k neustálému vytváření nových témat nebo ustavičnému řešení jejich vzájemných sporů. **Slabý vedoucí**, důvodem mohou být jeho osobnostní předpoklady, je bývalým členem týmu nebo se od ostatních výrazně odlišuje například věkem. Supervizi to pak ovlivňuje třeba v neustálé nejistotě, v nedotaženém rozhodování nebo absencí jakékoliv strategie

rozvoje nebo změny. Supervizor pak může přebírat roli stínového vedoucího. **Systém vztahů zahrnující i supervizora** (viz. kap. 2.4) (Havrdová, Hajný, 2008).

Stav týmu z hlediska zkušenosti a zralosti je nutné zohlednit nejen z pohledu zkušeností profesních, ale hlavně z pohledu zkušeností se supervizí. Jednoduše lze pracovníky rozčlenit do tří základních skupin. **Začínající pracovník** si je v práci nejistý, což se projevuje i v jeho rozhodování, vše je pro něj nové. Na druhou stranu jeho chování může být ovlivněno striktním dodržováním určitých postojů a principů. Jeho očekávání od supervize mohou být značně nerealistická. Obvykle zahrnují předpoklady jak pomoci a podpory tak i obavy z odhalování možných chyb a nedostatků. Supervize by jim měla poskytnout prostor pro reflexi jejich práce a rozšíření spektra strategií, metod a postupů. **Pracovník se střední dobou praxe** zná svůj podíl a roli v práci s klienty a dokáže zároveň ocenit i práci kolegů. Každý z pracovníků v této fázi přistupuje ke svému rozvoji různě. Někteří se dál učí a stávají se zkušenějšími, jiní upadají do stereotypu, který může vést až k vyhoření. Úkolem supervizora je motivovat a podporovat pracovníky v dalším rozvoji. **Zkušený pracovník s dlouhou praxí** si bude ve své práci pravděpodobně jistý a bude schopen pružně reagovat na potřeby klientů. Supervize by měla mít podobu spíše konzultace a kolegiální podpory (Havrdová, Hajný, 2008).

4.2 Oblasti zaměření supervize

Rozhodování o zaměření supervize není vždy vědomý akt. Často se stává, že během samotné diskuse se vynořují další témata, která se mohou jevit jako podstatnější. Nelze tedy vždy supervizi stavět na předem dohodnuté zakázce.

Havrdová, Hajný (2008) uvádějí oblasti zaměření, které se mohou během supervize objevit:

- **pracovník a jeho práce s klientem**

Pozornost supervize je zaměřena především k vlastnímu obsahu vyprávěného případu ve snaze přiblížit týmu samotného klienta, jeho životní okolnosti, minulost, jeho potřeby a motivaci. Cílem supervize je pomoci supervidovaným vytvořit si představu o klientovi a okolnostech případu. Výhodou týmové supervize je možnost podrobné reflexe od všech zúčastněných a tím vytvořit ucelený obraz o daném klientovi.

- **zaměření na použité strategie a intervence**

Zaměření supervize je na vlastní intervence pracovníka nebo týmu s cílem ujistit se, že byly zvoleny vhodné metody nebo s cílem rozšířit si spektrum možných strategií práce s klientem.

- **zaměření na vztah supervidovaného a jeho klienta**

Základem tohoto zaměření je porozumět dynamice vztahu s klientem a jejím vlivu na spolupráci s ním. Supervize je soustředěna na vznik tohoto vztahu, historii nebo emoce, které tento vztah probouzí. Tento proces pak vede ostatní členy týmu k zamyšlení se nad sebou, svými vztahy s klienty a jejich rodinami apod.

- **zaměření na vzájemné vztahy a postoje mezi supervidovanými členy**

Cílem je poskytnout prostor pro vyjasnění vztahů, které brání efektivní práci s klienty a vzájemné spolupráci mezi členy týmu. Zaměření na vzájemné vztahy lze ve třech rovinách: vztahy čistě profesní, vztahy neformální a vztahy čistě osobní. Při tomto zaměření supervize je velmi důležitá role supervizora, aby dokázal odhadnout hranici, kdy se tato diskuse stává pro účastníky nepříjemnou a příliš osobní.

- **zaměření na supervizní vztah (pracovník nebo tým – supervizor)**

V určité fázi spolupráce je nezbytné porozumět současnému vztahu mezi týmem a supervizorem. Tento vztah může do značné míry ovlivňovat nebo přímo narušovat proces supervize. S tím také souvisí objasnění role supervizora v širším kontextu: vedení organizace – vedoucí – pracovník.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM

Výzkum jsem prováděla v Charitním domově Otrokovice (dále jen CHD), jenž je domovem pro seniory.

5.1 Cíl výzkumu a výzkumný problém

Hlavním cílem mého výzkumu je porozumět postoji zaměstnanců CHD k supervizi. Zda je supervize přínosem pro jejich práci s klienty domova a zda zkvalitňuje vztahy v pracovním kolektivu. Mým záměrem je také zjištěné informace poskytnout organizaci.

Výzkumný problém jsem si tedy stanovila takto: Postoj zaměstnanců Charitního domova Otrokovice k supervizi.

5.2 Druh výzkumu a výzkumné metody

Pro tento výzkum jsem zvolila smíšenou strategii z důvodu komplexního pohledu na daný problém. Kvantitativní metoda poskytuje základní informace o postoji zaměstnanců CHD k supervizi a kvalitativní výzkumná strategie dává možnost hlubšího pochopení zkoumaného problému. Jak uvádí Hendl (2005) kvalitativní výzkum nám pomáhá objasnit, jak lidé v daném prostředí jednají, proč jednají právě takovým způsobem a co jejich jednání ovlivňuje.

Jako výzkumné metody jsem zvolila dotazníkové šetření, zúčastněné pozorování a polostrukturovaný rozhovor. Kombinací těchto metod bych chtěla získat co nejpřesnější informace, které objasní postoj zaměstnanců CHD k supervizi.

5.3 Výzkumné otázky

Ve výzkumu jsem se zaměřila na tyto otázky:

Jaký je postoj zaměstnanců CHD k supervizi?

- Jaký vliv má supervize na kvalitu práce v CHD?
- Jaký vliv má supervize na kvalitu vztahů v CHD?
- Jsou zaměstnanci CHD spokojeni se současným modelem supervize?

5.4 Výzkumný vzorek

Základní výzkumný vzorek tvoří zaměstnanci CHD. Tento vzorek byl vybrán metodou prostého záměrného výběru, která spočívá ve výběru mezi potencionálními účastníky (tj. účastníky splňujícími určité kritérium) podle toho, který je pro účast ve výzkumu vhodný a současně s ní také souhlasí (Miovský, 2006).

V dotazníkovém šetření budu pracovat se základním výzkumným vzorkem, abych získala prvotní informace od všech zaměstnanců CHD. Při dalších výzkumných metodách (zúčastněné pozorování, polostrukturovaný rozhovor) se jedná o práci s výběrovým souborem. Při pozorování je výběrový soubor zvolen na základě stratifikovaného záměrného výběru, kdy kritériem je účast na zkoumané supervizi a při rozhovoru je soubor vybrán metodou samovýběru, která je založena na dobrovolnosti zapojit se do výzkumu (Miovský, 2006).

6 DOTAZNÍK

Jako první metodu sběru dat jsem zvolila dotazník. Otázky jsou buď otevřené nebo formou škály možných odpovědí. Tato podoba otázek mi, podle mého názoru, dává možnost získat přesnější informace o postoji zaměstnanců CHD k supervizi, než kdybych použila otázky uzavřené. Mým cílem bylo získat základní informace o zkoumaném problému, od čehož se pak odráželo zaměření následujících výzkumných metod.

6.1 Vyhodnocení

Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny na základě četnosti odpovědí. U otevřených otázek byly odpovědi seřazeny do přehledné tabulky a u otázek se škálou možných odpovědí jsem výpovědi respondentů zpracovala do grafu.

Návratnost dotazníků byla 43%, což je 13 dotazníků. Jeden dotazník byl z vyhodnocování vyřazen z důvodu pouhého sdělení v úvodu: „*Mě supervize nic pozitivního nepřináší, tím pádem ji nemusím. Pokud jsou nějaké problémy, vyřeším přímo.*“

6.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. Co vyjadřuje podle Vašeho názoru pojem supervize, jak byste ji definovali?

