

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta

Využití supervize v sociálních službách

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jméno autora: Bc. Martina Barnetová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph. D.

Datum odevzdání: 5. května 2008

Use of Supervision in Social Services

The thesis focuses on mapping and analysis of the current functioning of supervision in social services in the region of Liberec. The research aspires to find answers to the question of the scope of supervision in the social services in the given region and what type of supervision prevails in these facilities.

The theoretical part of the thesis focuses on collection and classification of generally available documents on supervision in the Czech Republic. It deals with the definition of the term supervision and the historical context of its creation in the field of social services. This part of the thesis describes the basic functions of supervision, structure of the supervisory process and its types. It draws the basic conditions of a successful introduction of supervision in organisations and in this context deals with the current issue of supervisions as a part of the quality standards of social services. The aim of the theoretical part is to create theoretical starting points for the practical research and determination of hypotheses.

The practical part aspires to map the current situation in the supervisory activities in the field of social services. The research was carried on in the region of Liberec in social services facilities. The practical part included a preliminary research performed in the form of a controlled interview with five supervisors. The research itself had a form of a questionnaire. The aim was to find out whether supervision works in the facilities, what is the most frequent topic of the current supervision, how the workers conceive supervision and what type of supervision prevails in the organisations. Secondly, the research focused on the analysis of the used form of supervision, frequency of supervisory meetings and review of the supervision by the workers. A partial goal of the research was to find out how the head workers cope with the introduction of supervision at their workplaces and how they motivate their employees to participate in the supervision.

The research in the region of Liberec unquestionably showed that supervision has been slowly bringing itself to the attention of the workers in the field of social services. Though institutions with supervision introduced at the workplaces prevail in this field, there are still many organisations in which supervision has not been carried on

due to various reasons. It has turned out that in facilities with a functioning supervision, it is usually conceived as one of the possible ways how to support the workers in the assisting professions and its presence in the organisation has been considered beneficial. The research maps opinions and attitudes of respondents to a “good” supervisor and ethical principles in supervision accompanied by practical instructions and recommendations.

Čestné prohlášení

Prohlašuji na svou čest, že jsem svoji diplomovou práci na téma „Využití supervize v sociálních službách“ vypracovala samostatně s použitím pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Praze dne 1. května 2008

.....
Martina Barnetová

Poděkování:

paní doc. PhDr. Adéle Mojžíšové, Ph. D. za odborné a trpělivé vedení práce, supervizorům za laskavé poskytnutí rozhovorů, všem respondentům za ochotu při vyplňování dotazníků, svým přátelům a blízkým za pomoc a podporu při vzniku diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
1. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU	11
1.1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.2. POHLED DO HISTORIE.....	14
1.2.1. Vznik a vývoj supervize ve světě.....	14
1.2.2. Historie supervize v České Republice	16
1.2.3. Vývoj supervize v sociální práci v České Republice	18
1.3. VZDĚLÁVÁNÍ V SUPERVIZI V OBLASTI SOCIÁLNÍ PRÁCE V SOUČASNOSTI.....	18
1.4. FUNKCE, CÍL A SMYSL SUPERVIZE	21
1.5. STRUKTURA SUPERVIZNÍHO PROCESU	23
1.5.1. Uzavírání kontraktu	24
1.5.2. Vlastní supervizní práce.....	26
1.5.3. Závěrečná reflexe.....	34
1.6. AKTÉŘI SUPERVIZE	35
1.6.1. Supervizor.....	35
1.6.2. Supervidovaný	36
1.7. SUPERVIZNÍ VZTAH	37
1.8. DĚLENÍ A DRUHY SUPERVIZE	39
1.8.1. Faktor autority	39
1.8.2. Faktor role, kompetencí a vztahů.....	40
1.8.3. Faktor zaměření	44
1.8.4. Faktor přístupu.....	45
1.8.5. Časový faktor.....	46
1.8.6. Faktor účasti supervizora	46
1.9. ETIKA V SUPERVIZI	47
1.10. SUPERVIZE V ORGANIZACI	50
1.11. SUPERVIZE A STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	53
2. CÍLE PRÁCE.....	54
3. PŘEDVÝZKUM A JEHO CÍLE	54
3.1. POPIS VÝZKUMNÉ METODY - ROZHOVOR	55
3.2. POPIS PŘEDVÝZKUMNÉHO SOUBORU	56
3.3. REALIZACE PŘEDVÝZKUMU	57

3.4.	VÝSLEDKY PŘEDVÝZKUMU.....	57
3.5.	ZÁVĚRY Z PŘEDVÝZKUMU	65
4.	CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY.....	66
4.1.	POPIS VÝZKUMNÉ METODY - DOTAZNÍK.....	67
4.2.	POPIS ZKOUMANÉHO SOUBORU	69
4.3.	REALIZACE VÝZKUMU	72
5.	VÝSLEDKY	74
6.	DISKUSE	100
7.	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ	108
7.1.	TESTOVANÉ HYPOTÉZY	108
7.2.	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ.....	109
7.3.	ZÁVĚR	111
8.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	113
9.	KLÍČOVÁ SLOVA.....	119
10.	PŘÍLOHY	120

MOTTO:

„Nic tak nepomáhá rozvoji lidské tvořivosti a růstu produktivity práce jako být obklopen spřízněnými dušemi.“ (Ivan Úlehla, 64, s. 137)

Úvod

Supervize se již řadu let využívá v oblasti psychoterapie a proniká pomalu do příbuzných oborů, zejména sociální práce. Praxe však ukazuje, že supervize může být velmi prospěšná i v dalších oblastech, jako je školství a zdravotnictví.

Se supervizí jsem se osobně setkala poprvé v roce 1999 v Poradně pro rodinu a mezilidské vztahy v České Lípě, kde jsem pracovala pět let jako sociální pracovnice. Supervize mě provázela od samého začátku mého působení v této instituci. Další setkání se supervizí mi přinesla práce na Lince důvěry v České Lípě. Supervize jsem se dále účastnila v různých formách na výcviku v telefonické krizové intervenci a výcviku manželských a rodinných poradců. Měla jsem možnost dlouhodobě spolupracovat s několika supervizory. Čerpala jsem supervizi individuální, skupinovou i týmovou.

Všechny tyto zkušenosti se supervizí mi přinesly velké zisky. Vzhledem k tomu, že jsem do poradny nastoupila přímo z bakalářského studia sociální práce, neměla jsem mnoho praktických dovedností v práci s klienty. V tomto ohledu mi supervize nabídla především určitý model pro práci s klienty. Neméně důležitá byla možnost ventilace pocitů, jež jsem zažívala s klienty, ale i v pracovním kolektivu. V individuální supervizi jsem získávala jistotu pro práci s klienty, byla pro mě jakousi "kotvou". Když jsem tápala nebo nevěděla, jak naložit se svými pocity z kontaktu s klienty, supervize mi přinášela podporu a rozšiřovala škálu možností řešení situace. Nesmírně cenný byl pro mne pocit přijetí ze strany supervizora, rady a návody jsem dostávala vždy jen ve formě doporučení, nikdy ve formě příkazu. Přestože byla supervize někdy náročná

a dotkla se některých osobních témat, jež ovlivňovala mou práci, odcházela jsem z ní převážně nabitá energií a s novou chutí do práce. Supervize také rozvinula zcela přirozeně moji schopnost problémy i úspěchy otevírat a sdílet s ostatními spolupracovníky. Supervize mě tak naučila využívat intervizi.

Supervize, tak jak jsem ji zažila já, přispívala k růstu důvěry pracovníků mezi sebou a k otevřenosti v týmu. Vlivem skupinové supervize se tým a jeho členové stávali samostatnějšími. V případě naléhavé potřeby jednoho člena byl tým schopen sejít se i za nepřítomnosti supervizora a poskytnout potřebnému členovi týmu krizovou intervizi a podpořit ho.

Týmová supervize přinesla našemu pracovišti vymezení hranic týmu, odhalila existenci subtýmů a koalic. Díky týmové supervizi si většina členů týmu ujasnila svou pozici a roli v týmu. V týmové supervizi vznikalo a tříbilo se povědomí o poslání organizace a sjednocovala se určitá vize zařízení. Domnívám se, že je pro prezentaci organizace navenek nesmírně důležité, aby členové jejího týmu vystupovali jednotně, měli přehled o tom, co každý jednotlivec, ale i všichni dohromady mohou nabídnout, a to přes všechny odlišnosti ve způsobu práce a odbornosti.

Zde se dostávám k otázce, proč jsem si zvolila supervizi jako téma diplomové práce. Odpověď vyplývá z předešlého textu. Téma supervize v oblasti sociálních služeb jsem si vybrala především proto, že opravdu upřímně věřím, že supervize má využití a význam i v této oblasti. Považuji možnost pravidelné supervize za nezbytnou součást všech profesí, kde se nějakým způsobem pomáhá lidem či se o nich rozhoduje. Pomáhání je vždy tak trochu „chůzí po tenkém ledě“ a z mnoha důvodů se může stát nebezpečným jak pro pomáhajícího, tak i pro toho, kdo pomoc přijímá. Supervize vnáší do tohoto procesu nadhled a bezpečí. Osobně neznám v pomáhajících profesích efektivnější a vhodnější formu podpory.

V teoretické části práce jsem se zaměřila na prostudování dostupných pramenů o supervizi. Cílem této části práce je dostupné informace o supervizi určitým způsobem zpracovat a utřídit. Nečiním si v žádném případě nárok na poskytnutí vyčerpávající informace na téma supervize. Věnuji se především vymezení pojmu, vývoji supervize, jejím funkcím a druhům, popisují strukturu supervizního procesu a podmínky

úspěšného zavádění supervize v organizacích, to vše se zaměřením na oblast sociálních služeb.

Literatury k tématu supervize v naší republice v posledních letech přibývá. Pojem supervize a její vymezení se již zcela běžně objevuje v novějších učebnicích sociální práce. Odborná veřejnost v současnosti o supervizi hovoří především v souvislosti se zaváděním standardů kvality poskytování sociálních služeb, prevence syndromu vyhoření a v souvislosti s rozvojem osobnosti sociálního pracovníka. Důkazem toho jsou četné diskuze o supervizi a záznamy z workshopů na toto téma na internetu. Domnívám se však, že ucelená a komplexně zpracovaná studie na téma supervize v naší republice stále chybí. Z tohoto důvodu jsem teoretické části věnovala poměrně velký prostor.

Praktická část a výzkum se odvíjí z teoretické části a navazuje na její jednotlivá témata, snaží se je uchopit v kontextu praxe supervize v organizacích poskytujících sociální služby. Výzkum jsem provedla v Libereckém kraji a rozdělila jsem ho do dvou na sobě závislých sekcí. První část byla provedena strukturovaným rozhovorem se supervizory, kteří působí v oblasti sociálních služeb. Rozhovory posloužily částečně jako předvýzkum pro vypracování dotazníků, byly rovněž cenným zdrojem informací pro vlastní výzkum a zároveň přinesly samy o sobě zajímavé poznatky a náměty. Hlavní část výzkumu tvoří dotazníkové šetření v organizacích poskytujících sociální služby. Respondenty byli pracovníci na různých pracovních pozicích. Dotazník zkoumá, zda a jak často na pracovištích supervize probíhá, jakou má formu, jak jsou pracovníci s poskytovanou supervizí spokojeni a co považují za hlavní etické zásady v supervizi. Oslovila jsem také vedoucí pracovníky a ptala jsem se, jakým způsobem motivují zaměstnance k účasti v supervizi a jak se vyrovnali se zavedením supervize v organizaci.

Práce si klade za cíl zmapování současné situace a zachycení vývoje supervize v oblasti sociálních služeb. Domnívám se, že je stále ještě třeba učinit řadu kroků ke správnému pochopení významu supervize. Je třeba šířit osvětu v organizacích, bořit předsudky vůči pojetí supervize jako „kontroly“ a především nechat pracovníky pomáhajících profesí pocítit účinky „dobré“ supervize. Věřím, že v tomto smyslu by mohla být diplomová práce určitým přínosem, neboť může pomoci k pochopení významu supervize, obsahuje praktické návody a doporučení.

1. Charakteristika současného stavu

První část práce je věnována zpracování nejnovějších dat a informací k tématu supervize v kontextu sociálních služeb. Zabývám se zde rovněž stručně vznikem supervize jako takové a jejím pronikáním do oblastí poskytování sociálních služeb v České republice. Cílem bylo vytvořit teoretická východiska pro praktický výzkum a stanovení hypotéz.

1.1. Vymezení základních pojmů

Kapitola se věnuje vymezení základních pojmů „supervize“ a „sociální služba“. Je zde popsáno, co supervize je a co za supervizi pokládat nelze. Stručně jsou definovány pojmy, s nimiž je supervize nejčastěji zaměňována.

Supervize

Termín supervize se skládá z latinské předložky „super“, která v cizích složených slovech značí nadměrnost, přehnanost, „nad“, „nej“, a slova „visio“, což znamená pohled, vidina, zjevení, přelud, vidění do budoucnosti (31).

Anglicko-český slovník nám slovo „supervize“ překládá do češtiny jako „dohled, dozor, vedení, kontrolu, řízení či inspekci“ (55).

Do češtiny však tento termín pronikl prostřednictvím psychoterapie, kde znamená spíše metodu reflektující, podpůrnou a vzdělávací. Z oblasti psychoterapie se termín rozšířil do dalších pomáhajících profesí (32).

Obecně akceptovanou, jednotnou definici supervize v současné teorii a praxi nelze nalézt. Jak je však zřejmé z dále uvedených definic, mnohé z nich se vyznačují podobnostmi.

A. K. Hess definuje supervizi jako čistou mezilidskou interakci, jejímž cílem je, aby se supervizor setkával se supervidovaným ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem (21).

Supervizi chápeme jako profesionální pomoc pro příslušníky různých profesních oborů. Supervize umožňuje reflektovat jednání pracovníka a rozlišit od sebe užitečné a neúčinné pracovní postupy. Supervize by měla vést k reflexi pracovníkovy chování v kontextu zúčastněných osob, instituce a společnosti a podnítit pracovníka ke změně, pokud je v dané situaci užitečná.

Supervize je strukturované uvažování nad konkrétními problémovými situacemi, které vznikly v interakci pracovníka s klienty, přičemž těžiště procesu spočívá ve vzdělávání (rozvoji kompetence) pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný. Cílem supervize jsou nové, promyšlenější způsoby pohledu a myšlení, nové chápání vlastní role, nové jednání, které umožní pokračování pomáhajícího procesu (42).

I. Úlehla chápe supervizi jako nadhled, který pracovník potřebuje nutně k tomu, aby se při práci nezahltl. Pracovník potřebuje supervizi, kdykoli cítí, že to, co se děje, by nemělo být, nebo by mělo být jinak a změny se mu nedaří dosáhnout (64).

O. Matoušek definuje supervizi jako kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků (profesionálů a dobrovolníků). Supervize může a má zvyšovat odpovědnost při práci, brání tomu, aby pracovník brzy „vyhořel“, aby sklouznul do rutinního vykonávání své profesní role. Má zabránit tomu, aby se pracovník stal necitlivým vůči potřebám klientů, a pomáhá předcházet konfliktům mezi kolegy. Supervize v sociální práci se využívá při výuce sociálních pracovníků i při sledování pracovníků v rámci organizace (40).

Stručnou a jasnou definici supervize nám nabízí publikace Ministerstva práce a sociálních věcí Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe z roku 2004. Zde se uvádí, že supervize je formou podpory pracovníků. V supervizi jde o rozbor konkrétní problémové situace v jedinečném mezilidském kontextu a její těžiště je v rozvoji kompetence pracovníka, zatímco prvek kontroly je méně výrazný (9).

J. Tošner chápe supervizi jako možnost otevřeně se svěřit se svými pochybnostmi a omyly, bez obavy z nepochopení a výčitek (62).

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, nekončící debaty o pojmu supervize svědčí o stále existujících nejasnostech v chápání jejího obsahu. Termín „supervize“ v sobě totiž zahrnuje celou řadu elementů, jako je výuka, vedení, poradenství a řízení. Pokud

by se supervize příliš přiblížila některému z nich, ztratila by svůj originální význam (46).

Supervize bývá někdy zaměňována či směřována s pojmem psychoterapie. Narůstající počet terapeutických škol, přístupů a poznatků o dynamice lidských vztahů přináší potřebu supervizi od této oblasti jasně oddělit (20).

Psychoterapie je na rozdíl od supervize charakterizována jako léčebné působení, soubor specializovaných metod, záměrné ovlivňování a proces sociální interakce (35).

Psychoterapie proniká do tajů lidské psychiky a zabývá se osobními tématy klienta. Na rozdíl od toho v supervizi jsou osobní témata probírána jen do té míry, nakolik jsou spojena s pracovní rolí (20).

Dále je nutno supervizi odlišit od **metodického vedení**. Metodické vedení je chápáno jako soubor aktivit, organizovaných kompetentním nadřízeným pracovníkem nebo vedoucím zařízení. Zahrnuje aktivity jako konzultační pomoc, poskytování odborných materiálů, udílení rad při vedení případu, vzdělávací akce, stáže apod. Metodické vedení se neorientuje na vnitřní prožívání pracovníka, ani na odhalení osobních rovin a jejich odrazu v pracovní činnosti (5).