Tab. 1- Celkové vyhodnocení otázky č. 1

Odpověď	Počet respondentů
„Řešení problému, popovídání si o problémech.“	5
„Klidný pohovor skupinky lidí s externím supervizorem“	1
„Supervize vyjadřuje nestranný pohled na dění na pracovišti, na vztahy mezi spolupracovníky.“	1
„Jde o možnost otevřeně hovořit o práci, různých situacích při ní a problémech v souvislosti se snahou říci svůj názor, vyslechnout druhé“	1

<i>a díky supervizorovi hledat řešení. “</i>	
<i>„Rozhádání kolektivu – bez smyslu. “</i>	1
<i>„Skupina lidí, která dělá vizitu. “</i>	1
neuveдено	2

2. Jaká má podle Vás supervize pozitiva?

Tab. 2 - Celkové vyhodnocení otázky č. 2

Odpověď	Počet
žádná pozitiva	5
řešení problému, objasnění názoru	4
<i>„Umožní nám lepší zvládnání obtížných, konfliktních situací na pracovišti. “</i>	1
<i>„Učí nás dokázat říci svůj názor, umět naslouchat druhým, ochota přijímat názor ostatních. “</i>	1
neuveдено	1

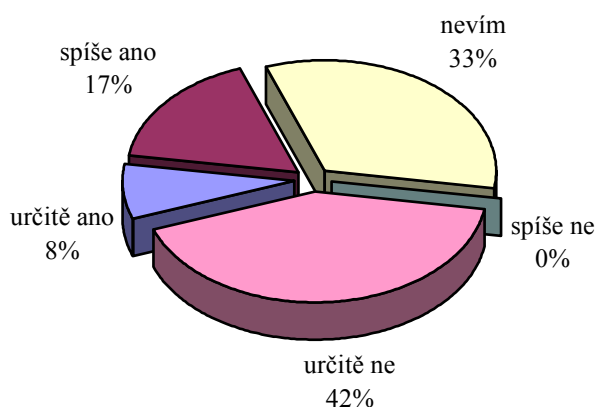
3. Jaká má podle Vás supervize negativa?

Tab. 3 - Celkové vyhodnocení otázky č. 3

Odpověď	Počet respondentů
špatné pochopení problému, vznikají hádky	3
„Z velké většiny společnost není připravena přijímat názor či kritiku jiných na svoji osobu. Často špatně pochopen význam supervize.“	1
„Nikdy se na ničem nic nezmění.“	1
„Zbytečná ztráta času.“	1
„Spíše ji vnímám jako pozitivní.“	1
neuvedeno	5

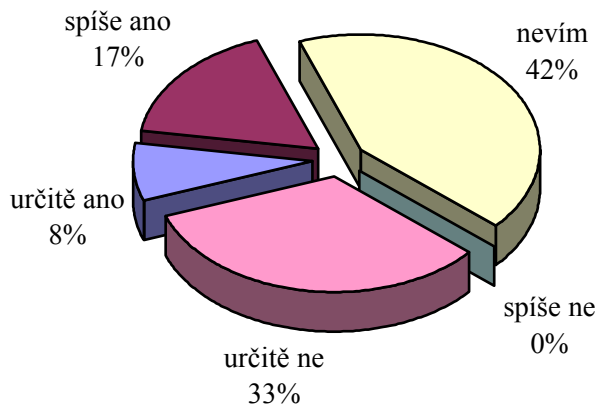
4. Je pro Vás osobně supervize přínosem?

Graf 1 - Celkové vyhodnocení otázky č. 4



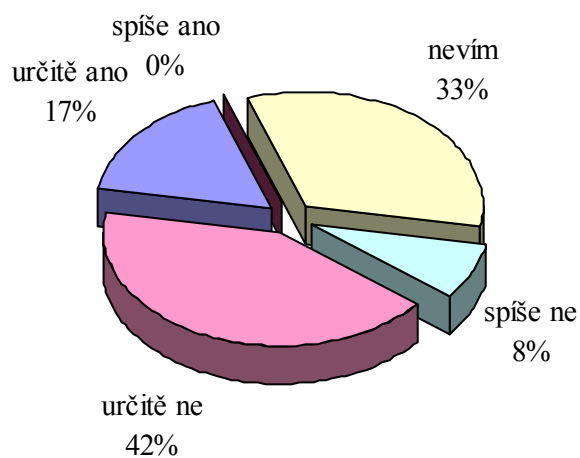
5. Pomáhá Vám supervize zkvalitňovat práci s klienty?

Graf 2 - Celkové vyhodnocení otázky č. 5



6. Pomáhá Vám supervize řešit konflikty v kolektivu zaměstnanců?

Graf 3 - Celkové vyhodnocení otázky č. 6



7. Co podle Vás nejvíce ovlivní kvalitu supervize?

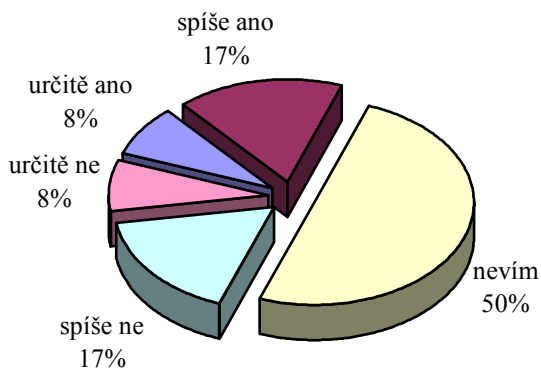
Tab. 4 - Celkové vyhodnocení otázky č. 7

Odpověď	Počet respondentů
osobnost supervizora	5
kolektiv zaměstnanců	3

osobnost supervizora, být otevřený a ochotný říci svůj názor	1
osobnost supervizora, kolektiv zaměstnanců	2
jiné	1

8. Jak jste spokojen/a se supervizí v Charitním domově Otrokovice?

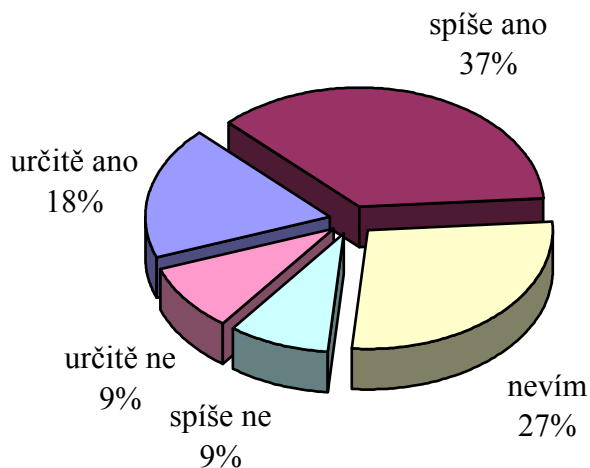
Graf 4 - Celkové vyhodnocení otázky č. 8



9. Jak jste spokojen/a s osobností supervizora, tedy s vedením supervize?

Graf 5 – Celkové vyhodnocení otázky č. 9

neuvedeno: n = 1



10. Podíliíte se aktivně na supervizi? Zapojujete se do řešení problému?*Tab. 5 - Celkové vyhodnocení otázky č. 10*

Odpověď	Počet respondentů
ano	4
ne	4
občas, většinou	3
jak kdy a jak v čem	1

11. Současná frekvence supervize je 2krát ročně. Uvítal/a byste častější supervizní setkání? Jak často?*Tab. 6 - Celkové vyhodnocení otázky č. 11*

Odpověď	Počet respondentů
ne	8
1x za 3 měsíce	1
1x za 2 měsíce	2
1x maximálně 2x za rok	1

12. Změnil/a byste něco na aktuálním stavu supervize? Co byste udělal/a jinak?*Tab. 7 - Celkové vyhodnocení otázky č. 12*

Odpověď	Počet respondentů
ne	7
nevím	1
více zapojit zaměstnance, nutnost docházek	1

nesmí být povinná, spíše pro menší skupinu lidí	1
neuvedeno	2

13. Chcete-li se dále vyjádřit k tématu, zde je prostor pro Vaše připomínky:

Tab. 8 - Celkové vyhodnocení otázky č. 13

Odpověď	Počet respondentů
neúčast vedení	1
jsem spokojená	1
„Často se nemůže člověk úplně vyjádřit, aby někoho neurazil nebo aby toho dotyčného později nepomlouvali, tak se málokdy něco úplně vyřeší.“	1
neuvedeno	9

6.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývají prvotní informace o postoji zaměstnanců CHD k supervizi. Z odpovědí lze vyvodit, že povědomí pracovníků domova směřuje spíše k negativnímu vztahu k supervizi. Z důvodu nízké návratnosti dotazníků získaná data nelze zobecnit na všechny zaměstnance CHD. Často se v dotaznících objevovala některá otázka nezodpovězená, což také ovlivnilo výzkumnou hodnotu získaných informací.