Sociální služba

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. definuje sociální službu jako činnost nebo soubor činností, které zajišťují pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Sociální služby zahrnují **sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence**.

Sociální služby mohou být poskytovány jako služby **pobytové, ambulantní** nebo **terénní**. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb. Naproti tomu ambulantní služby jsou ty, za nimiž osoba dochází nebo je doprovázena či dopravována do zařízení sociálních služeb a jejichž součástí není ubytování. Terénními službami se rozumí ty služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném prostředí (56).

Příkladem zařízení sociálních služeb mohou být denní stacionáře, domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, azylové domy, zařízení pro krizovou pomoc, terapeutické komunity, sociální poradny, intervenční centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež a podobné.

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. definuje základní činnosti při poskytování sociálních služeb. Jsou to například pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu domácnosti, sociálně terapeutické činnosti, telefonická krizová pomoc, podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků, pomoc při uplatňování práv a podobné (66).

Cílem sociálních služeb je obecně umožnit lidem v nepříznivé situaci využívat místní instituce, které poskytují služby veřejnosti, i přirozené vztahové sítě, zůstat součástí přirozeného místního společenství a žít běžným způsobem. Sociální služby zachovávají a rozvíjejí důstojný život těch, kteří je využívají, jsou bezpečné a odborné (9).

1.2. Pohled do historie

1.2.1. Vznik a vývoj supervize ve světě

Historii supervize můžeme sledovat z různých úhlů. Pokud se podíváme na její kořeny a vnímáme supervizi jako podporu hledání a výuky dospělých, můžeme její nejstarší předobrazy najít v roli duchovních učitelů (guru) a jejich žáků. Lippenmeier uvádí jako další příklady, kde můžeme najít určité supervizní znaky, role mistrů a učedníků v řemesle, nebo dokonce sokratovský dialog vedený pomocí vhodných otázek, na něž žák hledá odpověď. Tento aspekt supervize rozpracovává ve 20. století zejména andragogika. Chápeme-li supervizi v užším slova smyslu jako nástroj zkvalitnění práce, je nutné říci, že její vznik a rozvoj je bezprostředně spojen s vývojem pomáhajících profesí od konce 19. století (16).

Termín supervize začal být užíván v anglosaském světě ve spojení s rolí placených pracovníků v Asociaci dobročinných organizací (založena v roce 1871

v New Yorku). „Supervizoři“ zde byli k dispozici dobrovolníkům (předchůdcům sociálních pracovníků) a pomáhali těmto dobrovolníkům řešit sociální případy. Jejich funkce byla kontrolní, ale také podpůrná a pomáhající.

Dalším významným jménem byl v historii vývoje pojmu supervize farář Samuel Barnett, zakladatel prvního komunitního centra v Londýně (1883). Zavedl pravidelné týdenní pohovory mezi čtyřma očima s pomocníky komunitního centra. Při rozhovorech byly probírány otázky z jejich práce. Oba uvedené případy svědčí o roli supervizora jako osoby nadřízené, která zodpovídá za méně zkušeného a pomáhá mu lépe se v práci orientovat (16).

Ve 20. letech 20. století je supervize tématicky výrazně obohacena psychoanalýzou. I zde měla zpočátku povahu neformálních rozhovorů začínajícího terapeuta se zkušeným. Teprve postupně byly založeny psychoanalytické instituty, kde v současné době studují klinici (48).

Psychoanalýza vnesla do supervize téma psychodynamických souvislostí (význam rodiny a dětství, pojem přenosu a protipřenosu) a koncept sebereflexe pracovníka (16).

Významným mezníkem ve vývoji supervize byl vznik tzv. balintovské skupiny. Tento způsob skupinové supervize vznikl v 50. letech 20. století ve Velké Británii a byl původně určen především praktickým lékařům. Jeho zakladatelem byl lékař a psychoanalytik maďarského původu Michael Balint. V 60. letech 20. století se však balintovské skupiny rozšířily i do oblastí psychoterapie a dalších přílehlých odvětví. Zájemci při skupinových setkáních probírali pod odborným vedením „problematické případy“ (60).

Počátek a rozvoj vzdělávání v supervizi je spjatý s praktickou výukou sociální práce. První zmínku o supervizním semináři, který se uskutečnil na newyorské Columbia University (Škola sociální práce) již v roce 1898, je možné nalézt u Belardiho (1998). Tentýž autor zmiňuje první knihu pojednávající o supervizi „Supervision and Education in Charity“ od J. Bracketta z roku 1903. V Evropě se výuka supervize objevuje mnohem později, až v 60. letech 20. století (16).

V USA se supervize vyvíjí plynule v napojení na pomáhající profese, které provázela. Postupně se specializovala do různých oblastí (poradenství, klinická práce, práce se závislými apod.). Tlak na růst efektivity práce v souvislosti s finančními

restrikcemi a objevení se fenoménu „vyhoření“ v 70. letech 20. století vedly ke znovuoživení významu supervize.

V Evropě se supervize vyvíjela především jako součást psychoterapeutického výcviku. Belardi uvádí, že supervize v sociální práci a sociální pedagogice byla dlouho přijímána s jistou rezervou, pracovníci v ní cítili ohrožení své autonomie. Postupně se však vžila i v těchto oborech.

V souvislosti s rozvojem vzdělání, s certifikací a vznikem profesních norem se v 70. letech supervize v Evropě ustanovuje jako samostatná profese. Nejstarší kursy supervize v Evropě jsou udávány v Nizozemí (1955) a ve Švýcarsku (1967). V 90. letech začínají vycházet první časopisy věnované supervizi (Německo, Nizozemí). V roce 1976 vznikl ve Švýcarsku „Svaz pro supervizi a poradenskou praxi“ a v Německu byla v roce 1982 založena „Německá společnost pro supervizi“.

Výuka supervize se na přelomu století dostává i v Evropě do vysokých škol a habilitují se první profesori supervize (např. Univerzita v Kastelu, Svobodná univerzita v Amsterdamu) (16).

1.2.2. Historie supervize v České Republice

V našich kulturně-spoločenských podmínkách po druhé světové válce bylo velmi obtížné udržovat kontakt s vývojem supervize v zahraničí. Supervize byla po dlouhou dobu „společensky nežádoucí“. Poměrně dlouho u nás supervizi nahrazovala pouze kolegiální sezení a neformální diskuze o profesních problémech, která by se dala srovnat s intervizí.

Od padesátých let byla supervize součástí psychoanalytického vzdělávání a psychoanalytická supervize byla také jedinou oficiální formou supervize v té době u nás. Neoficiálně se prováděla i supervize formou balintovských skupin (48).

Tento druh supervize zajišťoval již od roku 1980 Pražský psychoterapeutický institut zásluhou J.Skály a J.Růžičky formou víkendovou 2x ročně pro mimopražské zájemce a intenzivní formou s frekvencí 4 – 6 skupinových sezení měsíčně pro pražské účastníky. Tyto skupiny byly vedeny zejména Buriánkem, Eisem, Haštem, Kellerem, Kobicem, Šimkem, Růžičkou, Skálou, Vymětalem a dalšími (35).

V roce 1967 se supervize začala provádět v rámci vzdělávacího systému SUR (Sdružení pro vzdělávání v psychoterapii, název vznikl jako zkratka jmen jeho zakladatelů: Jaroslav Skála, Eduard Urban, Jaromír Rubeš) ve výcvikových skupinách. V roce 1981 byl zahájen první tříletý výcvik ve vedení balintovských skupin na půdě Skálova Kabinetu pro vzdělávání v psychoterapii, který absolvovalo prvních šestnáct účastníků. Výcvik zahrnoval teorii, praxi balintovských skupin a sebezkušenost. Tyto výcviky pokračovaly i v dalších letech (23).

Teprve po sametové revoluci v roce 1989 mohly být plně navázány styky se západním světem, který byl v otázkách psychoterapeutického vzdělávání, supervize a supervizního vzdělávání v předstihu. Osvědčené metody a postupy mohly být v určité omezené míře přeneseny do našich podmínek. I přes poměrně silnou psychologickou represi před rokem 1989 se díky teoretickým i praktickým východiskům podařilo systém vzdělávání v psychoterapii přiblížit systémům vyspělých států (48).

Počátkem 90. let se objevily možnosti soustavnějšího vzdělávání v supervizi, příkladem mohou být semináře s Marií Rohde, probíhal kurs vedení balintovských skupin a supervize skupinové psychoterapie.

Od počátku devadesátých let u nás potřeba supervize definitivně překračuje hranice psychoterapeutického rámce a zájem o supervizi proniká do dalších pomáhajících profesí. Na počátku 90. let se do vzdělávání v supervizi zařazuje i Asociace manželských a rodinných poradců (59).

V roce 1995 se v Jánských Lázních konalo sympozium o supervizi v psychoterapii. Jednalo se o vůbec první výměnu supervizních zkušeností různých škol a směrů u nás.

Ve druhé polovině 90. let vzniká potřeba supervize pracovníků v zaváděném systému komunitní péče o duševně nemocné. Požadavek supervize se stává součástí většiny programů v oblasti sociální a zdravotní péče při udělování grantů (23).

Od roku 1997 do roku 2000 proběhl první soustavný výcvik supervizorů pořádaný Pražským psychoterapeutickým institutem a Českou asociací pro transakční analýzu. Kurz vedený Julií Hewson z Velké Británie absolvovaly desítky účastníků (59). V roce 2003 přibýlo dalších 32 absolventů tohoto typu supervizního vzdělávání u nás (39).

1.2.3. Vývoj supervize v sociální práci v České Republice

Sociální práce se u nás jako obor znovu konstituovala po roce 1998, vzniká jako studijní obor na Filosofické fakultě UK. Součástí vzdělávacích projektů v sociální práci byly také projekty přípravy supervizorů pod vedením britských lektorů Li McDermetové a Thomase Hanchena. První kurs rozvojové supervize v sociální práci byl v ČR realizován v roce 1996. Šlo především o koncept supervizního výcviku s využitím metody portfolia a cílem osobnostního i profesionálního růstu (17).

Jedním z prvních pracovišť v oblasti sociálních služeb, kde byla po roce 1989 zavedena supervize jako způsob práce a vedení organizace, ale hlavně jako způsob rozvoje, vzdělávání pracovníků a jako prevence syndromu vyhoření, bylo Středisko křesťanské pomoci (SKP) Diakonie ČCE v Praze. Zde v SOS centru, poskytujícím především krizovou intervenci, telefonickou krizovou intervenci a psychoterapii, začala systematicky provádět interní supervizi B. Baštecká. V ostatních střediscích SKP, poskytujících pečovatelskou službu a domácí péči, byla zavedena pravidelná interní supervize pod vedením J. Čierné.

Supervize probíhají v prostředí dobrovolnických programů LATA, 5P (Hestia), zcela originální metodou je videotrénink interakcí s vlastním konceptem supervize (SPIN). Další supervize se rozvinuly na linkách důvěry a ve výcviku pracovníků linek důvěry (ČAPLD) (17).

Výcvik supervizorů probíhá v RIAPSu, zde je však, podobně jako u výcviků supervize v psychoterapii, požadován psychoterapeutický výcvik a organizátoři mají další kvalifikační nároky (49).

1.3. Vzdělávání v supervizi v oblasti sociální práce v současnosti

Cílem následující kapitoly je nastínit současnou situaci a možnosti studia a výcviku v supervizi v oblasti sociální práce.

Je nutno říci, že požadavky na vzdělání supervizora se v současné době v České republice koncipují. V této oblasti se angažuje zejména Český institut pro supervizi

(ČIS), který zpracovává odborné předpoklady pro výkon funkce supervizora. Cílem je, aby tyto požadavky byly srovnatelné s požadavky Evropské Asociace supervizorů (5).

V současné době existuje v České republice několik vzdělávacích a výcvikových supervizních programů v oblasti sociální práce. Mezi nejznámější organizace poskytující komplexní vzdělávání v oblasti supervize patří ČAS (Česká asociace streetwork), ČIS (Český institut pro supervizi) a **Remedium** (29).

Pro příklad uvádím stručnou náplň, zaměření a rozsah nejznámějších vzdělávacích kurzů pořádaných ČIS a Remediem.

Výcvik ČIS vychází z kritérií Evropské Asociace supervizorů a vzdělává budoucí supervizory v tzv. integrativní supervizi (13).

ČIS nabízí výcvik v minimálním rozsahu 472 hodin. Výcvik je rozdělen do čtyř specifických částí. První část je výuková a obsahuje tyto tématické moduly: úvod do supervize, etické otázky supervize, týmová supervize v podmínkách organizací, význam vztahu v supervizi a další. Druhá část je zaměřena na praktický výcvik, účastníci by měli získat vlastní zkušenost s různými typy supervizní práce (individuální, skupinová, týmová, balintovské skupiny). Třetí část výcviku se orientuje na psaní článků, výzkum, vedení workshopů, aktivní účast na konferencích vztahujících se k tématu supervize. Ve čtvrté části získávají účastníci zkušenost s vlastní přímou prací se supervidovaným subjektem a supervidují svou supervizi.

Výcvik je zakončen zkouškou, kde musí frekventanti obhájit vlastní supervizní kasuistiku (58).

Kritéria pro přijetí do výcviku ČIS jsou následující:

- vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo lékařství;
- 13 let praxe v oblasti pomáhajících profesí;
- ukončený výcvik v psychoterapii – min. 500 hodin;
- 120 hodin supervize vlastní práce;
- zkušenost s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí (minimálně 200 hodin nebo zkušenost s vedením pracoviště, týmu – minimálně 3 roky) (36).

Remedium nabízí vzdělávací program „Řízení a supervize v pomáhajících profesích“. První výcvik pod tímto názvem se uskutečnil v letech 2001 – 2003

pod vedením B. Baštecké a M. Kinkora. Do výcviku se mohou přihlásit pracovníci pomáhajících profesí na různých pracovních pozicích. Ve výcviku se důsledně pracuje s portfoliem a pravidelně společně pracují peer-skupiny složené z frekventantů výcviku (29).

Vzdělávací program je tvořen ze dvou větví – kurzů a workshopů. Kurzy se skládají ze tří na sebe navazujících úrovní. První úroveň sestává z kurzu Úvod do řízení a supervize I a II (rozsah 2 x 20 hodin), navazuje Odborná supervize (150 hodin) a kurz Manažerské dovednosti pro manažery pomáhajících profesí (120 hodin). Třetí úroveň zahrnuje kurzy Týmová supervize, Supervize praxí a Supervize řízení. Jednotlivé úrovně vzdělávacího programu absolvuje zájemce podle svých vzdělávacích potřeb a s ohledem na své pracovní zařazení v souladu se vstupními požadavky. Podrobné informace o vstupních podmínkách do jednotlivých kurzů lze nalézt na internetových stránkách www.remedium.cz.

Workshopy v oblasti supervize může zájemce absolvovat na základě praxe v jednotlivých oblastech (51).

Další výcvikové supervizní programy nabízí **Diakonie** Československé církve evangelické a **ICOS** (Institut koučování a supervize).

Supervizi pro oblast sociální práce lze studovat i jako **samostatný studijní obor**. Fakulta humanitních studií Karlovy univerzity otevřela v roce 2001 tříletý studijní obor Řízení a supervize sociálních a zdravotních organizací. Studenti si volí zaměření na řízení nebo supervizi v organizacích. Studijní program zaměřený na supervizi je otevřen ve formě kombinované (65).

V tomto studijním programu vedle sebe studují budoucí supervizoři a vedoucí pracovníci sociálních a zdravotních organizací, což se ukázalo být velice praktické. Obě tyto profesní role mají mnoho společného, vzájemně se mohou doplňovat a spolupracovat s cílem poskytnout co nejkvalitnější službu klientům. Ke studiu jsou vybíráni lidé s praktickými zkušenostmi z pomáhající profese a aktivně se zajímající o dobrou praxi (19).

1.4. Funkce, cíl a smysl supervize

Jak vyplývá z různých uvedených definic supervize, většina odborníků se shoduje na tom, že supervize má několik základních funkcí.

Tři nejzákladnější nazýváme: vzdělávací, podpůrná a řídicí. Tato trojice funkcí supervize se začíná objevovat v cizojazyčné literatuře v padesátých letech 20. století (3).

Vzdělávací funkce supervize se týká především rozvoje dovedností a schopností supervidovaných. V této rovině supervize rozvíjí především schopnost naslouchat a porozumět klientovi, reflektovat své reakce a odezvy na klienta, chápat dynamiku procesů, jež probíhají ve vztahu s klientem, chápat dopady svých intervencí ve vztahu s klientem a zkoumat další způsoby práce s podobnými situacemi klientů.

Podpůrná funkce supervize vychází z předpokladu, že pracovníci pomáhajících profesí se denně setkávají s emocemi svých klientů jako je zoufalství, bolest, roztržštěnost, beznaděj, a to na ně nevyhnutelně působí. Supervize v tomto smyslu plní funkci prevence před hromaděním těchto emocí u pracovníka. Pokud pracovník nevěnuje pozornost těmto emocím, vede to časem ke stresu a syndromu vyhoření.