Lze říct, že pracovníci CHD chápou podstatu supervize, co je jejím cílem, ale spíše ji popisují z pohledu její podpůrné funkce. Za její hlavní úkol považují řešení problému a zvládnutí obtížných situací.

Z otázek č. 2 a č. 3 jasně vyplývá negativní postoj pracovníků CHD k supervizi. V odpovědích se objevilo pouze sedm kladných reakcí na supervizi, naproti tomu jedenáct negativních postojů a z toho pět odpovědí s jasným sdělením: „Supervize nemá žádná pozitiva.“

V otázkách č. 4 – 6 zaměstnanci hodnotí přínos supervize spíše neutrálně, ale i zde je možné vyzorovat spíše negativní postoj. I když pracovníci domova zastávají k supervizi kritický postoj, tak v otázkách č. 8 a 9 vyjadřují spíše spokojenost se supervizí v CHD i s osobností supervizora, což si podle mého názoru lze vysvětlit buď negativními zkušenostmi z minulosti a tedy s větší spokojeností se současným stavem nebo pracovníci CHD nevidí souvislosti mezi jednotlivými částmi procesu supervize.

Celková spokojenost se supervizí v CHD je nejspíš i důvodem, proč u otázek č. 12 a 13 mají připomínku k současné situaci pouze 4 respondenti, dalších 7 by na aktuálním stavu nezměnilo nic.

Vcelku nelze výsledky dotazníkového šetření shrnout a vyvodit jednoznačné závěry. Někteří z respondentů zastávají jednoznačně negativní postoj a někteří pozitivní. Jak jsem již zmínila, mým cílem bylo získat základní informace o postoji zaměstnanců CHD k supervizi, což jsem dokázala. Nyní budu navazovat dalšími metodami, které zkoumaný problém více objasní. Dotazníkové šetření lze tedy považovat za předvýzkum, tedy za prvotní seznámení se s aktuální situací.

7 ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ

Jako další výzkumnou metodu jsem zvolila pozorování, a to formu zúčastněného pozorování. Můžeme jej definovat jako „*dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování probíhajících aktivit přímo ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život a proces.*“ (Švaříček, Šeďová a kol., 2007, s. 143). Účelem pozorování je deskriptivně zachytit, co se děje a jak daná situace probíhá. Popis by měl být přesný, detailní a neměl by zahrnovat triviální informace. Jeho kvalitu lze posoudit podle toho, do jaké míry si je čtenář schopen danou situaci představit a správně jí porozumět. (Švaříček, Šeďová a kol., 2007)

Mým cílem bylo formou zúčastněného pozorování lépe porozumět postoji zaměstnanců Charitního domova Otrokovice k supervizi. Jak uvádějí Švaříček, Šeďová a kol. (2007), zúčastněné pozorování umožňuje pochopit celý kontext situace, což je důležité pro postihnutí studovaného problému v celé jeho šíři.

7.1 Pozorovací záznamový arch

Popis situace:

Supervize se uskutečnila 9. 12. 2010 v čase od 12:30 do 13:30. Časová dotace byla předem jasně stanovena. Zaměstnanci byli s termínem seznámeni 14 dní dopředu. Supervize se uskutečnila v prostorách domova pro seniory, od zaměstnanců se očekávala příprava tématu.

Při vlastním pozorování jsem se soustředila na tyto oblasti:

1. oblast: Situace před supervizí

- očekávání, atmosféra, příprava

2. oblast: Supervize

- aktivita účastníků, volba tématu, neverbální projevy, konfliktní situace, vyřešení problému

3. oblast: Situace po supervizi

- hodnocení, reakce, spokojenost x nespokojenost

4. oblast: Osobnost supervizora

- způsob vedení supervize
- schopnost motivovat k aktivitě
- řešení konfliktní situace, pokud nastane
- práce s neverbálními projevy účastníků

7.2 Výsledky zúčastněného pozorování

Metoda zúčastněného pozorování rozšířila pohled na zkoumaný problém a přispěla k lepšímu pochopení postoje zaměstnanců CHD k supervizi. Výsledky se pokusím shrnout na základě oblastí, na které jsem se při pozorování soustředila a pokusím se vyzdvihnout nejzásadnější momenty.

1. oblast: Situace před supervizí

Již před začátkem samotné supervize se projevoval negativní postoj pracovníků k supervizi, který lze prezentovat následujícími výroky: „*Stejně je to k ničemu.*“, „*Mě se tam vůbec nechce.*“, „*Akorát pak nestíháme naši práci.*“ Na druhou stranu někteří ze zaměstnanců přicházeli na supervizi s pozitivním očekáváním.

2. oblast: Supervize

Vlastní supervize se **zúčastnilo 13 pracovníků**, což lze považovat za optimální počet pro diskusi. I když zaměstnanci před začátkem samotné supervize projevovali ve většině případů kritický postoj, tak na průběh diskuse neměl žádný vliv. Aktivita účastníků byla značná, pouze 3 se do diskuse nezapojili. To svědčí o snaze pracovníků něco změnit, podílet se aktivně na chodu domova.

Objevila se i sporná otázka, a to je **účast vedení CHD** na supervizi. Většina zúčastněných nakonec souhlasila s přítomností vedoucí domova, ale na některých bylo možno sledovat nesouhlas.

Téma supervize bylo zvoleno samotnými zaměstnanci na základě aktuální situace v CHD. Samozřejmě se postupně přidávaly ještě další problémy, které zaměstnanci pocítují, ale vše se soustředilo kolem hlavnímu tématu.

Během supervize nastaly dvě **konfliktní situace**, kdy se vytvořily dvě názorové skupiny a došlo mezi nimi k rozepři. Tyto situace byly ukončeny ze strany supervizora, který upozornil na nevhodné způsoby komunikace, jinak není možné dojít k žádnému řešení.

Diskuse k tématu probíhala i mezi účastníky ve dvojicích, kdy si šeptem sdělovali své názory a komentáře. Tomuto supervizor nevěnoval žádnou pozornost.

Supervize byla ukončena ze strany supervizora, důvodem bylo uplynutí stanovené doby. **Ke konečnému řešení se nedospělo.** Supervizor se během diskuse snažil vždy shrnout dílčí témata, ale k celkovému vyřešení problému nedošlo. Supervize byla ukončena s tím, že podle slov samotného supervizora se něco podařilo vyřešit a něco ne, na což lze navázat na příštím setkání.

3. oblast: Situace po supervizi

Bylo možné také sledovat rozladění z proběhlé supervize a posílení negativního postoje některých zaměstnanců. Byly proneseny výroky: „*Příště nebudu radši nic říkat.*“, „*Proč jste se mě nezastali. Ted' to vypadá, že já jsem ta nejhorší.*“, „*Je to k ničemu, akorát se hádáme.*“ Nikdo ze zaměstnanců nepronesl názor, že by byla supervize přínosem a dnešní setkání mělo nějaký význam.

4. oblast: Osobnost supervizora

• způsob vedení supervize

Supervizor diskusi řídil, byl hlavním organizátorem debaty. Snažil se ponechat každému účastníkovi supervize stejný prostor, aby nemluvilo několik lidí najednou. Upozorňoval na nevhodné způsoby komunikace.

Nevěnoval ale pozornost neverbálním projevům supervidovaných. Vždy reagoval pouze na to, co bylo proneseno a nešímal si například gest nebo mimiky, ze kterých bylo patrné rozladění a pocity nesouhlasu s pronášenými výroky. Nedal supervidovaným prostor o těchto pocitech mluvit.