Řídicí stránka supervize plní funkci kontroly kvality poskytovaných služeb. Nejen málo zkušený a začínající pracovník pomáhající profese potřebuje mít k dispozici někoho, kdo se dívá na jeho práci. Potřeba takového nadhledu vyplývá obecně z toho, že každý člověk, tedy i pomáhající, má svá „slepá místa“ z nevyhnutelných lidských selhání, citlivých oblastí v důsledku vlastních zranění a předsudků. Supervizor, i když není nadřazeným supervidovaných, nese vždy určitou zodpovědnost za správné vykonávání jejich práce a zejména za to, že jejich práce bude odpovídat stanoveným etickým standardům (21).

Cíle supervize v různých oblastech se odvíjejí od základního přístupu či školy, některé však platí obecně a vedou k hlavnímu cíli, to jest co nejlépe pomoci člověku v nouzi, který pomoc vyhledal. Z výše uvedených funkcí supervize vyplývají i základní obecné cíle, jež by supervize měla splňovat, ať se odehrává na poli psychoterapie, sociální práce nebo jiných pomáhajících profesí:

- vytvoření příležitostí k rozvoji profesionálních dovedností, k získání nových znalostí a k utváření vlastních postojů ke klientům;
- podpora pracovníků zaměřená na vyrovnání se s emočně náročnými situacemi, které jsou součástí jejich práce;
- kontrola spočívající ve formování postojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli zařízení (9).

Supervize v sociální práci přispívá především k vyjasnění poslání organizace, k prevenci syndromu vyhoření, zahlcenosti a přepracovanosti a přispívá k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny. Celkově pomáhá ke zkvalitnění služeb organizace a zvyšuje efektivitu práce jednotlivých pracovníků (64).

Velice výstižně charakterizuje smysl a poslání supervize Z. Havrdová. Nejdůležitějším posláním supervize je přispívat ke kvalitní práci. Do tohoto poslání supervize ústí všechny dílčí cíle jako je sdílení nejistot a odpovědnosti, které jsou pro sociálního pracovníka velkou zátěží, stmelení pracovních týmu a prohloubení jejich spolupráce. Velmi důležitá je v supervizi zkušenost nových objevů a učení. Zkušenost „osvobození“ ze zmatku a nalezení nového směru, kterou zažije pracovník v supervizi díky laskavé pozornosti, které se mu dostane, usnadňuje přenášení této zkušenosti dál, ke klientovi (18).

Supervize jako prevence syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se stal v posledních letech velmi používaným termínem a to zejména v oblasti pomáhajících profesí. Často se diskutuje téma nebezpečí únavy v souvislosti s prací s lidmi a ztráty nadšení pro další výkon profese. Termín „vyhoření“ je spojovaný se ztrátou pracovního elánu, velkým výdejem energie a častou frustrací.

Syndrom vyhoření neboli „burn-out“ syndrom je souhrnem příznaků vyskytujících se u pracovníků pomáhajících profesí a odvozených z dlouhodobé nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. Jedná se o stav psychického i celkového vyčerpání, který je doprovázen pocitem beznaděje, smutku, deprese či zlosti. V chování pracovníka je patrný zvětšující se odstup od klientů, odmítavé a negativní

postoje vůči klientům i kolegům, kladení důrazu na pravidla, disciplínu a racionalitu (32).

Syndrom vyhoření se projevuje také fyzickým, emocionálním a mentálním vyčerpáním, vzniká jako důsledek chronické zátěže spojené s dlouhodobým nasazením pro jiné lidi. V tělesném kontextu se projevuje zejména chronickou únavou, zvýšenou náchylností k různým onemocněním, poruchami spánku a narušením stravovacích návyků. Po emocionální stránce převládá pocit bezmoci, podrážděnosti a negativní ladění vůči ostatním i sobě (26).

P. Hawkins uvádí, že vyhořením je třeba se zabývat dříve než k němu dojde. Supervize je jedním z účinných způsobů, jak vyhoření předcházet. Při dobře prováděné supervizi dochází k zamyšlení a náhledu na vlastní motivaci k práci v pomáhajících profesích. Supervize pomáhá supervidovaným uvědomit si, co reálně dokáží a kde jsou hranice jejich pomáhání. Pravidelná supervize umožňuje sledovat své vlastní příznaky stresu a učí supervidované s nimi pracovat. Samotná supervize ovšem není všelék. Důležitou prevencí syndromu vyhoření je samozřejmě především vytvoření zdravého systému vlastní podpory a péče o vlastní smysluplný, příjemný a fyzicky aktivní život mimo roli pomáhajícího (21).

1.5. Struktura supervizního procesu

Cílem následující kapitoly je popsat supervizi jako strukturovaný proces. Stejně jako každé profesionální setkání sociálního pracovníka s klientem by mělo mít určitá stanovená pravidla a náležitosti, má své zákonitosti a svá pravidla i setkání supervidovaného a supervizora.

Níže popsaná struktura supervizního procesu nejvíce odpovídá procesu individuální supervize, jednotlivé fáze se však odehrávají i při supervizi skupinové či týmové. Specifikům těmto forem supervize se podrobněji věnuji **v kapitole č. 1.8.2.** Uvedené fáze jsou orientační a základní rozdělení vychází z uvedené prostudované literatury.

1.5.1. Uzavírání kontraktu

Každá z forem supervizního vztahu musí být opatřena jednoznačnou smlouvou, která vzniká při počátečních setkáních supervizora a supervidovaného a tvoří ji obě strany společně. Tato smlouva se v supervizi obvykle nazývá kontrakt. Hovoříme-li zde o kontraktu, máme na mysli kontrakt dlouhodobý, rámcový, nikoliv kontrakt dílčí, jednotlivý, ten vzniká znovu na každém supervizním setkání.

Pokud hovoříme o stanovení smlouvy, nemusí to nutně vždy znamenat, že smlouva bude mít písemnou podobu a budou zde oficiálně podepsány obě strany. Dohoda může být i slovní, psaná forma se však osvědčuje a vyplácí (46).

V názoru na to, co by kontrakt měl obsahovat, se názory autorů v literatuře různí. Většina autorů se však shoduje na těchto klíčových oblastech kontraktu: praktické stránky, hranice, pracovní spojení, formát sezení, organizační a odborný kontext (21).

A) Praktické stránky

Do této oblasti řadíme v první řadě dohodu o délce trvání supervize (celková doba i čas pro jednotlivé schůzky) a její frekvenci. Dále je třeba domluvit způsob a výši odměny supervizorovi a způsob případného zrušení schůzky. Pokud je supervize objednána organizací, domlouvají se tyto podmínky spolupráce někdy mezi supervizorem a organizací. V každém případě je nutné je vnést i do spolupráce supervizora a jednotlivých pracovníků, podmínky setkávání musí zaznít jasně a srozumitelně pro všechny zúčastněné (46).

B) Hranice

Supervidovaným i některým začínajícím supervizorům dělají často starosti hranice mezi supervizí, terapií a poradenstvím. Hranice mezi těmito oblastmi jsou mnohdy tenké. Základní hranicí v této oblasti by mělo být to, že supervizní sezení by měla vždy začínat prozkoumáním pracovních problémů a skončit pohledem na to, co supervidovaný s prací, kterou během supervize zkoumal, udělá dál. Osobní téma pracovníka by mělo do sezení vstoupit pouze tehdy, jestliže přímo ovlivňuje diskutovanou práci s klientem nebo pokud ovlivňuje supervizní vztah (21).

Dále může být někdy supervize zaměřována s výcvikem. Jestliže se v supervizi ukáže, že pracovník nemá některé dovednosti, je na místě, aby jej supervizor nasměroval do příslušného výcviku, nikoli aby mu tyto znalosti doplňoval během supervize (46).

Dostáváme se k hranicím důvěrnosti. Důvěrnost je v supervizi záležitostí zcela základní. Je nezbytně nutné stanovit, za jakých okolností, jak a komu budou informace ze supervize poskytovány, pokud někomu poskytovány budou. Příkladem takových situací může být potřeba supervizora supervidovat proces supervize, podání závěrečného shrnutí supervizních setkávání v organizaci, podezření na profesní selhání apod. Samozřejmě není možné předvídat všechny situace, proto platí doporučení neudělovat absolutní slib důvěrnosti, ale přezkoumat takto obecně možné situace spolu se supervidovaným. Výrazně se tak omezí možnost náhlého pocitu zrady (45).

Další dimenzí, která se týká hranic, je oblast osobních vztahů. Obecně platí, že účinná supervize by měla být oproštěna od přátelských, společenských, milostných či sexuálních vztahů. Důvody pro to jsou zcela zřejmé. Přátelství vnáší do supervize intenzivní dynamické procesy, které je velmi obtížné rozlišovat, pracovat s nimi a přitom přátelství udržovat. Zcela destruktivní vliv na průběh supervize má milostný poměr mezi supervizorem a supervidovaným (46).

C) Pracovní spojení

Je třeba si uvědomit, že při supervizním setkání vždy hrají roli očekávání, a to jak supervidovaného, tak supervizora, ale i organizace. Tato očekávání je třeba vést v patnosit od samého počátku. Očekávání v sobě nesou obvykle tato témata: cíle supervize, funkce supervize a její účel. Pro úspěšný a efektivní průběh supervize je nesmírně důležité, aby se supervidovaný, supervizor i organizace na cílech supervize alespoň v základních bodech shodli.

Dále je velmi důležité vyjasnit již na počátku supervizní spolupráce, za co je každá strana zodpovědná. Podrobně hovoří o zodpovědnostech **kapitola č. 1.6.** Pracovní spojení začíná vzájemnou výměnou představ a očekávání. Zde se dohaduje konkrétní způsob supervize, zaměření supervize, supervidovaný sdílí své

obavy a strachy, které se mu se supervizí pojí. V rámci pracovního spojení se utvářejí pravidla pro poskytování a čerpání supervize (21).

D) Formát sezení

Dalším bodem, který je třeba domluvit, je typický formát sezení. Dojednávají se, zda bude celý čas věnován jednomu klientovi, zda si supervidovaný přinese psané poznámky, zda bude vždy sezení zahájeno jakousi rekapitulací apod.

E) Organizační a odborný kontext

Jedná se o kontext organizace, kde se práce odehrává. Organizace má někdy vypracovány své vlastní obecné zásady supervize, od nichž se odvíjí její očekávání. Tato očekávání je třeba prodiskutovat. Důležité je vyjasnit si případné profesní a etické kodexy chování, jimiž jsou obě strany vázány. Je třeba hovořit o etických hranicích supervizní práce, jak jsem již uvedla výše (21).

1.5.2. Vlastní supervizní práce

Následující kapitola shrnuje, co všechno může být předmětem supervize, popisuje rozhovor jako hlavní supervizní metodu a zmiňuje se o dalších metodách užívaných v supervizi.

A) Předmět supervize

Pokud je uzavřena „smlouva“, může začít samotný proces supervize. V první řadě je třeba, aby si pracovník vůbec uvědomil, co všechno může být tématem, předmětem supervize. Obecně platí pravidlo, že předmětem může být cokoliv, co souvisí s profesionální kvalitou pomáhání v rámci určitého kontextu. Supervize je vždy součástí určitého komplexního ekosystému. Všechny komponenty tohoto systému působí na pomáhající proces a každá z nich se může a má stát předmětem reflexe a tedy i supervize (16).

Podrobně zkoumá tyto kontexty Z. Havrdová (16). Jedná se o:

- Společenský kontext (legislativa, kultura, hospodářství)
- Kontext oboru (poznatky, metody, normy, etika)

- Sociálně-zdravotní systém (zákony, vyhlášky, finance, kompetence)
- Kontext pomáhající organizace (poslání, cíle, struktura, povaha řízení)
- Tým (složení, vztahy)
- Profesionální výbava pracovníka (zkušenosti, dovednosti)
- Pracovník (osobnost, názory, postoje, chování a pocity)
- Klient (osobnost, situace, kontext)
- Očekávání klienta a jeho zakázka
- Interakce mezi pracovníkem a klientem (proces pomoci)
- Časový rámec, rytmus životů a práce

Supervize se musí z časových důvodů a s ohledem na omezenou kapacitu omezit na některé z nich. K tomu slouží dílčí kontrakty, které pracovník přináší jako téma na jednotlivá supervizní setkání.

Témata se odvíjí od druhu supervize, některá témata je vhodnější přinést do individuální supervize a některá se více hodí do supervize skupinové. Zcela konkrétní zakázka může znít například: porozumění a vyřešení problému, reflexe vnitřních procesů supervidovaného, zvládnutí a prevence stresu pracovníka, aplikace nové metody při práci s klientem, získání zpětné vazby na práci s klientem (49).

B) Rozhovor jako hlavní supervizní metoda

Supervizor pracuje se supervidovaným na splnění kontraktu a k tomu využívá různých metod práce. Volba a preference metod práce supervizora se odvíjí od jeho vzdělání, výcviku, profese, osobnostních vlastností a osobních charakteristik jako je například tvořivost, originalita, celkový přehled, světonázor apod. Stejně jako při každé jiné práci s lidmi je hlavní metodou práce v supervizi **rozhovor**.

B. Baštecká uvádí, že pro supervizní rozhovor platí stejné zásady jako u terapeutického rozhovoru a navíc zde platí specifické zásady a postupy. Z obecných pravidel jsou v supervizi přijímána tato:

- Mluvení v první osobě - Například: myslím si, vidím, že, vadí mi.
- Užívání technik aktivního naslouchání – Jedná se zejména o opakování, parafrázování, shrnování, reflexe, přímé vyjadřování souhlasu, podpory

a uznání, vnímání nonverbálních projevů jako je tón hlasu, úsměvy. Při supervizním rozhovoru je velice důležité neustále kontrolovat, zda si supervizor a supervidovaný rozumějí, aby nedošlo k míjení.

- Zajištění důvěry a bezpečí.
- Pozitivní hodnocení - Je zapotřebí v průběhu rozhovoru hledat, co dělá supervidovaný dobře, mluvit o tom a vycházet z toho při další práci.
- Umění se ptát - Otázky při supervizním rozhovoru neslouží jen k tomu, aby supervizor získal informace a ověřil si, zda supervidovanému správně rozumí. Kladením otázek dává supervizor supervidovanému prostor k vyjádření vztahů a procesů, k uvědomění si některých okolností, které nebyly zřejmé, k reflexi vlastní práce. V supervizním rozhovoru by měly převládat otevřené konstruktivní otázky, které nevyvolávají připravené odpovědi, podněcují další otázky, vnášejí do rozhovoru nové významy a pomáhají najít nové možnosti. Užitečné jsou například otázky: Co jste již podnikl a s jakým výsledkem? Co vám na problému nejvíc vadí? Jak zvládáte tyto potíže? Koho dalšího se problém týká? Velmi propracovaný systém otázek nabízí v této souvislosti systemika (viz níže).
- Hledání alternativ - Supervizor samozřejmě některé alternativy řešení nabízí, další hledají oba společně, nejdůležitější je však stimulace supervidovaného k hledání možností řešení.
- Rozlišování faktů a předpokladů - V supervizi je nutné rozlišovat skutečnosti od svých předpokladů. Pokud supervizor či supervidovaný vychází spíše ze zkrácených předpokladů, vede to k nedorozuměním a frustraci.
- Schopnost reflexe a sebereflexe.
- Znalost etických norem dané profese (49).

Specifické pojetí supervizního rozhovoru přináší **systemika**. Systemicky vedený rozhovor se zpravidla nestará o příčiny, natož o vinu, ale o to, jak by spolupráce pracovníka a klienta mohla fungovat lépe (32).

Podrobné vysvětlení systemického vedení rozhovoru by bylo poněkud vzdálené tématu práce, přesto uvádím alespoň několik systemických otázek, protože mohou být velmi užitečné. Systemicky orientovaný supervizor bude pokládat supervidovanému

otázky typu: K čemu by měl tento rozhovor pomoci? Jaká nejmenší změna k lepšímu už by měla význam? Co děláte s klientem dobře? Co bych jako supervizor mohl udělat pro to, abych vás podpořil? Co se změnilo ve vašem vztahu ke klientovi, když problém začal? Co by se změnilo ve vztahu, kdyby problém zase přestal? Kdy se problém neobjevoval? Co jste v té době vy a klient dělali jinak? Jestliže by se stal zázrak a problém mezi vámi a klientem by přes noc zmizel, na čem byste poznal, že se tak stalo?

Takto zaměřené otázky vedou supervidovaného k zamyšlení a velmi rychle se dotknou kritických témat rozhovoru. Jejich užívání však vyžaduje cvik, otázky musí být pokládány s citem a intuicí (53).

C) Další metody supervize

Někdy může být v supervizi přínosné využití dalších doplňkových metod a technik. Je užitečné, když má supervizor v zásobě některé tyto techniky, které může užít v situacích, kdy potřebuje uvolnit napětí, dynamizovat proces supervize, znázornit problém nebo najít další řešení. Supervizních technik je celá řada, každá škola a směr přináší své vlastní. Následující kapitola se věnuje pouze vybraným supervizním metodám.

Práce s videozáznamem

Videozáznam může posloužit v supervizi jako zdroj zpětné vazby. Při supervizi lze analyzovat videonahrávku z kontaktu pracovníka a klienta, dále lze použít videonahrávku ze samotné supervize. Supervidovaný tak může vidět sebe sama například při modelování obtížné situace s klientem či hraní rolí. J. Rollová cituje P. Beňa, který uvádí, že při opakovaném sledování videozáznamu chování člověka nebo skupiny lidí je možné vidět věci, kterých si účastníci procesu v reálném čase nevšimnou (49).

S videozáznamem lze pracovat jak v individuální, tak i ve skupinové supervizi. Supervidovaní obvykle nemají zpočátku rádi setkání se svým vlastním obrazem, je třeba je pro práci získat.

Po shlédnutí videozáznamu navazuje popis chování pracovníka a jeho kontext. Od toho se odvíjí diskuze o možných alternativách řešení. Velmi důležité je při práci s videozáznamem ošetřit otázku bezpečí, tedy to, jak bude s videonahrávkou zacházeno. Supervizor může videonahrávku použít i jako vzdělávací prostředek, supervidovaní někdy preferují přijímání informací vizuální formou před formou verbální (49).

Hraní rolí

Pomocí této techniky lze přehrát interakci mezi pracovníkem a klientem a porozumět jí. Supervidovaný obvykle hraje sám sebe, ale může si zahrát i klienta. Může si tak přehrát konflikt s klientem nebo typický problém, který s klientem zažívá. Hraní rolí se dá využít v individuální supervizi, lépe však je využitelné v supervizi skupinové, kde je více možností zvolit pomocné herce (35).

Hraní rolí umožňuje prožít interakci v reálu, často je efektivnější než abstraktní diskuze o problému. Prostřednictvím této techniky je možné vysledovat chyby v práci s klientem i důsledky těchto chyb, vyzkoušet si různá řešení a alternativní postupy v jednání s klientem (49).

Využití arteterapeutických prvků

Výtvarné prvky v supervizi mají široké využití. Lze použít například kreslení map, se zadáním: „nakresli mapu vztahu s klientem, mapu týmu, mapu vlivu moci ve skupině“ apod. Jedná se o kreativní techniku s využitím fantazie, po níž následuje diskuze a zpětná vazba (49).

Obrazovým znázorněním se mohou objasnit komplikované problémy, jeho prostřednictvím se lze dozvědět o zkušenostech týmu a o jeho schopnosti učit se. Spontánní tvorba může mobilizovat tvořivost skupiny a stimulovat k tvůrčímu řešení i složitého problému. Společné tvoření obrázku může pomoci upevnit soudržnost skupiny. Výtvarnou tvorbu lze využít při zmapování vědomého i nevědomého vztahu ke klientům a vlastní práci. Umění se tedy stává součástí supervizního procesu (37).

Škála

Posuzovací stupnice a škálování je oblíbenou a často užívanou technikou v systemickém koučování. Jde o velmi jednoduchý nástroj, který může být dobrým

pomocníkem i v supervizi. Škály mohou být číselné, ale i jiné. Mohou měřit prakticky všechno a jsou zvláště vhodné například na počátku supervize, kdy se skupina ještě obává vyjádřit konkrétně, kdy jsou jednotlivci příliš abstraktní nebo obecní nebo neumějí jasně pojmenovat své vnitřní pocity. Na škále je možné znázornit postup supervidovaného v jeho rozvoji, míru vyřešení problému či změny, míru únavy a vyhoření, míru nezávislosti, samostatnosti či kompetentnosti supervidovaného (47).

Škálu lze využít na začátku supervize ke změření nálady či chuti zúčastněných do supervizní práce. Vhodné zařazení této techniky může být přirozeným začátkem k diskusi. Škála se dobře uplatní i v závěru supervizního setkání k vyjádření míry spokojenosti s proběhlou supervizí.

Sousoší

Technika sousoší vznikla v rodinné terapii a patří k nejzajímavějším metodám zesilování prožitku. Při této technice se znázorňují vztahy v rodině vyjádřením postojů a pozic. Vztahy jsou prezentovány symbolicky a proto bývají velmi rychle pochopeny. Sousoší se tak nabízí jako technika, která je použitelná nezávisle na věku, příslušnosti k vrstvě a s ní spojených jazykových problémech a též nezávisle na momentální problematice. Při této metodě nedochází k racionalizaci, umožňuje znázornit současný průběh procesů a vzájemnou vztahovost a podmíněnost dílčích procesů.

V supervizi lze velmi dobře využít některé prvky sousoší. Pomocí této techniky lze například vyjádřit míru blízkosti klienta a pracovníka, sousoší nám dobře poslouží k ukázce určitého postoje pracovníka a klienta. V supervizi představuje sochání důležitou techniku pro tvorbu hypotéz a analýzu pozice pracovníka v systému (53).

Focusing

Focusing vychází z předpokladu, že náš mozek a naše tělo uchovává více informací, než je nám normálně přístupné. Tato metoda učí novému naslouchání svému tělu, které nám tyto informace zpřístupňuje. Cílem je vždy odblokování tvořivého procesu a definování problémů (14).

Focusing je metoda, která umožňuje plně vnímat prožitek a dospět tak k jeho pojmenování. Prostřednictvím focusingu může supervidovaný zpracovávat své zážitky s klienty nebo s kolegy. Cílem této techniky je zdokonalení sebereflexe. Použití

focusingu v supervizi vyžaduje speciální zaškolení supervizora. Nicméně je nutno konstatovat, že focusing není stravitelný pro každého. Některým supervidovaným je velmi nepříjemné pobývat tímto způsobem u svých nepříjemných prožitků (32).

Brainstorming

Brainstorming je termín pro skupinové řešení problémů, při němž se podporuje nekonvenčnost, tvořivost a fantazie. Záměrem je překonat zaběhané způsoby myšlení. Účastníci jsou vyzváni, aby k předloženému problému navrhovali jakákoliv řešení bez kritické sebekontroly a aby ve svých myšlenkách navazovali na předchozí nápady bez hodnocení. Pak následuje diskuze a analýza alternativ a volba mezi nimi (50).

Brainstorming se využívá jako doplňková technika především při skupinové a týmové supervizi.

Balintovská skupina

Zvláštní metodou supervize je balintovská skupina. Tato metoda vznikla v 50. letech 20. století a jejím zakladatelem byl anglický lékař a psychoanalytik Michael Balint. Balintovská metoda supervize byla původně určena pro lékaře, brzy se však rozšířila i v dalších pomáhajících profesích – u zdravotních sester, pedagogů, psychoterapeutů a sociálních pracovníků (32).

Michael Balint při léčbě považoval za velmi významný vztah lékaře a pacienta, bojoval s medicínským přístupem a nabádal lékaře k posunu od diagnózy, která nálepkuje, k diagnóze celého člověka s využíváním psychologických prostředků (48).

Balintovská skupina čítá 6 až 12 osob. Práce v balintovské skupině má danou strukturu. Postup se skládá z pěti částí. Setkání vždy začíná výzvou vedoucího skupiny, aby účastníci předložili svůj problém, který by chtěli řešit. Demokratickým hlasováním je vybrán případ (49).

1. fáze: Expozice případu

Vybraný účastník přednese případ, s nímž by potřeboval pomoci. Není spokojen s tím, jak prožívá vztah s klientem, s vývojem případu, se stanovením kontraktu nebo svým postupem při řešení případu. Účastník si potřebuje tyto věci ujasnit. Případ je popsán a předložen ostatním subjektivně.

2. fáze: Otázky

Ostatní účastníci mají možnost se doptat na vše, co je k případu napadá. Ptají se na osoby, které jsou v případě zapojeny, na pocity předkladatele, na klienta. Zúčastnění si tak dotváří obraz o případě.

3. fáze: Fantazie

V této fázi předkladatel pouze naslouchá. Účastníci sdělují nahlas, co je k případu napadá, co si představují o klientovi, předkladateli, o vztazích a dalších postavách zaangażovaných v případě. Účastníci zapojují intuici a tvořivost. Je nutné, aby se vyvarovali racionalizací a neradili.

4. fáze: Praktická doporučení a náměty k řešení

Předkladatel se této fáze opět neúčastní aktivně, pouze naslouchá. Účastníci udělují doporučení, jak by případ řešili oni sami, kdyby byli na místě předkladatele. Cílem je nabídnout co nejširší paletu řešení.

5. fáze: Vyjádření protagonisty

Protagonista je nyní aktivní a vyjádří se k tomu, co pro něj bylo důležité a přínosné ve 2. až 4. fázi. Ocení to, co bylo pro něj užitečné (32).

V závěru může vedoucí skupiny vyzvat účastníky k vyjádření podpory předkladateli. Většinou volí formu posláním, pozdravu nebo neverbální podporu. Metodu balintovských skupin není vhodné využívat dlouhodobě ve skupině, kde převažují účastníci z jednoho pracoviště (39).

Výhodou balintovských skupin je jejich široká použitelnost. Při práci v balintovské skupině je méně obsažena edukativní část, supervizní práce je zaměřena na vztahovou a emoční oblast. Právě tyto oblasti jsou společné všem pomáhajícím profesím. Účast na skupinách není podmíněna příslušností k nějaké škole či znalostí teorií. Dostatečnou kvalifikací je ochota a schopnost účastníků pracovat se svými vztahy a emocemi. Důležitým momentem je fáze „fantazií“, kdy protagonista mlčí, nesmí se obhajovat a musí na sebe nechat dolehnout skupinové dění. Velmi často se podaří, že skupina svým děním věrně zrcadlí a odehrává situaci mezi klientem a protagonistou. Úloha supervizora při balintovských skupinách je odlišná a méně důležitá než u jiných forem supervize, větší roli zde hraje skupinová dynamika. Úkolem

supervizora je moderovat, usměrňovat celý proces a hlídat hranice mezi supervizí a terapií (6).

1.5.3. Závěrečná reflexe

Závěrečná fáze supervize slouží oběma zúčastněným k přehlednutí průběhu, výsledků a jejich vyhodnocení. Supervizor i supervidovaný zde mají příležitost reflektovat kvalitu a efektivitu práce, kterou společně v rámci supervize udělali. Jednotlivé části hodnotícího procesu přehledně zpracovává cyklický model supervize, budu z něj v následující kapitole vycházet.

V závěru spolupráce by rozhodně neměl chybět prostor pro **zpětnou vazbu**. Zpětnou vazbou rozumíme poskytování a přijímání reakcí a poznámek s cílem zlepšit kvalitu a užitečnost supervize. Mělo by jít vždy o oboustranný proces, v němž obě strany naslouchají a zároveň otevřeně sdělují své myšlenky, pocity, postřehy. Zpětná vazba se může týkat různých aspektů spolupráce: dynamiky ve vztazích, dovedností, intervizí, řízení a organizace sezení, stylů práce apod. Schopnost poskytovat a přijímat konstruktivní zpětnou vazbu záleží na dovednostech a lidských kvalitách obou zúčastněných. Zpětná vazba by měla být v supervizi poskytována pravidelně, měla by být v rámci tohoto procesu dobře načasována a měla by obsahovat jak pozitivní, tak negativní aspekty. Zpětná vazba by měla být udělována v prostředí vcítění, otevřenosti, úcty a čestného jednání, pak se stává cenným zdrojem poučení a změny (45).

Dalším důležitým článkem při závěrečném hodnocení spolupráce je tzv. **uzemnění**. Znamená to, že obě strany reflektují, co právě v supervizi proběhlo, co se dokončilo, co bylo uděláno. Jde o „ohlédnutí“ za vykonanou práci. Zcela prakticky může takové uzemnění proběhnout ve formě otázky: „Dokončili jsme, co jsme potřebovali?“ nebo formou úlevné věty ze strany supervidovaného: „To jsem rád, že jsem se do tohoto tématu pustil a všechno jsem dokázal říci.“

Závěrečná fáze supervize by dále měla obsahovat **společné vyhodnocení**. Zde se otevírá prostor pro zvážení hodnoty společné práce a k uvážení důvodů k případným změnám budoucí spolupráce. Jedná se o společné projití a kontrolu jednotlivých fází supervize. Supervizor i supervidovaný si mohou říci, zda očekávání byla naplněna, zda se podařilo dosáhnout stanoveného cíle.

Závěrečná fáze supervize může dále obsahovat **hodnocení supervidovaného a stanovení nové smlouvy**. Jak jsem již uvedla, supervize často probíhá v organizaci a ta si za určitých okolností může vyžádat hodnocení pokroků pracovníka. Způsob podávání takových zpráv musí být vždy stanoven ve smlouvě a musí být dán supervidovaným na vědomí.

Je-li dílčí kontrakt v supervizi naplněn, je na místě určit si kontrakt nový, případně upravit kontrakt existující. Zrevidování kontraktu v rámci hodnocení spolupráce je velmi důležitým faktorem. Neustálá práce s kontraktem, stanovení nových cílů nebo priorit pro další setkání zajišťuje hladký a efektivní průběh supervize a brání tak rigiditě a setrávání v jedné daných kolejičkách (46).

1.6. Aktéři supervize

Mezi aktéry supervize patří **supervizor a supervidovaný**. Obě strany mají v supervizi své povinnosti a zodpovědnosti. O nich pojednává stručně následující kapitola.

1.6.1. Supervizor

Supervize je složitý proces, klade vysoké nároky na vlastnosti, schopnosti a dovednosti supervizora. Ze šetření A. Šimka z roku 1995 vyplývají některé znaky, jež by měl mít „dobrý“ supervizor. Na prvním místě stojí důraz na lidské kvality. Supervizor by měl být dobrý, zralý a moudrý člověk, pokorný a skromný. Měl by mít schopnost rozvinuté empatie a tolerance. Velmi důležitá je otevřenost, trpělivost, flexibilita a smysl pro humor (60).

Dále je kladen důraz na odbornost supervizora. Stanovení přesných kvalifikačních kritérií supervizora je v současné době předmětem diskuzí a výzkumu. Komplexněji se touto problematikou v České republice zabývá ČIS. V Evropské unii existují obecně závazná kritéria Evropské Asociace supervize. Určité předpoklady pro odbornost supervizora vycházejí již z kritérií, která jsou stanovena pro vstup

do výcviku supervize, kterou ČIS organizuje. Podrobněji uvádím tato kritéria v **kapitole č. 1.3.**

Z výzkumu V. Junkové z roku 2003 vyplynuly některé rysy „špatného“ supervizora. Na prvním místě bylo uváděno: ponižování, kritizování, zahanbování, poučování nebo naopak příliš „hladící“ přístup supervizora. Znakem špatné supervize byl např. nefungující a špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným, nedodržování hranice supervize a terapie, nejasný kontrakt, nekompetentnost supervizora, špatně načasované intervence supervizora (60).

V supervizním procesu je supervizor zodpovědný za následující oblasti: zajištění správného časové rozvržení setkání, dodržování hranic jak ve vztahu klient - pracovník, tak ve vztahu supervizor - supervidovaný, informování supervidovaného o použitých metodách, poskytnutí kvalitní zpětné vazby a zajištění, aby se proces zabýval potřebami klientů v rámci standardů kvality služeb a etického kodexu (46).

1.6.2. Supervidovaný

Supervidovaným může být pracovník, vedoucí organizace, skupina pracovníků, pracovní tým nebo organizace. **Kapitola č. 1.8.2.** podrobně rozpracovává jednotlivá specifika a zvláštnosti supervize jednotlivců, skupin a pracovního týmu. O supervizi v organizaci pojednává více **kapitola č. 1.10.**

Supervize je dvoustranný proces a je třeba si uvědomit, že efektivita supervize nezávisí pouze na osobnosti supervizora, ale také na osobě supervidovaného. Supervidovaný by si měl být vědom následujících odpovědností: připravenost na setkání a konkretizace cíle supervize, otevřenost ke zpětné vazbě, čestnost při vyslovení pochybností, obtíží, obav ve vztahu ke své práci s klientem, otevřenost ve vztahu se supervizorem v případě vzniku napětí a jiné (46).

1.7. Supervizní vztah

Názory odborníků na problematiku vztahu supervizor - supervidovaný se velice různí. Jednotná není ani odpověď na otázku, zda jde o vztah rovnocenný či asymetrický. Většina autorů se však shoduje v tom, že ve vztahu supervizora a supervidovaného je velice důležité vytváření bezpečné, důvěrné atmosféry, podpory a posilování schopností supervidovaného a jeho důvěry v ně (38).

Z. Bednářová a L. Pelech se domnívají, že mezi supervizorem a supervidovaným je rovnocenný partnerský vztah. Supervizor nemá „patent na rozum“, neměl by tedy udílet rady „shora“. Supervizor pomáhá pracovníkům především lépe se orientovat v případech, nalézt nová řešení a uvědomit si své vlastní pocity (5).

O. Marlinová naopak tvrdí, že supervizor je vůči svému supervidantovi v roli autority. To může do vztahu vnášet iluzi, že supervizor ví všechno a supervidovaný neví nic nebo že supervizor má všechno pod kontrolou a netrpí žádnými problémy. Supervizní vztah tak může vyvolávat nevyřešené konflikty, které se týkají dětské a rodičovské role (38).