• schopnost motivovat k aktivitě

Supervizor se snažil motivovat i účastníky, kteří se do debaty nezapojili. Pokládal otázky jako: „*Chce se ještě někdo vyjádřit?*“ „*Můžete klidně říct svůj názor, ostatní to rádi uslyší.*“ Nezapojoval do debaty ty, kteří sami od sebe mluvit nechtěli.

Na druhou stranu nevyzval k zapojení do diskuse ty, kteří si šeptali mezi sebou, ale nahlas se nevyjádřili. Na tuto situaci vůbec nebral ohledy, i když nastala během supervize několikrát.

- **řešení konfliktní situace, pokud nastane**

Ve vyhrocených situacích se sice snažil zaměstnance uklidňovat a upozorňoval na nevhodné způsoby komunikace, které nevedou k vyřešení problému, ale po uklidnění situace nevěnoval pozornost problému, který během hádky vyvstal. Vždy přešel k tématu supervize, aniž by ponechal prostor k rozebrání a vyřešení aktuálního problému

- **práce s neverbálními projevy účastníků**

Supervizor nevěnoval pozornost neverbálním projevům účastníků, jejich pocitům. Jako příklad uvedu reakci supervizora na konfliktní situaci. Při diskusi došlo k názorovému rozporu mezi dvěma skupinami pracovníků. Supervizor konflikt uklidnil, upozornil na nevhodné způsoby komunikace, ale dál s touto situací nepochyboval. Nezajímal se o pocity, jaké tento střet vyvolal. Na účastnících bylo možné sledovat rozladění, pocity ukřivdění a zaujímání obranných pozic. Tomuto supervizor nevěnoval žádnou pozornost a pokračoval v diskusi. To může být dalším důvodem negativního postoje. Účastníci odcházejí s nevyřešenými pocity, které se pak přenáší do běžného pracovního provozu a vztahů v kolektivu.

8 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Na zúčastněné pozorování jsem navázala metodou rozhovoru. Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu, ve které se jedná o dotazování člena určitého sociálního prostředí, určité sociální skupiny, s cílem získat pochopení jednání této skupiny. Badatel tak může pomocí otevřených otázek porozumět pohledu jiných lidí, aniž by je omezoval pomocí položek v dotazníku. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

Propojení metody pozorování a rozhovoru jsem využila záměrně s cílem získat komplexní obrázky o dané situaci. Data z pozorování slouží jako základ otázek pro rozhovor, ale i zpětně rozhovor doplňuje některé hypotézy vzniklé během pozorování. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

8.1 Otevřené kódování

Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním pojmů na základě pozorného studia získaných údajů. Během tohoto procesu jsou údaje rozebrány na samostatné části, tzv. kódy, mezi kterými badatel hledá podobnosti a rozdíly. Vzniklé kódy jsou seskupovány do kategorií na základě podobnosti. Názvy těchto kategorií by měly být dostatečně názorné, aby rychle odkazovaly na to, oč v nich jde (Strauss, Corbinová, 1999).

8.1.1 Kategorizovaný seznam kódů

Vzniklými kódy a následným hledáním jejich provázanosti bylo vytvořeno následujících šest kategorií:

- **SUPERVIZE OBECNĚ**

volba tématu; zaměření; průběh; faktory ovlivňující průběh; časové naplánování; časová dotace; zájem organizace

- **ÚČASTNÍCI SUPERVIZE**

malá účast; nezájem; nucená účast; aktivita; reakce na konflikt; neochota diskutovat

- **SUPERVIZE JAKO POZITIVUM**

pozitivní očekávání; pomoc; podpora; zkvalitnění práce s klientem; pozitivní vliv na kolektiv; klidná atmosféra; poskytnutí nadhledu; účast vedení organizace; ovlivnění individuality

- **SUPERVIZE JAKO NEGATIVUM**

důvod negativního postoje; nervozita; obavy; nulový přínos pro praxi; nepotřebnost; negativní vliv vedení organizace na průběh supervize; nedořešení problému; negativní vliv na kolektiv; napjatá atmosféra; alternativa

- **OSOBNOST SUPERVIZORA JAKO POZITIVUM**

spokojenost; kvalitní individuální supervize; pozitivní hodnocení v porovnání s minulými zkušenostmi; motivace k diskusi; zvládání konfliktních situací

- **OSOBNOST SUPERVIZORA JAKO NEGATIVUM**

nekvalifikovanost; neovládání práce s kolektivem; nezáměr o pocity účastníků; lhostejnost k neverbálním projevům; organizace času

8.2 Technika „vyložení karet“

Jako další postup pro zpracování vzniklých kategorií jsem použila techniku „vyložení karet“. Tato technika je založena na tom, že výzkumník kategorizovaný seznam kódů uspořádá do nějakého obrazce nebo linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že převypráví obsah jednotlivých kategorií. Do výsledné analýzy nemusejí vstoupit všechny kategorie, které jsme vytvořili. Můžeme si vybrat jen ty kategorie, které se vztahují k naší výzkumné otázce (Švaříček, Šed'ová, 2007).

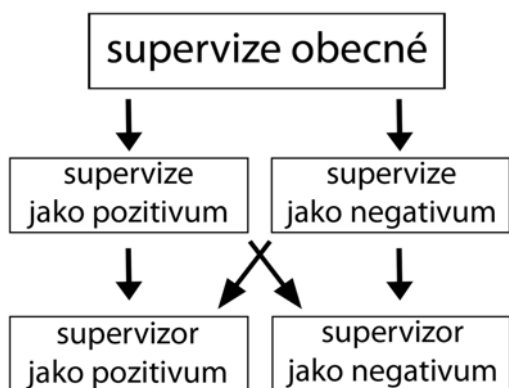
8.2.1 Kostra analytického příběhu

Vzniklé kategorie kódů jasně naznačují, jaký je postoj zaměstnanců Charitního domova Otrokovice k supervizi. Lze v nich vidět rozdělení zaměstnanců domova na dvě skupiny, tedy skupinu vnímající supervizi jako přínos a druhou skupinu hodnotící supervizi jako nepotřebnou.

Zajímavé je ale zjištění, že vnímání supervize jako pozitivní nebo jako negativní, není spojeno s hodnocením osobnosti supervizora. I když někteří ze zaměstnanců vnímají supervizi

jako nepotřebnou pro svoji práci, tak osobnost supervizora hodnotí jako pozitivum a naopak. To lze považovat za podstatné zjištění, že pracovníci CHD oddělují jednotlivé součásti procesu supervize.

Výslednou kostru analytického příběhu lze znázornit následovně:



Obr. 6 Kostra analytického příběhu

8.3 Analytický příběh

V předešlé kapitole je naznačena kostra výsledného analytického příběhu, která se skládá z jednotlivých kategorií. Názvy těchto kategorií jsou v příběhu využity pro označení kapitol, aby měl text jasnou strukturu.

8.3.1 Supervize obecně

Supervize byla v Charitním domově Otrokovice zavedena před čtyřmi lety. Frekvence supervizních setkání je 2krát ročně. („*Tak supervize bývá dvakrát do roka, což si myslím, že je dostačující. Ale samozřejmě pokud by bylo potřeba, tak by se zorganizovala i dřív.*“) Supervize je v domově soustředěna na funkci podpůrnou, tedy na pomoc při řešení problémů s klienty nebo neshod mezi zaměstnanci.