Právě zneužití pozice „zkušenějšího“ odborníka patří k nejčastějším rizikům supervize. Supervizor pak neučí, ale poučuje, nevede, ale přikazuje, neposkytuje zpětnou vazbu, ale kritizuje. Podlehnutí tomuto svodu je velice nebezpečné (17).

Tato i další rizika supervize úzce souvisejí s etikou supervize, o níž pojednává **kapitola č. 1.9.**

O. Matoušek upozorňuje na význam slova „supervize“ v kontextu navození představy „super“ kontroly, což může vyvolávat představu vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Podle jeho názoru by však supervize měla být především prostorem pro reflexi, podporu a rozvoj. Vztah mezi supervidovaným a supervizorem by měl být prostředím pro rozvoj supervidovaného (39).

J. Rollová cituje F. Inskipa, který zdůrazňuje důležitost aktivity obou stran při vytváření podoby supervizního procesu. Charakterizuje supervizní spojení jako podporující vztah, který vyžaduje aktivní, záměrnou účast obou stran. Uzavření kontraktu a opakované utváření jeho obsahu v souladu s aktuálními potřebami zabraňuje zneužití moci a upevňuje žádoucí pracovní alianci (49).

L. Trapková a V. Chvála vnímají supervizi jako proces, kdy se supervizor vztahuje ke vztahu pracovník – klient. Supervizor do systému vstupuje, může mu prospět, ale také uškodit nebo zůstat pro systém bez významu. Supervize představuje proces vytváření vhodného prostředí, kontextu, v němž se formální autorita supervizora může, ale nemusí stát autoritou neformální. Bez této proměny si autoři nedovedou představit, že by supervize vedla k rozvoji. Je třeba si uvědomit, že vznik a rozvoj vztahu mezi supervizorem a supervidovaným je pro proces supervize velice důležitý. Vztah je základním prostředím, v němž se uskutečňuje jakákoliv léčba, terapie a změna (63).

Vztah supervizora a supervidovaného jako pracovní spojenectví má podobné znaky jako vztah terapeut – klient. O. Marlinová popisuje základní charakteristiky, které vytvářejí optimální podmínky v supervizi. Supervizor by měl akceptovat supervidovaného a jeho úroveň znalostí, dovedností a názorů. Supervizor má pomáhat vytvořit ovzduší vzájemné spolupráce, otevřenosti a sdílnosti. Supervize by měla přinášet supervidovanému podporu, a to v průběhu celého procesu. Supervizor pomáhá supervidovanému k samostatnosti. Supervidovaný se učí vnímat své pocity, reflektovat své neverbální reakce vůči klientovi. Supervize může pomoci supervidovanému v uvědomění si svých protipřenosových reakcí (38).

Mluvíme-li o supervizním vztahu, nelze opominout problematiku přenosu a protipřenosu. Vztah supervizora a supervidovaného často obsahuje element „nevědomého materiálu“, který je přítomen a účastníci si ho nemusí vždy uvědomovat. Nevědomý materiál se může projevit na všech třech stranách: u klienta, supervidovaného i supervizora, a to prostřednictvím **přenosu, protipřenosu a paralelního procesu**.

Zjednodušeně řečeno, přenos je součástí projekce. To znamená, že osoba A se chová k osobě B, jako by to byla osoba C. Zážitky, zkušenosti a pocity, které se odehrávají s osobou C (v našem případě C = klient) se přenášejí na osobu B (B = supervizor). Přenos v supervizi znamená projekci supervidovaného na supervizora (30).

Protipřenos původně popisoval nevědomé reakce psychoanalytika směřované ke klientům. V supervizi se jedná o nevědomé reakce supervizora na supervidovaného. Vlastní psychologický materiál se nevědomě projevuje v reakcích na supervidovaného.

Je nezbytné, aby supervizor ve vztahu se supervidovaným reflektoval své vlastní duševní pochody. Stejně to platí ve vztahu supervidovaného a klienta (32).

Paralelní proces znamená, že se v průběhu supervize začnou objevovat stejné mechanismy a jevy, jaké se objevují při práci supervidovaného a klienta.

Mohlo by se zdát, že tyto procesy jsou v supervizi negativní. Protipřenosové reakce a postoje v supervizi však často vedou ke zkoumání vlastní zkušenosti a mohou ukázat to, co bylo dříve vědomí pracovníka skryté. Citlivá práce s nimi může výrazně přispět k řešení klientova problému (30).

1.8. Dělení a druhy supervize

Zde se pomalu dostáváme k jednotlivým druhům supervize. V literatuře se lze setkat s mnoha názvy a kategoriemi supervize, třídění však nejsou konzistentní (16). Velmi systematicky a přehledně vymezuje druhy supervize Z. Havrdová. Při dělení supervize vychází z jednotlivých faktorů, které ovlivňují její uspořádání.

1.8.1. Faktor autority

Faktor autority rozděluje supervizi podle toho, kdo supervizi provádí. Podle tohoto faktoru je definována supervize externí a interní.

Externí supervizí rozumíme takové uspořádání supervize, kde supervizor není zaměstnancem organizace, v níž supervize probíhá. Není zde vztah nadřízenosti a podřízenosti, je tedy omezeno křížení rolí. Autorita supervizora vychází z jeho přirozené autority, která se odvíjí od toho, co supervizor umí a zná. Autorita supervizora se ale může odvíjet i od autority zadavatele supervize, což může být nadřízený nebo zřizovatel.

Interní supervizí rozumíme takovou supervizi, kterou provádí interní zaměstnanec organizace. Může se jednat o přímého nadřízeného pracovníka nebo o osobu určenou k provádění supervize. Mezi výhody této supervize patří dobrá znalost organizace i pracovníků, nevýhodou se ukazuje být nedostatek nadhledu a existence možnosti, že problém by se mohl týkat samotného supervizora.

V 60. a 70. letech se někteří pracovníci pomáhajících profesí pokusili emancipovat od autority odborníků a vnesli tak do supervize pojem „**intervize**“. Jedná se o poskytování supervize mezi kolegy bez osoby supervizora. Jde o doplňkovou techniku vhodnou zejména pro jedince, kteří jsou schopni dodržet pravidla. Autorita supervizora je zde nahrazena danými pravidly, která zúčastnění svobodně dodržují. Její průběh v organizaci může být spontánní nebo může být upraven vnitřními předpisy (16).

Při neexistenci vedoucího skupiny je zapotřebí pevná a jednoznačná struktura, neboť supervize mezi kolegy má kromě řady výhod i řadu pastí.

Z hlediska faktoru autority rozlišujeme ještě pojem „**autovize**“ neboli „**autosupervize**“. Jedná se o proces sebereflexe pracovníka. Pracovník sám sobě klade otázky a hledá na ně odpovědi. Pracovník by si měl při tomto procesu všimnout zejména svých postupů, pocitů a tělesných reakcí, které práci s klientem provázely (21).

1.8.2. Faktor role, kompetencí a vztahů

Dělení supervize podle tohoto faktoru vychází ze skutečnosti, s kým supervizi provádíme. Supervidovaným může být jednotlivec, skupina nebo pracovní tým. Podle toho dělíme supervizi na **individuální, skupinovou a týmovou**.

O **individuální supervizi** v podstatě hovoří celá moje práce v teoretické části vyjma několika kapitol. V této kapitole tedy pouze zopakuji její základní definici. Individuální supervize má zpravidla podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem. Supervizor a supervidovaný spolupracují na základě supervizní dohody, tzv. kontraktu, kterou sestavují při prvním setkání a kde jsou jasně a specificky stanoveny cíle, hranice, frekvence, místo setkávání a základní pravidla zacházení s informacemi. Na každém dalším sezení určují zakázku, které se na daném konkrétním supervizním sezení budou věnovat.

Individuální supervize se zaměřuje na případ, metody, myšlenky a koncepty a na pracovníka a jeho pocity, kompetence, zpracování jeho emočních překážek a nesnází a neuvědomělých procesů (49).

Skupinová supervize má většinou rovněž podobu časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem. Supervizor spolupracuje s osmi až deseti členy skupiny. Může se jednat o kolegy, studenty, frekventanty výcviku z různých oblastí profesí pracujících s lidmi (psychoterapeuti, psychologové, sociální pracovníci, učitelé, zdravotní sestry, pečovatelé apod.), kteří spolupracují na základě kontraktu. Pro jednotlivé skupinové sezení se určí zakázka, na níž pak skupina pracuje. P. Hawkins a R. Shohet vymezují výhody a nevýhody skupinové supervize.

Mezi výhodami skupinové supervize uvádějí:

- ekonomické využití času, financí a odbornosti;
- skupina dodává podpůrnou atmosféru;
- supervidování těží nejen z reflexí, zpětné vazby a příspěvků supervizora, ale celé skupiny;
- široká škála životních zkušeností, zvyšuje se pravděpodobnost, že se někdo ze skupiny dokáže vcítit to supervidovaného a tak i do klienta, široká empatická podpora, škála pohlaví, rasy, věku i typů osobnosti;
- skupiny nabízejí více příležitostí využít při supervizi činnosti techniky;
- supervidování mají příležitost učit se z toho, jak supervizor vede skupiny a vidět, jak se dynamika prezentovaných skupin odráží v supervizní skupině, učí se tak příkladem vlastní terapeutické práci.

Skupinová supervize má i své nevýhody, patří mezi ně zejména:

- menší pravděpodobnost, že skupinová supervize bude odrážet dynamiku individuální terapie stejně zřetelně jako supervize individuální;
- menší množství času na jednotlivé členy;
- existence skupinové dynamiky může komplikovat supervizní proces, skupinový proces může podkopávat proces supervize, může vytěsnit zájem o klienty (21).

Supervizor zastávající vedoucí roli ve skupině se musí vyrovnat s několika důležitými úkoly. O. Matoušek uvádí, že tyto úkoly vymezují Z. Havrdová a J. Růžička. Prvním úkolem je „**facilitace**“. Jedná se o usnadnění komunikace a podporu supervizní práce na dohodnutých cílech a udržování rovnováhy ve skupině. Dalším úkolem je „**moderace**“, jde o řízení skupinového rozhovoru, kladení otázek, tématickou strukturaci a vytváření prostoru pro všechny členy skupiny. Supervizor by měl

dodržovat strukturu supervizního sezení, v jejím rámci využívat různé techniky a metody. Měl by být vytvořen způsob poskytování zpětné vazby, rituál zahajování a ukončování sezení apod. Supervizor by měl **pečovat o sycení potřeb** účastníků skupiny, udělovat individuální ocenění a podporu. Supervizor ve skupině **poskytuje model**, členové přejímají jeho způsob naslouchání, intervence, zacházení s informacemi. Proto je třeba, aby supervizor vědomě nabízel co nejširší škálu možných postupů a reakcí a všiml si, jakou reakci skupina ukazuje. Supervizor musí umět **zacházet s mocí** a využívat svou autoritu ve prospěch členů skupiny, být laskavým a citlivým profesionálem. Důležité je, aby uměl odlišovat svoji úzkost od úzkosti členů skupiny a uměl zacházet s nejistotou. V neposlední řadě by měl supervizor umět **pečovat o sebe**, znát své hranice a hranice odpovědnosti a chránit sebe před syndromem vyhoření (39).

J. Růžička definuje několik zásad, které je třeba dodržet při skupinové supervizi, aby se stala bezpečnou a stimulující k profesionálnímu rozvoji členů skupiny.

- a) **Podmínky** – je účelné, aby si supervizor vytvořil hypotézu o jednotlivých členech skupiny, na jejímž základě může anticipovat projevy a reakce členů a připravit si tak individuální přístup ke každému členovi v kontextu skupiny, což pomáhá zvládat nepředvídané situace, jež mohou být ohrožující.
- b) **Budování vztahu pracovní aliance** – první podmínkou je dodržování mlčenlivosti, dále je důležité vytváření vztahu akceptace, otevřenosti a empatie, které jsou předpokladem důvěry a bezpečí. Supervizor by měl důsledně dodržovat interpretaci a popis chování a vést členy skupiny k respektu vůči zranitelným osobnostem.
- c) **Otevřenost** – supervizor se snaží porozumět jednání a pocitům druhých, vede členy skupiny ke vzájemnému respektu a úctě, toleranci k rozličným názorům apod.
- d) **Organizace** – je vždy nutné, aby si supervizor připravil program a nabídnul strukturu, „přeorganizovanost“ však může být nežádoucí.
- e) **Informovanost** – supervizor je zodpovědný za informovanost členů skupiny, je nutné, aby všichni věděli, co a kde se bude dít, aby znali všechny termíny.
- f) **Zázemí** – nemělo by se zapomínat ani na dodržování základních lidských potřeb (přestávky na jídlo, pití, dostatek světla, tepla, toaleta apod.)

- g) **Pravidla psaná a nepsaná** – pravidla tvoří skupinovou kulturu a styl práce. Skupinové normy musí splňovat dvě podmínky: členové se na nich mají sjednotit a normy musí sloužit skupinovému cíli. Pravidla je třeba stanovit již na úvodních setkáních. Konkrétně se jedná o dodržování lidských práv, etického kodexu, vzájemné úcty, dochvilnosti, docházky, mlčenlivosti apod.
- h) **Systematičnost** – spolupráce ve skupině probíhá na základě kontraktu se stanovenými cíli.
- i) **Hodnocení** – součástí supervizní práce musí být hodnocení. Každý člen skupiny musí mít právo a prostor se vyjádřit k supervizorovi a průběhu dění. Zároveň členové musí být připraveni na přijímání zpětné vazby na sebe sama (49).

Týmová supervize, jak již vyplývá ze samotného názvu, se od skupinové supervize liší. Tým je skupina, která se nesešla jen za účelem společné supervize, ale i mimo supervizi zde existuje vzájemně provázaný pracovní život. Supervize týmu je zaměřena především na činnosti týmu jako celku a jejich efektivitu, popřípadě práci celé organizace (21).

Názory na to, která témata do supervize týmu patří a nepatří, jsou stále předmětem diskuze a vymezení tohoto druhu supervize je předmětem vývoje. To vyplynulo z Kolokvia k týmové supervize konaného dne 11. 5. 2007, jehož se účastnili zástupci Remedia Praha a Českého institutu supervize. Na tomto setkání se formulovala možná témata pro týmovou supervizi:

- Role a vztahy v týmu – kdo co dělá, očekávání od představitele dané role, otázka hranic, reflexe vztahů v týmu.
- Poslání a úkoly organizace – jak členové týmu vnímají kontext úkolů a filozofii organizace.
- Pracovní klima – nabídnutí prostoru, v němž se mohou pracovníci týmu zabývat tím, jak se jim v organizaci pracuje, jaká je na pracovišti míra otevřenosti, podpory a spolupráce.
- Stres a péče o sebe – sdílení strategií při zvládnání stresu a možností péče o sebe.
- Rozvoj jedinců i týmu – vzájemné předávání dovedností od kolegů, hledání možností rozvoje týmu, zlepšení komunikace v týmu (4).

Při provádění týmové supervize vždy hraje roli otázka výběru členů skupiny. Je nutné rozhodnout, kudy povede hranice týmu. Zda se zapojí i pomocný personál, administrativa nebo studenti na praxi. Ze zkušeností a praxe vyplývá, že týmy potřebují jistý stupeň homogenity, ale potřebují také rovnováhu typů osobnosti, věku, pohlaví a dovedností.

Hovoříme-li o týmové supervizi, je třeba si uvědomit, že práce s týmem není jen prací s jednotlivými členy skupiny, ale i práce s týmem jako takovým. Tým je sám o sobě entitou, má svou vlastní osobnost, vlastní vývoj, kulturu i dynamiku (21).

Další možné dělení podle faktoru rolí, kompetencí a vztahů vyplývá ze zkušeností či profese supervidovaných. Supervidovanými mohou být studenti, vedoucí pracovníci, začínající nebo zkušení pracovníci (16).

Z tohoto pohledu můžeme rozlišovat supervizi **výukovou, výcvikovou a řídicí**. U výukové supervize má supervizor roli učitele, jeho funkce je čistě vzdělávací, pomáhá supervidovaným rozebírat jejich práci s klienty. Výcviková supervize rovněž zdůrazňuje vzdělávací funkci, supervidovaní jsou ve výcvikové roli. Tato supervize se může odehrávat ve výcviku nebo ve škole sociální práce. Supervizor zde má určitou zodpovědnost za práci supervidovaného s klienty. V řídicí supervizi je supervizor zároveň nadřízeným supervidovaných. Supervizor má jednoznačnou zodpovědnost za práci supervidovaného s klienty (21).

Supervidovaní se také mohou dělit podle profesí: psychoterapeuti, sociální pracovníci, pedagogové, ošetřovatelé apod. Supervizor musí znát roli, profesi, odborné a pracovní kompetence toho, koho superviduje (16).

1.8.3. Faktor zaměření

Faktor zaměření dělí supervizi podle toho, o čem supervize je. Názory na to, o čem by měla supervize být, se různí. Z. Havrdová uvádí, že Munson (1993) trvá na tom, že supervize je o případu a o tom, co se k němu vztahuje (16).

V opozici stojí P. Hawkins a R. Shohet (1994), kteří zdůrazňují, že supervize je o pracovníkovi a o tom, co s případem dělá. Podle těchto hledisek rozdělujeme supervizi na **případovou, poradenskou, programovou a rozvojovou** (21).

Rozvojová supervize je zaměřená na podporu profesionálního růstu studentů a zaměstnanců. Jedná se o organizovanou příležitost reflektovat možnosti, jak jinak rozumět, jaké zaujímat postoje a jak jednat v situacích s klienty a kolegy. Cílem této supervize je především zvyšovat profesionální kompetence. (16)

Rozvojová supervize vychází z představy, že každý pracovník může přispět k dobrému chodu pracoviště. Tento druh supervize často začíná otázkou: „Čeho chce pracovní tým či jedinec dosáhnout?“. Rozvojová supervize je součástí běžné práce, vytváří každodenní pracovní kulturu. Není zaměřená pouze na „problémy“ (2).

Případová supervize je zaměřena na případ a hledání variant jeho řešení. V tomto druhu supervize jde především o promyšlení strategie řešení případu a její vylepšení s pomocí supervizora a skupiny (18).

V poradenské supervizi supervidovaným zůstává odpovědnost za práci, kterou vykonávají se svými klienty, se supervizorem konzultují otázky, které si přejí rozebrat. Tento druh supervize je určen kvalifikovaným a zkušeným pracovníkům (21).

Programová supervize se zaměřuje na organizační přístup, celkový program, strukturu a fungování organizace (16).

1.8.4. Faktor přístupu

Tento faktor úzce souvisí s funkcí supervize, odráží převládající způsob práce v průběhu supervize. Podle toho, jak je supervize prováděna, ji rozdělujeme na **administrativní** (řídící), **výukovou** (vzdělávací) a **podpůrnou**.

Administrativní supervize vychází z toho, že supervidovaný má dodržet a naplnit některé danosti: termíny práce, standardy kvality, plán práce apod. a úkolem supervizora je pomoci mu s tím. Hlavním nástrojem je v tomto případě objasňování a motivování supervidovaného k dosažení cíle.

U výukové supervize převažují jiné danosti, např. kompetence, znalosti, dovednosti a postoje, kterých chce nebo má supervidovaný dosáhnout. Naplnění těchto daností přispívá k lepší práci s klientem nebo zlepšení pracovní situace.

Podpůrná supervize usiluje především o dodání síly a odvahy ke snášení stresu, ke zvládnutí vlastních emocí při práci s klientem a k překonání obtíží v práci, ve vztazích s kolegy a s vedením organizace (16).

Podrobněji je toto rozdělení supervize probráno v **kapitole č. 1.4.**

V kontextu faktoru přístupu se někdy ještě rozlišuje supervize **formální** a **neformální**. Neformální supervizi rozumíme případ, kdy supervizní situace vznikne v neformální situaci v původně neformálních vztazích. Neformální rozhovor někdy otevře téma pro supervizi a pokud se obě strany dohodnou na přijetí odpovídající role, vytvoří kontrakt a stanoví pravidla, jedná se o neformální supervizi (16).

1.8.5. Časový faktor

Časový faktor rozděluje supervizi podle toho, kdy a jak často je prováděna. Z hlediska tohoto faktoru dělíme supervizi na **formální plánovanou, formální krizovou, neformální plánovanou a neformální krizovou**. Podívejme se na jednotlivé druhy podrobněji.

Formální plánovaná supervize má podobu plánovaných schůzek. Schůzky mají dohodnuté body k plánování metod a k dosažení cílů. Způsob supervize jako plánované aktivity je ideální, bohužel ne všude se dá za současných podmínek uskutečnit.

Formální krizová má povahu neplánované diskuze, která vzniká na základě momentální potřeby. Pracovník například řešil problematický případ, který nesnese odkladu do příštího plánovaného sezení, supervizor je zrovna přítomen, tak dojde k supervizi.

Neformální plánovaná supervize znamená, že se pracovníci domluví, že si navzájem budou poskytovat zpětnou vazbu, kritiku, podporu. Stanoví si tato pravidla předem, naplánují si kontrolu a sledování.

Krizová neformální supervize probíhá přímo na pracovištích v krizových situacích. Může mít formu asistence u ležícího pacienta, rady poskytnuté kolegovi nebo demonstrace (17).

1.8.6. Faktor účasti supervizora

M. Schavel rozlišuje na základě účasti supervizora při konzultaci s klientem supervizi **přímou a nepřímou**. O přímé supervizi hovoříme, když supervizor je přímo

přítomný na konzultaci s klientem, do procesu poradenské práce může přímo aktivně vstupovat nebo je v roli přímého pozorovatele, event. pozorovatele za skrytým zrcadlem. Klient musí o jeho přítomnosti v každém případě vědět (52).

Přímý způsob supervize preferují systemicky orientovaní supervizoři. Nejpřímější formou je „živá supervize“, kdy supervizor a supervizní skupina pozorují poradenskou práci. Sedí přímo v místnosti, kde pracuje supervidovaný s klientem nebo jsou svědkem procesu za jednocestným zrcadlem. Do práce zasahují svými postřehy a nápady – buď přímo v průběhu nebo v diskuzi o přestávkách (53).

Nepřímým typem supervize, která je mnohem častější, rozumíme supervizi, kdy supervidovaný referuje o svém případě ústně, audionahrávkou nebo videonahrávkou (52).

1.9. Etika v supervizi

Jak jsem již zmiňovala **v kapitole č 1.7.**, práce supervizora s sebou nese určitá rizika. Mezi nejvýznamnější rizika supervize můžeme zařadit zneužití mocenské role supervizora (15), nebezpečí nezpracovaného přenosu a protipřenosu a narcistické tendence supervizora (30).

O. Matoušek k výše uvedeným rizikům přidává ještě snižování požadavků na supervidovaného ve snaze o spojenectví s ním, vznik aliancí se supervidovaným proti klientovi, vedoucímu, organizaci, zanedbání svých potřeb a přílišné vydávání energie bez možnosti „dobíjejí“.

Tato rizika velice úzce souvisí s etikou supervize. Profesionální etika v supervizi se odvíjí od obecných etických pravidel. Lze tedy říci, že základní etické zásady pro supervizní práci, stejně jako pro práci pracovníka a klienta, můžeme najít například v Chartě lidských práv. Konkrétnější etická pravidla jsou stanovena také v Etickém kodexu sociálních pracovníků (39). Zpracováním specifických etických zásad pro supervizi se zabývá Český institut pro supervizi. Vychází při tom ze etických zásad stanovených Evropskou Asociací supervize. Úplné znění etických zásad EAS je k nahlédnutí **v příloze č. 6.**

Znát a aplikovat etické principy, na nichž dobrá praxe stojí, patří k základním úkolům supervizora. Supervizor musí být schopný opřít se o obecně platné morální principy. Etické principy mají své kořeny ve filozofii, která si klade otázky, co je ve světě dobré a co zlé. Práce supervizora může být v tomto ohledu velmi složitá a situace, které musí při supervidování řešit, často nejsou jednoznačné. Ross v roce 1930 stanovil sedm základních etických principů pro práci v pomáhajících profesích, které se týkají různých stránek služby:

- věrnost – znamená dodržování daných slibů;
- možnost nápravy – tím je míněna snaha napravit případnou chybu nebo nesprávné jednání;
- vděčnost – oplácení a vrácením druhým toho, co pro nás udělali dobrého;
- spravedlnost – znamená snažit se dávat všem stejnou měrou;
- altruismus – pracovat ve prospěch druhých;
- sebezlepšování – snaha neustále pracovat na sobě;
- neubližování – vědomá snaha neubližovat druhým (52).

Všechny tyto principy se uplatňují i v supervizní práci. O. Matoušek přidává k výše uvedeným ještě další tři: být prospěšný, nezneužívat, nemanipulovat (39).

Pro supervizní práci jsou zřejmě nejdůležitější čtyři etické principy: věrnost, spravedlnost, altruismus a neubližování. K těmto čtyřem přibývá ještě princip autonomie. Protože se tato etická pravidla nejvíce vztahují k supervizní práci, zmíním se o nich podrobněji.

- a) Neubližování** – je považováno za prvořadý požadavek. Má-li supervizor dostát tomuto požadavku, musí splňovat kritéria, která se týkají jeho vlastní profesionality a kompetence. Mezi tato kritéria patří: být odborně kompetentní, ovládat nezbytné dovednosti, mít dostatečné znalosti a zkušenosti, být dostatečně emocionálně stabilní a být ochoten se dále rozvíjet.
- b) Autonomie** – tím míníme práci a jednání s druhými takovým způsobem, aby byli schopni v co největší míře uplatnit svou vlastní vůli ve svém životě. Vychází z přesvědčení, že klienti jsou schopni nést za sebe zodpovědnost. Úkolem supervizora v této souvislosti je často vyvažovat situaci mezi autonomií

supervidovaného a klienta. Supervize může totiž přinášet dilemata, kdy se supervidovaná osoba snaží zachovat si svoji autonomii, ta však může být v rozporu s vlastní autonomií klienta.

- c) **Spravedlnost** – v každé supervizi existují tři vztahy a v této souvislosti je třeba dodržet pravidlo rovného zacházení na všech úrovních. Vztahy supervizor – supervidovaný a pracovník – klient jsou přímé, vztah klient – supervizor označujeme jako nepřímý. Zde je třeba, aby se supervizor choval spravedlivě a rovně k oběma stranám, ačkoliv klienta nezná. V této zásadě je zároveň zahrnut i princip fair chování pro všechny pracovníky bez rozdílu. Supervizor musí uznávat hodnotu a důstojnost pracovníků.
- d) **Altruismus** – jak již bylo řečeno, supervizor by měl pracovat pro dobro druhých, tedy jak pro dobro supervidovaného, tak pro dobro klienta. Úkolem supervizora a pracovníka je, aby jejich práce byla prospěšná v konkrétních případech, pro jednotlivé klienty. Jestliže práce nepřináší užitek, ztrácí smysl.
- e) **Věrnost** – se odráží v mnoha aspektech spolupráce, příkladem může být dodržování hranic a důvěrnosti. Jde o to, aby dané sliby byly dodrženy. Pokud se sliby a pravidla mění, je důležité, aby obě strany mohly rozhodnout, jestli je přijmou nebo ne. Existují dvě situace, kdy supervizor musí porušit princip důvěrnosti spolupráce. Prvním případem je ohrožení supervidovaného, na které supervidovaný není ochoten adekvátně reagovat. V druhém případě jde o situaci, kdy pracovník ohrožuje svým chováním klienta (46).

P. Hawkins a R. Shohet poukazují na důležitost připomenutí si etických standardů před samotným zahájením supervizní činnosti. Stanovují čtyři základní zásady, které se mi jeví jako velmi praktické vodítko pro začínající supervizory či účastníky supervizních výcviků:

a) Vytváření citlivosti k otázkám etiky

Tímto bodem se rozumí tvorba vlastního seznamu morálních zásad, studium etických kodexů a další příbuzné literatury a vytváření povědomí o dopadech vlastního chování na druhé.

b) Formulování morálního sledu aktivit

Navazuje na bod č. 1. Supervizor objevuje etické dilema a v něm obsažené potenciální dílčí problémy. Je nutné přezkoumat etické směrnice a případně problém prokonzultovat s kompetentní osobou. Dále supervizor zvažuje pravděpodobné a uskutečnitelné kroky a následky různých řešení. Volí nejvhodnější postup.

c) Uskutečnění etického rozhodnutí

Do tohoto bodu spadá předjímání potenciálních těžkostí v souvislosti s uskutečněním rozhodnutí. Supervizor musí prozkoumat své vnitřní obavy a nechuť něco udělat, zajistí si podporu a strategii pro zvládnání těchto obav.

d) Přijímání dvojznačnosti etických rozhodnutí

Jedná se o zvládnutí úzkosti a obav, které provázejí rozhodnutí supervizora. Zahrnuje schopnost čelit kritickým soudům, poučení se ze zkušenosti a dovednost uplatnit tuto zkušenost jinde (21).

Závěrem této kapitoly bych ráda ocitovala úryvek z knihy Úvod do supervize: „Kodexy dobré praxe totiž samy o sobě nepomáhají řešit etická dilemata, ale nabízejí praktické vodítko, co vše je třeba zvážit předtím, než učiníme závažné rozhodnutí.“ (46, s. 75).

1.10. Supervize v organizaci

Zavádění supervize v organizaci bych ráda věnovala samostatnou kapitolu. Zdá se, že organizace potřebují supervizi stejně jako ji potřebují jednotlivci. M. Carroll uvádí, že supervize může v organizacích pomoci například promyslet teorii, na níž je činnost organizace postavena, může organizaci pomoci se na chvíli „zastavit“ a zamyslet se nad tím, kam směřuje, může pomoci pracovat s emocemi v organizaci, může pomoci vidět, co je v organizaci dobré a zaměřit se na jednotlivce (8).

Je však nutné si uvědomit, že není jednoduché jednoznačně odpovědět na otázku, jak postupovat při rozvoji supervizní praxe v organizacích. Důvodů je hned několik:

- každá organizace je jiná a má jiné potřeby;
- záleží na tom, v jakém stádiu vývoje se organizace právě nachází;
- změna organizace je velmi složitý proces a je nebezpečné hledat a řídit se jednoduchým návodem nebo přebírat osvědčené řešení odjinud (21).

Supervizi v organizaci zpravidla objednává vedoucí organizace. V této souvislosti je nutno konstatovat, že vedoucí organizace někdy nemusí sám potřebu supervize v organizaci pociťovat. Někdy ho motivuje pouze to, že v žádosti o grant či dotaci je podmínkou uvést jméno supervizora a někdy i popsat formu supervize. Vedoucí v tomto případě o supervizi nestojí, supervizor organizaci někdy ani osobně nenavštíví. Dalším častým motivem vedoucího organizace je požadavek na kontrolu práce podřízených. Vedoucí se domnívá, že pracovníci pracují nekvalitně a chce od supervizora potvrzení svého názoru, které povede k postihům či propouštění pracovníků. Taková forma kontroly s nepříjemnými důsledky pro pracovníky stojí až proti etice supervizní práce (5).

K realizaci dobré supervize v organizacích musí být splněno několik podmínek. Organizace musí být otevřená určitému hledání a pracovníci musí mít vůli ke změně. Velice důležitá je důvěra pracovníků i vedoucího organizace k supervizorovi. Všichni musí chápat, co supervize znamená, co může nabídnout a kde jsou její hranice (39).

V této souvislosti se v posledních deseti letech objevuje termín „organizační kultura“. Organizační kultura, stručně řečeno, znamená sdílené hodnoty, tradice, názory, zvyky a způsoby, kterými se věci v organizaci dělají. Je to něco, co spojuje zaměstnance v organizaci (21).

Kultura organizace se dá jinými slovy popsat jako soustava vazeb mezi lidmi a jako předpoklad jejich spolupráce v rámci organizace (43).

Pro zavedení supervize v organizaci je podle P. Hawkinse a R. Shoheta nezbytné, aby organizace směřovala k organizační struktuře „učící se organizace“. V takové organizaci se pracovníci učí poznávat lépe sebe i klienty a věří, že mohou lépe pomoci klientům s učením, když sami u sebe podporují neustálé učení a rozvoj.

Organizace pomáhá naplňovat potřeby svých pracovníků a ti pak lépe mohou naplňovat potřeby svých klientům. V takové organizaci je selhání viděno také jako výzva něco nového se naučit (21).

P. Hawkins a R. Shohet popisují jednotlivá stádia strategie úspěšného rozvoje supervize v organizacích:

- a) **Ocenit, co v organizaci již funguje**, co se osvědčilo, čeho již tým dosáhl. Z pracovníků se tak stávají partneři a spolupracovníci při rozvoji supervize v organizaci.
- b) **Probudit zájem o supervizi**. Impulz ke změně musí vzejít zevnitř organizace, pracovníci musí být ke změně odhodláni. Je třeba tedy pracovníkům ukázat, jak je drahé nemít supervizi a naopak jim předvést zisky, které dobrá supervize přináší.
- c) Další fází je **zahájení experimentů**. Zde je třeba oslovit zaměstnance, kteří mají chuť experimentovat a dělat nové věci. Tito pracovníci pak zapojují do procesu dotazování a experimentování i ostatní.
- d) **Zvládnout odpor vůči změně**. Změna většinou vyvolá odpor a je důležité si uvědomit, že tlakem na změnu se vyvolá pouze odpor. Místo toho je vhodnější se zastavit a věnovat se tomu, co takovou bezvýchodnou situaci způsobuje.
- e) **Rozvinutí strategie**. V této fázi se jedná o definování cíle supervize a formulování kontraktu.
- f) **Rozvinutí procesu trvalého učení**.
- g) **Zavedení procesu permanentní kontroly**. Organizace by měla provádět pravidelnou revizi své supervizní praxe a to alespoň jednou ročně. Revize by se měla zaměřit zejména na spokojenost pracovníků se supervizí a hodnocení vlivu supervize v organizaci (21).