Rozpor mezi zaměstnanci panuje v časové dotaci supervize, což je hodinové setkání. Jedna skupina považuje tento čas za dostačující. („*Stačí to až nad hlavu. I kdyby to bylo dýl, stejně se zase nic nevyřeší. Vždycky se budou nabalovat další problémy.*“) Druhá skupina by uvítala možnost delšího, minimálně dvouhodinového sezení. („*Chtělo by to více času. Je to příliš krátké a nestihne se nic probrat.*“)

Na začátku samotného supervizního setkání je zvoleno téma supervize. Téma je voleno samotnými zaměstnanci nebo je navrženo vedoucí domova. („*Tak téma si můžeme zvolit sami, co je právě aktuální. Pokud žádné téma nevíme, tak je zvoleno vedoucí. A většinou se jí opravdu podaří vystihnout, co je právě potřeba řešit.*“) Po zvolení tématu a odsouhlasení všemi účastníky je otevřena diskuse. Na průběh diskuse má největší vliv složení kolektivu. („*To už je potom závislé na tom, kdo se tam sejde. Jsou tady věčné stěžovatelky, takže když se jich tam sejde víc, tak je to takové bouřlivé. Pak se ostatní nechají strhnout a všichni si stěžují.*“)

8.3.2 Supervize jako pozitivum

Pozitivní postoj zaměstnanců k supervizi je možné rozpoznat již podle jejich očekávání. („*Já tam jdu ráda, já si tam úžasně pokecám. On se tak úžasně pročistí vzduch.*“)

Zajímavé ale bylo zjištění, které se týká právě pocitů před supervizí. I pracovník, který vnímá supervizi jako pozitivní, má před začátkem obavy a pociťuje nervozitu. („*Člověk má jakoby trošku trému, co se bude řešit, jestli někdo neřekne něco nepříjemného. Člověk podvědomě cítí trochu strach.*“) Tyto pocity jsou, podle slov samotného respondenta, spojeny se skupinovou supervizí. („*Pro mě je přínosnější supervize individuální. Když jsem tam sám, tak se nemusím bát, co si ostatní budou myslet o tom, co řeknu. Jinak má člověk strach, co řekne a co si o něm budou myslet.*“) Na druhou stranu ale dodává, že skupinová supervize má svůj přínos pro kolektiv zaměstnanců. („*Když se třeba řeší nějaký problém ve vztazích mezi pracovníky, tak by se to ten dotyčný nemusel ani dozvědět, jaký mají ostatní názor. Tak si to tam můžou vyříkat a může se něco změnit*“) Ve spojitosti se skupinovou supervizí vidí někteří nedostatky supervizora. („*Já osobně považuju supervizi za jednoznačně přínosnou pro naši práci, ale myslím si, že supervizor to trochu nezvládá, aby urídil ten kolektiv.*“)

Jako nejzásadnější přínos supervize vnímají zaměstnanci poskytnutí nadhledu. („*Je to o tom, že když člověk řeší nějaký problém, tak už ho nemusejí napadat žádné jiné možnosti. Právě supervizor je ten nestranný, vidí problém z jiného úhlu, a proto nám může poskytnout řešení, které by nás ani nenapadlo.*“) Jako další pozitivum supervize je uváděno poskytnutí podpory při práci s klientem. („*Když se vyskytne nějaký problém, a to zejména v komunikaci s uživatelem, tak vlastně ten supervizor, ne za mě, ale dává mi podněty, abych ten problém dokázal řešit.*“)

Mezi zaměstnanci nepanuje jednoznačný názor na to, zda se má vedení organizace účastnit supervize. Jedna část respondentů zastává jednoznačný souhlas s přítomností vedení. (*„Tak ono je důležité, aby tam vedení bylo. Jak pak může člověk chtít, aby bylo řešení, ke kterému se dospěje, uvedeno do praxe. Když vedení neví, jaké jsou problémy tak s nimi pak těžko může pracovat.“*) Na druhou stranu se objevovaly názory, že účast vedení může mít vliv na průběh diskuse, na aktivitu jednotlivých účastníků. (*„Tak mě je to vcelku jedno, já se vyjádřím i před vedoucí. Ale jsou holky, které radši budou mlčet.“*)

8.3.3 Supervize jako negativum

Negativní postoj k supervizi je doprovázen odmítavými pocity již před začátkem. (*„Člověk tam jde a stejně ví, že to k ničemu nebude.“*) Důvodem může být neznalost podstaty supervize. Tedy toho, k čemu supervize slouží a co je jejím cílem. (*„Možná holky, i když mají nějaký problém, tak asi ani neví, že by to na té supervizi mohly řešit, že od toho ta supervize je.“*) Další možnou příčinou jejich postoje mohou být negativní zkušenosti z minulosti. (*„Zaměstnanci asi nezažili dobrou supervizi, například individuální. Mají prostě negativní zkušenosti, že se nic nevyřešilo.“*)

Největší problém supervize, a tedy příčinu negativního postoje, spatřuje většina zaměstnanců v nedořešení problému, který se na supervizi řeší a z toho následně pramenící nulové praktické využití. (*„Nikdy se k ničemu nedospěje. Pokud se, myslím že tak jednou nebo dvakrát, jsme se na něčem shodli, tak to stejně vyšumí a pořád je vše při starém.“*) Že se během supervize problém nevyřeší, nepovažují pracovníci za chybu supervizora, ale za zbytečnost supervize jako celku. (*„Tak já si nemyslím, že by to dělal špatně, ale prostě si myslím, že je to celé zbytečné, ať si je supervizor sebelepší.“*)

Často zmiňovaným slovem ve spojitosti se supervizi byla také nepotřebnost. (*„Když člověk nevidí žádné výsledky, že to má pro něj nějaký pozitivní význam, tak se k tomu staví negativně a považuje to za nepotřebné. Já osobně potom nevidím důvod, abych se toho účastnila.“*) Ve spojení se zbytečností supervize mě překvapilo až naprosté odmítání supervize, nenalezení alespoň jednoho kladu. (*„Je to celé na nic. Je to jenom proto, aby někdo vykazoval činnost.“*)

Nevyřešení a neuzavření problému se pak následně přenáší i na pracovní kolektiv. Zaměstnanci se problémem zabývají i po skončení supervize, což se může negativně projevit na jejich vztazích, pokud se jedná o zásadní neshody. (*„Nic se nedořeší, akorát se rozhádá*

kolektiv. “) Na kolektiv má samozřejmě vliv i samotná diskuse, tedy vlastní řešení problému. („Tady je největší problém v tom, že když člověk něco řekne, tak se ten druhý hned urazí. Já přece nikoho nechci urazit, ale jen se mi třeba nelíbí nějaká věc, jak se třeba chová. To přece neznamená, že s ním nechci pracovat.“)

Negativní pocity a postoje, které zaměstnanci k supervizi chovají, se musejí zákonitě projevit i na atmosféře, která během supervize panuje. Zaměstnanci ji popisují slovy napjatá, drsnější nebo vyostřená.

Na atmosféru během diskuse má zásadní vliv přítomnost vedení organizace na supervizi. Pracovníci, kteří vnímají supervizi jako pozitivní, se spíše kloní k názoru, že účast vedení je přínosem, což jsem podrobněji popisovala v předešlé kapitole. Druhá skupina, která se staví k supervizi odmítavě, jednoznačně považuje účast vedení organizace jako negativní prvek. („Člověk se pak cítí svázaný a kontrolovaný. Jak si chceš stěžovat na vedení, když je přítomné.“) Tady ale opět narážíme na otázku, jak má mít supervize vliv na praktický život, když vedení organizace neví, co zaměstnanci považují za problém a jak by ho řešili.

Jako možnou alternativu supervize spatřují zaměstnanci domova v častějších setkáních bez supervizora. („Třeba by stačilo se jenom sejít s vedoucí a s vrchní sestrou, bez supervizora a říct, co se děje, jestli jsou nějaké problémy.“)

8.3.4 Osobnost supervizora jako pozitivum

Současný supervizor je hodnocen velmi pozitivně oproti minulým zkušenostem. („Mám zkušenosti i z dřívějšíka a ten teda nestál vůbec za nic. Tento současný je opravdu výborný.“)

Vlastnosti supervizora, které zaměstnanci nejčastěji oceňují jsou serióznost, dlouholetá praxe v oboru, náhled a schopnost řešit konfliktní situaci, pokud během supervize nastane. Řešení konfliktní situace oceňovali všichni zaměstnanci domova, ať už hodnotili supervizi jako klad nebo jako zbytečnou. Pokud se objeví názorové neshody, nechá supervizor diskusi ještě pokračovat. („Spíš když se něco začne řešit víc, tak je potom rád, že se to začalo víc otvírat.“) Supervizor se do diskuse vloží, až když se začne přenášet do roviny vzájemného osočování a obviňování. („Tak snaží se to mírnit, trochu odlehčit. Napomíná nás, když se překřikujeme. Dá se říct, že to vládá.“) Tato situace je uzavřena ze strany supervizora. („Upozorňuje nás, že tak se nedoveden řešení a sám se snaží navrhnout nějaký kompromis, o kterém pak dál diskutujeme.“)