1.11. Supervize a standardy kvality sociálních služeb

Kvalitu služby lze garantovat tím, že bude prověřována podle předem stanovených parametrů. Tyto parametry by měly být měřitelné a měly by umožňovat zacvičeným posuzovatelům dostatečnou shodu v hodnocení. Standardy můžeme vnímat jako pokus o formulaci ideálu dobré praxe (41).

Standardy kvality sociálních služeb zpracovává Ministerstvo práce a sociálních věcí. Standardy jsou tedy souborem požadavků, jejichž prostřednictvím definuje MPSV ČR úroveň kvality, které musí poskytovatel sociální služby dosahovat (33). Standardy kvality sociálních služeb upravuje vyhláška 505/2007 Sb. (25).

Supervize není v současných standardech kvality sociálních služeb přímo zakotvena jako pojem, ačkoliv v návrhu standardů sociálních služeb z roku 1999 zmíněna byla (24). Jedna ze tří částí standardů se věnuje personálnímu zajištění služeb. Personální standardy vycházejí z předpokladu, že kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich vzdělání, dovednostech, etickém přístupu, na jejich vedení a spolupráci s dalšími pracovníky a také na podmínkách, které jsou vytvořeny pro jejich práci (44).

Personální standard s číslem 11.6. hovoří o podpoře pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli. Těmto pracovníkům dle standardu „zařízení zajišťuje podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání“ (9, s. 80). Úplné znění Standardů kvality sociálních služeb z roku 2007 je k nahlédnutí **v příloze č. 5.**

Supervize v tomto případě není zmíněná přímo, avšak Průvodce poskytovatele vydaný MPSV v roce 2004 v komentáři tohoto standardu supervizi definuje. MPSV uvádí nejčastější omyly při zavádění supervize v organizacích, jsou to: zaměňování supervize s běžnými pracovními poradami, odborným vedením, kontrolou a návštěvami vedoucího pracovníka či zástupce zřizovatele v zařízení (9).

Kritérium tohoto standardu požaduje obecně „podporu“, je nutné si uvědomit, že supervize je pouze jednou z forem podpory, které by se pracovníkům v organizaci mělo dostat. MPSV ČR zatím neuvažuje o právní a metodické úpravě supervize. Tato

úloha přísluší spíše odborným organizacím či zastřešujícím sdružením, věnujícím se supervizi (1).

2. Cíle práce

Praktická část a výzkum se odvíjí z teoretické části práce. Cílem výzkumu je zmapování současného stavu fungování supervize v oblasti sociálních služeb v Libereckém kraji. Výzkum se snaží o popis skutečné situace v supervizním dění v sociálních službách v tomto regionu.

Výzkum si kladl za hlavní cíl odpovědět na otázku, v jaké míře v současnosti existuje supervize v sociálních službách a jaká supervize v těchto zařízeních převažuje.

3. Předvýzkum a jeho cíle

Předvýzkum byl sondou do supervize v oblasti sociálních služeb. Téma jsem podrobně zpracovala teoreticky, na některé praktické otázky v konkrétním regionu jsem však stále hledala odpověď. Potřebovala jsem zjistit, jakým způsobem pokládat jednotlivé otázky v dotazníku a chtěla jsem si ujasnit jejich logický sled. Hlavním cílem předvýzkumu bylo zjistit, do jaké míry a v jakých zařízeních se pracovníci sociálních služeb se supervizí setkávají.

Uskutečněné rozhovory posloužily jako cenný zdroj informací pro vlastní sestavení dotazníku. Navíc přinesly samy o sobě zajímavé poznatky a náměty, proto jsem se rozhodla je v práci vyhodnotit a zpracovat. Jsem si vědoma, že vzorek pěti respondentů není reprezentativní a nečiním si nárok závěry z rozhovorů zobecňovat.

3.1. Popis výzkumné metody - rozhovor

Pro předvýzkum jsem užila metodu **strukturovaného rozhovoru**. Rozhovory se uskutečnily se supervizory, kteří poskytují supervizi v zařízeních sociálních služeb v oblasti Libereckého kraje.

A) Obecně

Rozhovor je obdobou dotazníku, dotazování je však ústní a vždy při něm dochází k přímému kontaktu výzkumného pracovníka a zkoumané osoby (27).

Rozhovor představuje zprostředkovaný, vysoce interaktivní proces získávání dat. Jedná se o metodu, kdy výzkumný pracovník aktivně vstupuje do situace. Na rozhovor je nutné se předem připravit a ujasnit si, o čem interview bude, s kým a jakým způsobem bude probíhat. Rozhovor má svou strukturu, skládá se obvykle z úvodní etapy, jádra interview a závěru. V úvodu by měl být objasněn cíl a smysl rozhovoru a respondent by měl být seznámen s tím, jak byl vybrán. Instrukce by měly být stručné a jasné. Jádro rozhovoru tvoří samotné otázky, které si výzkumný pracovník nejčastěji připraví předem. Výzkumný pracovník by se měl v této fázi vyhnout hodnocení a komentování odpovědí respondenta. V závěru interview může dojít k celkové sumarizaci respondentových odpovědí a shrnutí. Cílem této fáze je poděkovat a „odměnit“ respondenta (12).

Výhodou této metody je podstatně vyšší procento úspěšně dokončených rozhovorů než je procento návratnosti dotazníků, dále nezaměnitelnost osoby vybraného respondenta a v neposlední řadě menší možnost vynechat některé otázky (10).

B) Konkrétně

Pro rozhovor jsem si předem připravila **31 otázek**. Všechny otázky byly otevřené, respondenti tedy odpovídali svými slovy a nebyli omezeni danými možnostmi. Otázky jsem formulovala s přihlédnutím ke zkoumané skupině, vzorek respondentů podléhal úzkému výběru. Základním požadavkem pro výběr respondentů bylo provádění supervize v zařízeních poskytujících sociální služby. Druhým kritériem bylo provádění supervize v Libereckém kraji.

V úvodní části rozhovoru jsem respondentům sdělila jeho účel a seznámila jsem je s cílem mé diplomové práce.

Otázky při rozhovoru jsem kladla v logickém sledu. Úplné znění otázek je k nahlédnutí v **příloze č. 1**.

První část otázek byla zaměřena na zjištění základních údajů o respondentovi (věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, původní povolání).

Následují otázky, které zjišťují, jak se supervizor k provádění supervize dostal, co ho motivovalo při výběru této profese. Samozřejmě jsem předpokládala, že supervizoři znají mnohé definice supervize. Zajímalo mě však jejich vlastní pojetí, které může nastínit, co je pro ně v supervizi dominantní a důležité.

Další otázky se týkají vzdělání v oblasti supervize a etiky v supervizi. Zjišťovala jsem, ve kterých organizacích supervizoři provádějí supervizi a zda jsou v těchto organizacích zaměstnání.

Navazují otázky, které zkoumají potíže, s nimiž se respondenti při své práci supervizora setkávají a to na různých úrovních. Supervizorů jsem se ptala na jejich vlastní nápady a názory, jak tyto překážky a problémy řešit.

Další otázky byly zaměřené na zmapování situace: nejčastější předmět supervize v organizacích, zda supervizor superviduje svoji práci, oblíbené metody práce, limity v supervizi.

V závěru rozhovoru jsem se ptala na názor supervizorů na zavedení povinnosti supervize v sociálních službách.

3.2. Popis předvýzkumného souboru

Rozhovoru se účastnilo **5 supervizorů, dva muži a tři ženy**, průměrný věk respondentů byl **51 let**. Nejmladšímu supervizorovi bylo 48 let, nejstaršímu 57 let. Všichni dotázaní působí jako supervizoři v zařízeních poskytujících sociální služby v Libereckém regionu.

Všichni supervizoři měli **ukončené vysokoškolské vzdělání**, tři vystudovali psychologii, jeden speciální pedagogiku a poslední vystudoval učitelství pro II. stupeň základních škol.

Tři supervizoři uvedli jako původní povolání psycholog, jeden pracoval jako etoped a poslední byl učitelem tělesné výchovy.

Průměrná délka supervizní praxe dotázaných byla **9 a půl roku**.

3.3. Realizace předvýzkumu

Supervizoři jsem požádala o rozhovor osobně, telefonicky nebo e-mailově. Setkala jsem se s velkou ochotou k poskytnutí rozhovoru, což bylo jistě ovlivněno tím, že jsem všechny osobně znala jako své bývalé kolegy, supervizoři či lektory z výcviku.

Se supervizoři jsem se setkala na různých místech. Většinou jsem je navštívila na jejich pracovištích, jeden supervizor upřednostnil setkání v neformálním prostředí mimo pracoviště. K záznamu rozhovoru jsem použila diktafon, s čímž všichni respondenti souhlasili. V průběhu rozhovorů jsem si dělala i písemné poznámky, ukázalo se však, že všechny informace nebylo možné zaznamenat vzhledem k jejich množství a omezenému času, který mi supervizoři mohli věnovat. Z tohoto důvodu jsem velmi ocenila možnost nahrávky. Po skončení rozhovoru jsem si díky nahrávce mohla chybějící informace do poznámek dopsat, záznam byl tedy téměř doslovný.

3.4. Výsledky předvýzkumu

V úvodu jsem se zaměřila na zjištění vlastní **definice supervize**. Supervizoři uváděli, že definice vychází z jejich zkušenosti. Definice obsahovaly slova jako: podpora, pomoc, reflexe, větší úspěšnost, profesionalita, pracovní proces, účast, zamyšlení. Všichni supervizoři se v podstatě shodli v tom, že supervize je jednou z možností, jak pomoci lidem, kteří pracují s jinými lidmi. Tato pomoc směřuje k porozumění sobě sama v procesu práce a k většímu porozumění klientům.

Další otázky zjišťovaly, jaké bylo **první setkání se supervizí** a kolik času uplynulo od tohoto okamžiku k vlastnímu provádění supervize.

Zde se odpovědi různily. Starší supervizoři uváděli, že se poprvé setkali se supervizí v době, kdy se supervize ještě nenazývala supervizí, měla spíše formu skupinové intervize nebo tutorství, v jednom případě se jednalo o balintovskou formu supervize. Tři z pěti supervizorů se setkali prvně se supervizí ve svém bývalém zaměstnání, zbývající dva v psychoterapeutickém výcviku. Všichni supervizoři uvádějí silné emoce při prvním kontaktu se supervizí, pamatují si dodnes, co supervizor říkal, ve čtyřech případech šlo o velmi pozitivní zážitek, v jednom případě bylo první setkání negativní.

Časově vymezit, jak dlouhá doba uplynula od prvního kontaktu se supervizí do vlastního provádění supervize, se ukázalo obtížné. Důvodem bylo vymezení supervize jako pojmu. Supervizoři se nemohli rozhodnout, co již považovat za provádění supervize a co je spíše provázení, tutorství a intervize. Většina dotázaných prováděla supervizi v nějaké formě již před nástupem do supervizního výcviku. Vedli dobrovolníky, na pracovištích prováděli supervizi formou balintovské skupiny, poskytovali supervizi studentům na stážích a mladším, méně zkušeným kolegům a to průměrně již 6 let od svého prvního kontaktu se supervizí.

Následující otázka se zabývala **motivací** k tomu stát se supervizorem. Odpovědi se v této oblasti pochopitelně velmi lišily. Uvádím některé zajímavé:

- vlastní pozitivní zkušenost se supervizí, pomohlo mi to a tak jsem chtěl také pomoci;
- zvědavost na výcvik;
- touha po změně, chuť dělat i něco jiného než poradenskou práci;
- k práci supervizora jsem byl vybídnut, vzal jsem to jako výzvu.

Otázka zkoumající **vzdělání** respondentů **v oblasti supervize** přinesla jednoznačný závěr. Všichni dotázaní prošli supervizním výcvikem, v minimálním rozsahu 120 hodin. Někteří supervizoři prošli více než jedním kurzem. Respondenti absolvovali následující výcviky:

- Supervize a koučování – pořádá IKOS Praha – 200 hodin, trvá 1 rok;
- Výcvik v supervizi – akreditovaný Ministerstvem školství – 270 hodin, trvá 2 roky;

- Kurz supervize pro linky důvěry – 50 hodin;
- Řízení a supervize v pomáhajících profesích – Remedium – 150 hodin, trvá 2 roky;
- Supervizní výcvik ČIS – pod vedením Julie Hewson – 120 hodin.

Supervizoři většinou nepovažují své vzdělání v supervizi za dostačující, uvědomují si nezbytnost vzdělávání ve své profesi jako celoživotní, nikdy nekončící proces. Čtyři z pěti dotázaných by si rádi rozšiřovali své supervizní vzdělání při pracovních setkáních s ostatními supervizory, ale zatím neuvažují o dalším soustavnějším výcviku. Jeden supervizor uvažuje v budoucnu o systematickém výcviku, zatím však žádný aktivně nehledá. Několikrát se objevuje potřeba být v kontaktu s odbornou veřejností a s kolegy z oboru.

Další tématický okruh se týkal názoru dotázaných na **osobnostní rysy supervizora**. Za klíčové předpoklady **pro výkon dobré supervize** dotázaní považují: vzdělání (teoretické a výcvik), zkušenost a praxi v oboru, otevřenost, toleranci, pokoru, vyrovnanost, ohraničení se, schopnost empatie, lásku k lidem, schopnost oddělit osobní od profesionálního, chuť vést druhé lidi a vnitřní poctivost.

Na druhé straně za **rysy neslučitelné s rolí supervizora** dotázaní považují: chamtivost, dogmatismus, nezájem o klienta, netolerance, jednostrannost, nepoctivost, mentorství, bezhraničnost, užívání nesrozumitelného a odborného jazyka, nesolidnost a vyvíjení nátlaku na klienta.

Další otázka směřovala ke zjištění skutečnosti, ve kterých **organizacích poskytujících sociální služby provádí** respondenti **supervizi a jak dlouho**. Ukázalo se, že organizací poskytujících sociální služby, které pravidelně čerpají supervizi, je celá řada. Respondenti poskytují supervizi v K-centru, krizovém centru, domovech důchodců, domovech pro matky s dětmi, v azylovém domě, intervenčním centru, hospicu, ústavech sociální péče, na lince důvěry, v nízkoprahovém centru, rodinné poradně, integračním a pobytovém středisku, dětském centru, dobrovolnickém centru,

oblastní charitě, zařízení pro mentálně postižené a zařízení zabývajícím se léčbou psychóz.

Většina supervizorů považuje za **maximální dobu působení v jedné organizaci** 5 let, výjimka se objevila v jednom případě, kdy supervizor prováděl supervizi na jednom pracovišti 10 let.

Zjišťovala jsem také, zda supervizoři **jsou zaměstnání v některé organizaci**, v níž supervizi poskytují. 4 uvedli, že nejsou, v jednom případě supervizor byl zaměstnancem jedné z organizací.

Následovala otázka na způsob **získávání supervizních zakázek** v oblasti sociálních služeb. Zde se odpovědi různily. Převaha supervizorů dostává zakázku od organizací na základě doporučení těch organizací, které již se supervizorem mají zkušenost. Supervizoři jsou kontaktováni většinou telefonicky, on-line minimálně. V jednom případě poskytoval supervizor v organizaci služby psychologa a posléze byl požádán o supervizi. Někdy supervizora doporučí spolupracovníci. Všichni dotázaní supervizoři inzerují svůj kontakt na internetu.

Supervizorů jsem se dále ptala, jaká **forma supervize** je v organizacích, kde poskytují supervizi, nejčastější. Ve třech případech byla uvedena týmová, ve dvou případech se objevila týmová spolu s individuální.

Názor na **interní supervizi** byl spíše negativní. Supervizoři uváděli, že interní supervize má více záporů než kladů, naráží na hierarchii vztahů, nese mnohá rizika pro obě strany. Pokud je však interní supervize dobře definována, jsou jasně vymezené hranice a vydefinovaný kontrakt, může být přínosná. Výhodou interní supervize je snadná dostupnost, nevýhodou jsou vztahy a to, že supervizor je součástí týmu, což není snadné zvládnout. Interní supervize jako forma vedení podřízených nadřízeným v některých organizacích (např. Diakonie) dobře funguje, uvedl jeden supervizor.

Následovaly otázky týkající se **překážek při práci supervizora**. Rozdělila jsem tuto otázku na několik okruhů.

Překážky na úrovni **supervizor a vedoucí organizace** byly popsány celkem jednoznačně. Šlo zejména o nesprávné pochopení supervize vedoucím pracovníkem, který nedovede svým podřízeným pomoci porozumět jejímu významu. Vedoucí často účast na supervizi nařizují nebo mají od supervize nereálné požadavky a neumí stanovit body kontraktu. Někdy se ukáže, že za problém, který se na supervizi řeší, může vedoucí organizace, a pokud on není ochotný nic udělat, je to velká překážka.