8.3.5 Osobnost supervizora jako negativum

Negativní vnímání supervizora může být podle mnohých respondentů způsobeno jeho ne-kvalifikovaností, což následně způsobuje neodborné vedení supervize. (*„Myslím si, že nemá odbornost na to, aby mohl provádět odbornou supervizi. Může to být dobrý psycholog, ale to ještě nezaručuje dobrého supervizora.“*)

Zásadní problém vidí zaměstnanci domova v nezvládnutí práce s kolektivem. Supervizor sice ukončí konfliktní situaci, což účastníci supervize oceňují, ale dále se již nezabývá důsledky tohoto konfliktu. Zda se například někdo z účastníků necítí nespravedlivě obviněn nebo kritizován. (*„Sice hádku ukončil, ale nepracoval s tou situací dál, jak se kdo cítí a tak. Nechal to prostě tak a pokračoval dál v diskusi k tématu.“*) S tím úzce souvisí i lhostejnost supervizora k neverbálním projevům. (*„Co já vím, tak o tom, že někdo vypadal naštvaně nebo uraženě se vůbec nemluvalo. Supervizor si toho vůbec nevšiml.“*)

9 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Výsledy provedeného výzkumu v Charitním domově Otrokovice lze shrnout tak, že v rámci pracovníků CHD existují dvě skupiny. Jedna skupina zastává jednoznačně pozitivní přístup a považuje supervizi za důležitou součást jejich profesního života, druhá skupina bere supervizi jako „nutné zlo“ a nevidí v ní žádný přínos pro jejich práci. Tyto dvě vzniklé názorové skupiny se projevují i v hodnocení osobnosti supervizora. Zajímavé bylo ale zjištění, že pozitivní nebo negativní hodnocení supervizora jednoznačně nekoresponduje s přístupem k supervizi. Zaměstnanci CHD tedy dokáží oddělit vnímání supervize jako celku a jejich jednotlivých součástí.

Tyto názorové skupiny bylo možné rozpoznat v rámci všech provedených výzkumných metod. V dotazníkovém šetření tento názorový rozdíl ještě nebyl tak patrný, ale sklon ke kritice supervize se objevoval již zde. Nejmarkantněji se tyto postoje projevily v rozhovorech s pracovníky CHD. Zajímavé zjištění mi přineslo pozorování. Před samotnou supervizí se z chování účastníků supervize dala rozpoznat jejich negativní názorová orientace, ale tyto postoje se neprojevily při samotné diskusi. Ti, co projevovali největší kritiku, se do debaty zapojovali a nesnažili se celý proces supervize bojkotovat.

Do shrnutí výsledků z pohledu výzkumných otázek se promítají již několikrát zmíněné dvě názorové skupiny pracovníků CHD. Proto jsem se rozhodla popsat výsledku výzkumu podle postojů jednotlivých skupin.

Pracovníci zastávající jednoznačně pozitivní přístup k supervizi ji považují za přínos pro jejich práci, protože jim poskytuje nadhled, umožňuje osvojit si nové metody práce s klienty a pomáhá jim řešit problémy, které při práci vznikají. Tím zkvalitňuje jejich práci a motivuje je k dalšímu rozvoji. Pozitivní vliv na kvalitu vztahů je v možnosti otevřeně říct názory na své kolegy a tím dát podnět například ke změně chování, což by se pracovník bez supervize nemusel ani dozvědět. Hodnocení supervize jako přínosu pro práci jednoznačně nekoresponduje se spokojeností s modelem supervize v CHD. Nespokojenost se objevuje v oblastech osobnosti supervizora, časové dotace a frekvenci současných setkání.

Negativní postoj pracovníků k supervizi plyne z toho, že podle jejich názoru nemá žádný význam pro jejich práci, žádné praktické využití. Podle slov samotných zaměstnanců se na supervizi nikdy nedospěje k jednoznačnému vyřešení problému, který se týká buď práce s klienty nebo vztahů v pracovním kolektivu. Tím, že pracovníci CHD nevidí v supervizi

jednoznačný přínos pro jejich práci, tak ji považují za zbytečnou a nevidí důvod, aby se těchto setkání účastnili. Tento jejich kritický postoj nevyplývá z nespokojenosti s modelem supervize v CHD, ale z nespokojenosti se supervizí jako celku, jako metody podpory. Ale i když je vztah této skupiny jednoznačně negativní, dokáží někteří z nich pozitivně hodnotit osobnost supervizora. Nepovažují tedy supervizora za příčinu jejich kritického vnímání supervize.

9.1 Doporučení pro organizaci

V návaznosti na shrnutí výsledků výzkumného šetření jsem se pokusila navrhnout možná řešení aktuální situace v CHD.

Pro skupinu zaměstnanců, kteří jsou se supervizí spokojeni není potřeba hledat nějaké způsoby změny. Pouze je nutné podporovat motivaci k supervizi a snažit se udržet současný model, který jim vyhovuje a jsou s ním spokojeni.

Pro druhou skupinu zaměstnanců, tedy těch s negativním postojem, jsem se pokusila navrhnout řešení na základě oblastí, které z výsledků výzkumu považuji za možné příčiny jejich stanoviska:

1. oblast: Dohodnutí nového kontraktu

Jak jsem několikrát uvedla v teoretické části, základem kvalitní supervize je správně dohodnutý supervizní kontrakt, který by vyhovoval všem zúčastněným stranám, tedy organizaci, supervizorovi a v případě CHD hlavně supervidovaným. Součástí uzavírání kontraktu je rozhovor všech stran o vzájemném očekávání, obavách, pravidlech apod. Uzavírání nového kontraktu by mělo být určité dohodou třístrannou (viz. kap. 2.5).

Cílem dohodnutí nové supervizní smlouvy je hlavně ujasnění si aktuálního stavu. Zaměstnanci CHD mají se supervizí již jisté zkušenosti, které mohli ovlivnit její vnímání, a proto je nutné kontrakt znovu nastavit a zohlednit jejich názory, postoje a očekávání.

2. oblast: Projednání aktuální situace se supervizorem

Cílem tohoto návrhu je, aby si zaměstnanci CHD otevřeně promluvili o svých názorech a postojích, a to hlavně za přítomnosti supervizora, který jednak uslyší názory supervidovaných a jednak se bude jednat o řízenou diskusi. Při pozorování jsem totiž byla svědkem situace, kdy si po skončení supervize zaměstnanci navzájem sdělovali své negativní názory na supervizi a nebyl nikdo, kdo by jim oponoval. Je třeba vidět tzv. obě strany mince

a nechat si problém vysvětlit od toho nejpovolanějšího, což je v této situaci supervizor. Při této diskusi je možné hledat příčiny kritického postoje a začít pracovat na jejich změně.

3. oblast: Zajistit možnost výběru supervizora

Každý supervizor má vlastní styl vedení supervize, způsoby komunikace, způsoby jednání s lidmi apod. A také každému účastníkovi supervize vyhovuje jistý způsob chování. Obzvláště v supervizi je nutné, aby si supervizor a supervidovaný navzájem vyhovovali. Proto si myslím, že osobnost supervizora může být důvodem negativního postoje u některých pracovníků CHD. Samozřejmě je logické, že nikdy nelze najít supervizora, který by vyhovoval všem. Ale myslím si, že je vhodné mít možnost výběru. Jak ukázaly výsledky výzkumu, i zaměstnanci s pozitivním přístupem k supervizi, hodnotí kriticky osobnost supervizora.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se snažila poskytnout ucelený pohled na problematiku supervize, pohlížet na ni jak z pohledu teoretického tak z pohledu praktického.

Cílem teoretické části bylo popsat a vymezit supervizi jako systematickou pomoc při řešení profesních a vztahových problémů a to v souvislostech týmové supervize. Nejprve jsem vymezila pojem supervize, její cíle, předmět zaměření, funkce a formy. V další části jsem se věnovala, podle mého názoru, základním aspektům supervize, což jsou supervizor, supervidovaný a organizace. Do této kapitoly jsem zařadila i problematiku možných rizik, která mohou vzniknout při supervizním setkání. Dále jsem se ve své práci zaměřila na supervizi v organizace a týmovou supervizi, která tvoří základ mého výzkumného šetření.

V praktické části jsem se zaměřila na zjišťování postoje zaměstnanců Charitního domova Otrokovice k supervizi, a to konkrétně na vliv supervize na kvalitu práce a kvalitu vztahů a spokojenost se současným modelem supervize v organizaci. Pro toto zaměření výzkumu jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, jako techniky sběru dat jsem použila dotazníkového šetření, zúčastněné pozorování a polostrukturovaný rozhovor. Z výzkumného šetření vyplynulo striktní rozdělení zaměstnanců CHD na dvě názorové skupiny, a to postoj zcela pozitivní nebo zcela negativní. Zajímavé ale bylo zjištění, že toto rozdělení nekoresponduje s názory na osobnost supervizora, což považuji za přínosné. V závěru praktické části jsem se pokusila navrhnout možná řešení aktuální situace v CHD, která spočívají v nastavení nového kontraktu, uskutečnění tzv. „supervize o supervizi“ nebo nabídnutí pracovníkům možnost výběru supervizora.

Doufám, že výsledky provedeného výzkumného šetření budou pro CHD přínosem a pomohou jim při dalším plánování procesu supervize v rámci jejich organizace tak, aby zaměstnanci viděli supervizi jako podporu a pomoc při jejich práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2007. ISBN 978-80-7044-952-3.
- BAŠTECKÁ, B. Supervize. In BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001, s. 363-379. ISBN 80-7178-550-4.
- ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Kdo je supervizor*. [on-line]. 2006. [cit. 1. 2. 2010]. URL: <<http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>>.
- ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Kritéria pro výcvik ČIS*. [on-line]. 2006. [cit. 1. 2. 2010]. URL: <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/kriteria-pro-vycvik-cis/>>.
- HAVRDOVÁ, E., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizity, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- KALINA, K. a kol. *Drogy a drogové závislosti: Mezioborový přístup 2*. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003. ISBN 808 673 4056.
- KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 349-364. ISBN 80-7178-548-2.
- MAROON, I., MATOUŠEK, O., PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.
- MICHKOVÁ, A. *Supervize*. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi-cíle, úkoly, smysl, postupy*. [on-line]. 2006. [cit. 10. 2. 2010]. URL: <<http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>>.

Standardy kvality sociálních služeb. [on-line]. 2009. [cit. 13.3.2010]. URL: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>.

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X .

ŠIMEK, A. *Supervize-kazuistiky*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-496-9.

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 2. vydání. Praha: SLON, 2005. ISBN 80-86429-36-9.

Zavádění standardů sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele. [on-line]. Praha: MPSV, 2002. ISBN 80-86552-45-4. [cit. 13.3.2010]. URL: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČIS Český institut pro supervizi

EAS Evropská asociace pro supervizi

CHD Charitní domov Otrokovice

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Vyvážený vztah supervizor – supervidovaný – organizace (Michková, 2008, s. 35).....	23
Obr. 2 Silnější vztah supervizor – zaměstnavatel (Michková, 2008, s. 36)	23
Obr. 3 Silnější vztah supervizor – supervidovaný (Michková, 2008, s. 36)	23
Obr. 4 Supervizor jako „vetřelec“ (Michková, 2008, s. 36)	24
Obr. 5 Oblasti supervizního kontraktu (Michková, 2008, s. 34).....	24
Obr. 6 Kostra analytického příběhu	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Celkové vyhodnocení otázky č. 1	43
Tab. 2 Celkové vyhodnocení otázky č. 2	44
Tab. 3 Celkové vyhodnocení otázky č. 3	45
Tab. 4 Celkové vyhodnocení otázky č. 7	46
Tab. 5 Celkové vyhodnocení otázky č. 10	48
Tab. 6 Celkové vyhodnocení otázky č. 11	48
Tab. 7 Celkové vyhodnocení otázky č. 12	48
Tab. 8 Celkové vyhodnocení otázky č. 13	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkové vyhodnocení otázky č. 4	45
Graf 2 Celkové vyhodnocení otázky č. 5	46
Graf 3 Celkové vyhodnocení otázky č. 6	46
Graf 4 Celkové vyhodnocení otázky č. 8	47
Graf 5 Celkové vyhodnocení otázky č. 9	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I	Dotazník
Příloha II	Pozorovací arch
Příloha III	Rozhovor – supervize jako pozitivum
Příloha IV	Rozhovor – supervize jako negativum

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK

Milí zaměstnanci Charitního domova Otrokovice,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí diplomové práce na téma Supervize, teorie a praxe. Získané informace budou použity pouze pro účely mé práce.

Děkuji za Váš čas.

1. Co vyjadřuje podle Vašeho názoru pojem supervize, jak byste ji definovali?

2. Jaká má podle Vás supervize pozitiva ?

3. Jaká má podle Vás supervize negativa ?

4. Je pro Vás osobně supervize přínosem? Odpověď vyznačte na škále od 1 do 5.

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

5. Pomáhá Vám supervize zkvalitňovat práci s klienty? Odpověď vyznačte na škále od 1 do 5.

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

6. Pomáhá Vám supervize řešit konflikty v kolektivu zaměstnanců?

Odpověď vyznačte na škále od 1 do 5.

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

7. Co podle Vás nejvíce ovlivní kvalitu supervize?

- osobnost supervizora
- kolektiv zaměstnanců
- jiné . . .

8. Jak jste spokojen/a se supervizí v Charitním domově Otrokovice?

Odpověď vyznačte na škále od 1 do 5.

naprosto spokojen/a 1 2 3 4 5 naprosto nespokojen/a

9. Jak jste spokojen/a s osobností supervizora, tedy s vedením supervize?

Odpověď vyznačte na škále od 1 do 5.

naprosto spokojen/a 1 2 3 4 5 naprosto nespokojen/a

10. Podílíte se aktivně na supervizi? Zapojujete se do řešení problému?

11. Uvítal/a byste častější supervizní setkání? Jak často?

12. Změnil/a byste něco na aktuálním stavu supervize? Co byste udělal/a jinak?

13. Chcete-li se dále vyjádřit k tématu, zde je prostor pro Vaše připomínky:

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.

Veronika Cívelová, studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

PŘÍLOHA II: POZOROVACÍ ARCH

Popis situace:

Datum pozorování:

Aktuální stav v organizaci:

Supervize:

- 1. oblast:** Situace před supervizí - očekávání, atmosféra, příprava

- 2. oblast:** Vlastní supervize - aktivita účastníků, volba tématu, neverbální projevy, konfliktní situace, vyřešení problému

- 3. oblast:** Situace po supervizi - hodnocení, reakce, spokojenost x nespokojenost

- 4. oblast:** Osobnost supervizora
 - způsob vedení supervize
 - schopnost motivovat k aktivitě
 - řešení konfliktní situace, pokud nastane
 - práce s neverbálními projevy účastníků

PŘÍLOHA III: ROZHOVOR – SUPERVIZE JAKO POZITIVUM

Jak Vy osobně vnímáte supervizi? Co Vám přináší?

Tak pokud je nějaký problém, tak se to tam rozebírá a že by nám pan supervizor mohl poradit, jak na danou situaci reagovat, jak ji řešit.

A poradí Vám? Je to pro Vás přínosem?

Ano, poradí, jak se máme chovat, co dělat.

Kolika supervizí jste se odhadem během své práce účastnila?

Většinou všech, takže to je odhadem tak těch 12.

Jaký je Váš názor na účast vedení na supervizi?

Tak mě je to vcelku jedno, já se vyjádřím i před vedoucí. Ale jsou holky, které radši budou mlčet.

S jakým pocitem na supervizi přicházíte?

Nooo ...

Jestli se těšíte na supervizi nebo se naopak obáváte. Nebo zda to berete jako běžnou součást práce?

Asi jako součást práce. Musí to být, tak tam jdu.

Je na začátku supervize uzavřena tzv. supervizní kontrakt, tedy co navzájem očekáváte, co je úkolem?

Ne, to vůbec. Na začátku se jen dohodne téma a pak se diskutuje.

Jak byste popsala atmosféru, která na supervizi panuje?

Tak záleží jak kdy, jak co se probírá. Někdy je to třeba takové drsnější ...

A čím je to podle Vás způsobené?

Spíš je to o tom kolektivu, na jednoho se něco řekne, jako proti němu a pak už to začíná být takové ostřejší.

Je každému účastníkovi supervize ponechán prostor, aby sdělil svůj názor?

Ano, každý má možnost něco říct.

Jak je voleno téma supervize?

Tak můžeme navrhnout my téma, které mu pak vedoucí sdělí nebo když nevíme, tak potom vedoucí nebo on sám.

Jaký je Váš názor na kvalitu supervize?

Já jsem spokojená.

Berete účast na supervizi jako přínos pro Vaši práci?

Určitě.

Máte zkušenost i z minulosti, v jiné organizaci, s jiným supervizorem? Jak by jste to porovнала?

Mám zkušenosti a ten teda nestál vůbec za nic. Tento současný je opravdu výborný.

Váš názor na supervizora je tedy pozitivní?

Ano, jsem velmi spokojena.

Nemáte žádnou negativní zkušenost?

Ne, všechno je perfektní.

Ptá se supervizor na Vaše názory a postoje na supervizi, zda jste s jeho přístupem spokojeni?

Ne, to vůbec.

Máte tedy možnost vyjádřit Vaše názory na supervizi?

To jo. Třeba to můžem říct vedoucí.

Jak supervizor řeší konfliktní situaci, pokud nastane?

Tak my se ani nepohádáme. Spíš když se začne něco řešit víc, tak je potom rád, že se to téma začne víc otvírat. Ale už mu vadí, když se začneme překřikovat.

Jak tuto situaci řeší?

Upozorní nás, že se nemáme překřikovat a že máme mluvit jeden po druhém. Slepák se většinou stane, že ty dvě strany, co nezačnou okřikovat, tak radši přestanou mluvit úplně mluvit.

Jak na tuto situaci supervizor reaguje?

Tak snaží se, aby se všichni vyjádřili, pobízí je k hovoru.

Zajímá se supervizor také o pocity účastníků supervize. Například když se někdo cítí ukřivděný, naštvaný.

Tak, to jsem si nějak nevšimla. Opravdu nevím.

Když supervize skončí, máte pocit, že se dospělo k nějakému řešení, že měla supervize nějaký význam?

No, jak kdy. Spíš, teda ne. My tady nemáme zase nějaké velké problém, my jsme docela dobrý kolektiv, takže nám nemá ani k čemu napomocť.

Co je tedy tématem supervize? Vztahy mezi zaměstnanci nebo spíše péče o klienty?

Tak my tady ty problémy mezi náma moc nemáme, takže spíše ti klienti, takové ty provozní věci.

Promítají se řešení, ke kterým se během supervize dospěje, i do praxe?

Jo, jo. Tak třeba když je nějaký konfliktní klient a supervizor nám poradí, jak s ním jednat, tak to pak používáme. Myslím si, že dobré.

Je podle Vašeho názoru dostačující hodinové setkání? Stihne se problém vyřešit?

Jo, stačí.

Změnily byste nějak současnou situaci? Máte nějaké návrhy?

Já jsem spokojená, já bych to nechala, jak to je.

Myslíte si, že negativní postoj, který mezi zaměstnanci panuje, pramení z postoje vůči supervizi celkově nebo je to způsobeno něčím jiným, např. osobností supervizora?

Tak já si myslím, že asi holky nemají žádné problémy, tak to vnímají jakože je to zbytečné. Že možná i když nějaký problém mají, tak asi ani neví, že by to na té supervizi mohly řešit, že od toho ta supervize je. Možná ani neví, jak to začít řešit a většinou si to vyřeší hned mezi čtyřma očima.

PŘÍLOHA IV: ROZHOVOR – SUPERVIZE JAKO NEGATIVUM

Jak Vy osobně vnímáte supervizi? Co Vám přináší?

Mě osobně nic. Jakože by mi to něco nového přineslo, tak to ne.

Kolika supervizí jste se odhadem během své práce účastnila?

Tak asi pěti.

Nechodíte tedy pravidelně?

Většinou jenom když jsem zrovna v práci, když mám službu.

S jakým pocitem na supervizi přicházíte?

S hrozným, s takovým jak na poradě. Co zase bude.

Účastníte se supervize ve vlastním zájmu nebo to berete jako součást práce?

Spíš teda . . . Ne že by jsme museli jako, ale spíš jako aby tam někdo přišel, abychom dělali účast.

Jste spokojena s časovým naplánováním supervize? Změnila byste něco?

Tak ono to ani v jinou dobu nejde, takže tak.

Je na začátku supervize uzavřena tzv. supervizní kontrakt, tedy co navzájem očekáváte, co je úkolem?

Jako aby sme si řekli, co sami očekáváme?

Ano. Je tím myšleno, jestli má supervize stanovený cíl, pravidla diskuse apod.

Ne, to ne. Vždycky se jenom usadíme a začne se probírat zvolené téma.

Jak byste popsala atmosféru, která na supervizi panuje?

Tak ze začátku napjatá, pak se to trochu uvolní a rozjede. Ale tak obecně vcelku normální diskuse, až na pár výjimek. Záleží jestli je tam vedení.

Jaký je tedy Váš názor na účast vedení na supervizi?

Nemělo by se účastnit. Člověk se pak cítí svázaný a kontrolovaný.

Je každému účastníkovi supervize ponechán prostor, aby sdělil svůj názor?

Ano, kdo chce, tak může.

Jak je voleno téma supervize?

Můžeme si vybrat a sami navrhnout témata.

Jaký je Váš názor na kvalitu supervize?

Tak neviděla jsme supervizi s jiným supervizorem, tak nemohu posoudit

Má podle Vašeho názoru supervize vliv na kvalitu práce, kvalitu vztahů?

Nemá a na kvalitu práce už vůbec ne.

Tak jaký má supervize význam, co se během supervize řeší?

Tak je to jenom proto, aby někdo vykazoval činnost. Musí to být, tak to je.

Berete účast na supervizi jako přínos pro Vaši práci?

Ne.

Máte zkušenost i z minulosti, v jiné organizaci, s jiným supervizorem? Jak by jste to porovnala?

Jiné zkušenosti nemám.

Jaký je Váš názor na supervizora?

No, tak asi jo, asi dobré.

Jak například supervizor řeší konfliktní situaci, pokud nastane.

Tak snaží se to vyřešit. Hodně je to i o složení kolektivu. Stalo se, že se tam někteří rozbřečili, ale nemyslím si, že by to byl problém v supervizorovi. Prostě to byly takové citlivější povahy, které se rozbřečí i mimo supervizi. Tuto situaci docela zvládl. Jinak se to vždycky snaží mírnit.

Promítají se řešení, ke kterým se během supervize dospěje, i do praxe?

Ne, nikdy se k ničemu nedospěje. Když řešíme chování některého klienta, tak ten se nezačne chovat jinak. A že se deset lidí na supervizi třeba na něčem shodne, tak to stejně vyšumí a je to pořád při starém.

Takže na supervizi neřešíte například nějaké způsoby práce, možná řešení?

Ne to vůbec. Supervize je spíše o té psychice, abys tu práci zvládala psychicky. Ale kdybych tu práci nezvládala psychicky, tak to nemůžu dělat. Ať je supervize nebo není supervize.

Diskutujete na supervizi i o pocitech, které ve Vás dané téma vyvolává? Např. pocity ukřivdění, nespravedlnosti apod.

Ne, to vůbec.

Je podle Vašeho názoru dostačující hodinové setkání? Stihne se problém vyřešit?

Až nad hlavu.

Když supervize skončí, máte pocit, že se dospělo k nějakému řešení, že měla supervize nějaký význam?

Ne. Vůbec žádný vliv to nemá. Nikdy se nic nedořeší do konce.

Změnily byste nějak současnou situaci? Máte nějaké návrhy?

Já supervizi k životu vůbec nepotřebuju. Když mám nějaký problém, vyřeším si ho přímo. Pak se tam někdo rozbřečí, nějaké citlivé povahy. Radši si to vyřeším s tou určitou osobou a hned.

Myslíte si, že negativní postoj, který mezi zaměstnanci panuje, pramení z postoje vůči supervizi celkově nebo je to způsobenou něčím jiným, např. osobností supervizora?

Já si myslím, že celý ten proces. Protože k čemu to vlastně je. Ubírá nám to volný čas, který máme. V práci nám to stejně nijak nepomůže, protože pracovní problémy řešíme stejně hned. Já si myslím, že je to jenom vykazování činnosti.