Na úrovni **supervizor a tým pracovníků** naráží supervizoři na podobné problémy. Pracovníci nejsou informováni, co supervize je a k čemu může být prospěšná. Někdy tým pojmá supervizi pouze jako kontrolu, pak v týmu převládají obranné postoje a supervize nemůže probíhat. Problém vzniká i v případě, kdy vedoucí pracovník osloví supervizora, ale tým ho nepřijme, protože je v konfliktu s vedoucím a supervizora vnímá jako jeho spojence. Negativním prvkem je i špatná zkušenost s předešlou supervizí. V některých organizacích je supervize zaměňována s poradami nebo semináři. Supervizoři se s těmito předsudky setkávají i v „mladých“ pracovních týmech. Překážkou jsou i obavy pracovníků, že informace ze supervize budou zneužity.

Na úrovni **supervizor a supervidovaný** uváděli supervizoři méně překážek než u týmu či vedoucího pracovníka. K potížím někdy dochází, když supervidovaný očekává místo supervize psychoterapii či poradenství. I v individuální supervizi se supervizoři někdy setkávají s pracovníky, kteří stále správně nechápou význam supervize. Někteří pracovníci mají ze supervize obavy, které často pramení z neznalosti pravidel a cílů supervize.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že supervizoři se mnoha organizacích setkávají s **nedůvěrou** v supervizi. Příčiny této nedůvěry vyplývají z několika základních faktorů:

- neznalost supervize, zkreslené pojetí supervize jako pouhé kontroly;
- supervize jako povinnost - supervize je nařízená – nešťastné nastavení;
- nepřijetí supervize nadřízeným pracovníkem – když nadřízený pracovník má sám problém s přijetím supervize;
- strach účastníků z toho, že jejich jednání v supervizi bude označeno jako „špatné“, pracovníci nevidí supervizi jako prostor pro změnu.

Naopak **přijetí supervize** v organizacích podporuje:

- zralý management, dobré nastavení vedoucího organizace vůči supervizi, důvěra vedoucího pracovníka v supervizi;
- vlastní pozitivní zkušenost se supervizí;
- účast nadřízeného na supervizi;
- dobře vybraný supervizor – v organizaci je přínosné udělat výběrové řízení na supervizora, opravdu uváženě zvolit z několika uchazečů.

Nejčastějším **předmětem supervize** v organizacích poskytujících sociální služby jsou týmové vztahy (hierarchie vztahů, komunikace s vedoucím) a případové supervize.

Následovala škálová otázka, která zkoumala, kterou z **funkcí supervize** považují supervizoři za nejdůležitější. U třech dotázaných bylo pořadí následující: nejdůležitější je funkce podpůrná, pak vzdělávací a nejméně důležitá je funkce kontrolní. Dva supervizoři uvedli, že jsou všechny funkce stejně důležité a je třeba funkce užívat v souladu s kontraktem. Líbil se mi názor, že když někde dobře funguje podpůrná a vzdělávací funkce supervize, není vůbec třeba funkce kontrolní.

Mezi oblíbenými supervizními **technikami** a **metodami** se objevily tyto: škála, přehrávání situací, výtvarné techniky, živé obrazy, vizuální znázornění. Supervizoři oceňují na těchto technikách zejména to, že do supervizního procesu vnášejí kreativitu a uvolňují atmosféru. Jiné techniky jsou názorné, pomáhají rychle zviditelnit některé skutečnosti. Jako základní techniku uvádějí supervizoři rozhovor.

Cílem další otázky bylo zjistit, jakým způsobem získávají supervizoři **zpětnou vazbu** na svou supervizní práci. Všichni respondenti odpověděli podobně: supervidovaných se ptají na zpětnou vazbu osobně, většinou v závěru supervizního sezení. Užívají otázek typu: Co se dnes stalo? K čemu vám byla dnešní supervize prospěšná? Pomohla vám dnešní supervize k něčemu? Co si odnášíte? O co jste dnes přišli? Jaká je emoce, s níž odcházíte? Dva supervizoři uvedli užití neverbálních technik (například škála, „smajlíci“).

Vyjádřením kladné zpětné vazby je pro jednoho supervizora i opětovné pozvání do organizace nebo doporučení další instituci.

Jeden supervizor uvedl, že při dlouhodobé supervizi v organizaci si vyžádá písemnou zpětnou vazbu od účastníků supervize. K tomu má připravený dotazník s otevřenými otázkami. Formou zpětné vazby jsou i zápisy ze supervize, které dostává jeden dotázaný supervizor od pracovníků (vždy je jeden pověřený).

Všichni supervizoři uvedli, že **supervidují svoji supervizní práci**. Odpovědi se lišily pouze ve frekvenci. Ve třech případech jde o pravidelnou supervizi supervize s četností 1x za 2 měsíce. Dva supervizoři uvedli četnost 1x za měsíc, rovněž se jedná o pravidelnou supervizi supervize.

Další otázka měla za cíl zmapovat názory supervizorů na **zavedení povinnosti supervize do sociálních služeb**. Čtyři supervizoři souhlasili se zavedením supervize jako povinné součásti sociálních služeb. Jeden dotázaný se vyjádřil v tom smyslu, že supervize by měla vstoupit do organizace až jako třetí krok. Prvním krokem je dobrý management, druhým metodické vedení, supervize by měla být až krokem třetím. Když nefunguje dobře vedení organizace a chybí metodické vedení pracovníků, pak tyto problémy přepadávají do supervize.

Respondenti cítili potřebnost supervize v těchto organizacích. Shodli se však v tom, že vždy záleží, jak je organizace na přijetí supervize nastavená, záleží zejména na pozitivním nastavení vedoucího pracovníka. Pokud je sám vedoucí pracovník nemotivovaný, nedokáže podřízené motivovat pro supervizní práci.

Supervizoři se také vyjadřovali ke standardům, které zavádějí povinnost supervize v sociálních službách. Dvakrát se vyskytl názor, že supervize měla být nejprve jako povinnost nařízena vedoucím pracovníkům a teprve potom by se jí měli účastnit pracovníci. Tři supervizoři se domnívají, že nařízení supervize přišlo předčasně a unáhleně, mnohé organizace nejsou zralé na její přijetí.

Mezi **etickými zásadami**, kterými se dotázaní supervizoři řídí při práci, převažovaly zejména tyto:

- dodržování mlčenlivosti;

- respekt k supervidovanému;
- upřímný zájem o problematiku;
- nezneužívat, neubližovat, neponižovat supervidovaného;
- nementorovat a nedávat nucenou volbu;
- sebereflexe ze strany supervizora;
- přiměřené zacházení s mocí;
- nemíchat role (terapeut a supervizor, lektor a supervizor);
- předat případ, když si s ním nevím rady;
- provádět supervizi v jedné organizaci pouze přiměřenou dobu.

Následovala otázka, která zkoumala, v čem supervizoři vnímají **limity supervizní práce**. Ve třech případech se objevil názor, že supervize nemá být terapií; ve chvíli, kdy se terapii příliš přiblíží, měl by na to supervizor citlivě upozornit a doporučit supervidovanému práci na sobě. Dalším limitem je skutečnost, že supervize by měla mít vždy jen poradní hlas, supervizorovi nepřísluší hodnotit. Dva supervizoři vnímají časový limit v supervizní práci. Supervizor by měl vědět, kdy práci v jedné organizaci ukončit. Dvakrát se objevil se názor, že optimální doba je 4-5 let působení v jedné organizaci, poté se stírá vnější pohled a supervizor se stává součástí týmu.

V závěru rozhovoru jsem se supervizorů ptala, co **mají rádi na práci supervizora**. Odpovědi byly velmi různorodé a lišily se v závislosti na osobnostních rysech dotázaných. Odpovědi uvádím v doslovném znění:

1. Mám rád proces, dílnu.
2. Mám ráda lidi, baví mě ta pestrost. Zajímá mě, jak to dělají jinde.
3. Mám ráda změnu – práce i působiště. Líbí se mi fakt, že se v supervizi něco uděje, já odjedu a dále se to děje beze mě.
4. Mám ráda vývoj věcí a ten mohu při supervizi vidět. Uspokojuje mě vidět růst pracovníků a pozitivní výsledky.
5. Líbí se mi setkávat se s mnoha lidmi, službami, je to velmi pestrá práce. Pak se mi líbí, že při vynaložení menší energie než např. při terapii, mohu dosáhnout větších výsledků a zisků. Nejvíce se mi líbí, že každá supervize přináší učení i mně samotnému.

Na konci rozhovoru jsem požádala supervidované, aby mi sdělili své **supervizorské krédo**. Jednotlivé odpovědi cituji:

„Pokloň se každému, koho potkáš.“

„Když už ke mně lidi přijdou a já na ně působím, mělo by jim být při odchodu stejně, ne-li lépe.“

„V procesu se může udít prakticky cokoliv, ale mělo by to dobře dopadnout.“

„Když nemůžeš pomoci, nesmíš ublížit.“

„Propojovat - lidi, systémy, informace a souvislosti.“

3.5. Závěry z předvýzkumu

Z předvýzkumu jednoznačně vyplynulo, že supervize aktivně probíhá v mnohých zařízeních poskytujících sociální služby. Její potřeba a existence není omezena několika málo zařízeními. Dotázaní supervizoři aktivně působí ve všech typech institucí poskytujících sociální služby. Supervize probíhá v zařízeních poskytujících sociální péči, sociální poradenství i služby sociální prevence.

Třebaže se supervize již dostává do povědomí pracovníků, dotázaní supervizoři uváděli mnohé těžkosti a překážky při své supervizní práci. Tyto potíže jsou nejčastěji spojené s nesprávným pochopením významu a smyslu supervize. Dotázaní supervizoři vnímají kořeny tohoto jevu mimo jiné v nepřijetí supervize vedoucími pracovníky. Ti nedovedou svým podřízeným správně vysvětlit potřebu supervize v organizaci. Podřízení pak často chápou supervizi jako kontrolu, což se pojí s obavami a posléze odmítnutím.

Čtyři z pěti supervizorů nejsou zaměstnanci žádné z organizací, v nichž působí jako supervizoři. V organizacích tedy převažuje supervize externí.

Z předvýzkumu vyplynulo, že nejčastějším předmětem supervize v organizacích poskytujících sociální služby jsou týmové vztahy a případy klientů.

4. Cíle výzkumu a hypotézy

Výzkumné šetření si klade za cíl především zmapovat současný stav v poskytování supervize v sociálních službách v oblasti Libereckého regionu. Položila jsem si základní otázky: zda v zařízeních sociálních služeb supervize funguje, co je nejčastějším předmětem probíhající supervize, jak pracovníci supervizi pojmají a jaký druh supervize v organizacích převažuje.

Sekundárně se výzkum zaměřuje na rozbor využívaných forem supervize, frekvenci supervizních sezení a hodnocení supervize pracovníky v zařízeních sociálních služeb v daném regionu.

Vedlejším cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem se vedoucí pracovníci vyrovnávají se zaváděním supervize na svých pracovištích a jak motivují zaměstnance k účasti na supervizi.

Na základě prostudované literatury a praktických poznatků vyplývajících z předvýzkumu jsem stanovila tyto výzkumné hypotézy:

Hypotéza 1.

Supervize proniká do oblasti sociálních služeb a dostává se do povědomí pracovníků různých typů zařízení poskytujících sociální služby.

Hypotéza 2.

U pracovníků sociálních služeb převažuje pojetí supervize jako kontroly.

Hypotéza 3.

V organizacích poskytujících sociální služby jsou nejčastějším předmětem supervize týmové vztahy a případy klientů.

Hypotéza 4.

V zařízeních sociálních služeb převažuje využití externí supervize.

4.1. Popis výzkumné metody - dotazník

K uskutečnění výzkumu jsem použila jednu z metod sociologického výzkumu a to **dotazník**. Dotazník patří mezi nejrozšířenější a nejobvyklejší metody výzkumu v oblasti společenských věd. Nejčastěji se používá v sociologii a psychologii.

A) **Obecně**

Dotazník jako výzkumná a diagnostická metoda je zprostředkovanou formou dotazování, založenou na písemné komunikaci mezi výzkumným pracovníkem nebo diagnostikem na jedné straně a zkoumanou osobou na straně druhé.

Podstatou dotazníku je uspořádaný soubor otázek, který je předkládán písemně a je očekávána písemná odpověď. Zdrojem informací je psaný výrok respondenta. Na rozdíl od dalších výzkumných metod, jako je experiment a dotazování, může dotazník (i rozhovor) zjišťovat i jevy týkající se minulosti a budoucnosti (27).

Hlavní výhodou dotazníku je skutečnost, že lze postihnout velký počet jedinců při vynaložení minimálních nákladů a v poměrně krátkém čase. Anonymita je relativně přesvědčivá. Mezi hlavní nevýhody dotazníkového šetření patří velmi nízká návratnost zadaných dotazníků, dále zde vzniká riziko, že otázky budou zodpovězeny někým jiným než osloveným respondentem. Dotazník klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného (10).

B) **Konkrétně**

Dotazník zkoumá, zda na pracovištích supervize probíhá a jak často, jakou formu má tato supervize, jak jsou pracovníci s poskytovanou supervizí spokojeni a co považují za hlavní etické zásady v supervizi. Oslovila jsem také vedoucí pracovníky a ptala jsem se, jakým způsobem motivují zaměstnance k účasti na supervizi a jak se vyrovnali se zavedením supervize v organizaci.

Dotazník byl sestaven z celkem **devatenácti otázek**. V úvodu dotazníku se obracím k respondentům s prosbou o spolupráci; představila jsem se a stručně popsala, k čemu bude dotazník použit. Nabídla jsem možnost poskytnout dotazovaným výsledky, což obvykle motivuje některé respondenty k vyplnění.

Dotazník byl anonymní, o respondentech jsem zjišťovala pouze základní údaje: věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Následovaly uzavřené otázky, které rozřadily respondenty do kategorií podle oblasti sociálních služeb (sociální péče, sociální poradenství a služby sociální prevence) a dále podle služby, kterou poskytuje zařízení, v němž respondenti pracují (pobytové, ambulantní, terénní). Poslední otázka poskytující údaj o respondentech byla otevřená a respondenti zde měli definovat svou současnou pracovní pozici.

Pět otázek v dotazníku je polouzavřených, škálových. Respondenti tedy mohli zvolit jednu či více z uvedených možností. Pokud žádná z variant neodpovídala přesně jejich stanovisku, mohli vypsát svou odpověď do otevřené kolonky. Sedm otázek v dotazníku se dá zařadit do otázek uzavřených, škálových. Respondenti u těchto otázek neměli možnost otevřené odpovědi. Pět otázek v dotazníku jsem ponechala otevřených, respondentům byl tedy ponechán prostor, aby se projevíli podle svého uvážení. Byla jsem si vědoma, že zpracování těchto otázek bude obtížné, cílem zde však bylo především poskytnout prostor pro pocity respondentů. Dvě otázky v dotazníku se zaměřovaly na pocity respondentů během supervizního dění a při hodnocení supervize v organizaci. Pro vyjádření spokojenosti se supervizorem jsem použila škálu, pro zachycení atmosféry při supervizi měli respondenti vybrat slova, jež jejich pocity nejpřesněji vyjadřují. V závěru dotazníku jsem poděkovala respondentům za čas a spolupráci.

Dotazník bylo nesnadné sestavit z několika důvodů. Přestože jsem předpokládala, že téměř všichni respondenti, kteří pracují v sociálních službách, se již se supervizí setkali, musela jsem myslet i na variantu, že malému procentu dotázaných bude pojem supervize cizí. Dále jsem musela brát v úvahu, že supervize stále neprobíhá ve všech zařízeních poskytujících sociální služby. Proto jsem užila otázky vyřazovací a to v několika fázích. Od otázky č. 4 odpovídali až do otázky 13 jen ti, kteří supervizi v současnosti čerpají na svých pracovištích. Poslední dvě otázky byly určeny pouze vedoucím pracovníkům, na což jsem upozornila krátkou instrukcí.

Otázky v dotazníku jsem sestavovala podle několika hlavních zásad. Pokusila jsem se vyhnout složitým větným celkům a dala jsem přednost jednoznačným formulacím. Snažila jsem se o krátké, jasné a srozumitelné formulace a jazyk. Otázky jsem nepokládala sugestivně. Originál dotazníku je uveden v **příloze č. 2**.

4.2. Popis zkoumaného souboru

Respondenty byly pracovníci zařízení sociálních služeb na různých pracovních pozicích. Celkem jsem oslovila **30 organizací v Libereckém kraji**. Hlavním zdrojem kontaktů byl Katalog sociálních služeb Libereckého kraje (34). Katalog je od svého vzniku v roce 2003 průběžně aktualizován a v nejaktuálnější verzi je dostupný na internetu (28).

Výzkumný soubor tvořili pracovníci z níže uvedených institucí. Jednotlivé instituce jsem rozdělila podle oblastí, v nichž působí, a vymezila jsem jejich činnost. Stručný popis činností jednotlivých organizací, které jsem při výzkumu oslovila, je k nahlédnutí v **příloze č. 3**. Instituce jsem vybírala s ohledem na to, aby v jejich činnosti převažovaly sociální služby.

Výzkum byl proveden v následujících institucích poskytujících sociální služby:

1. Poradny

Poradna pro manželství, rodinu a mezilidské vztahy Jablonec n. Nisou

Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy Česká Lípa

Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy Liberec

Občanská poradna Liberec

2. Krizová centra, léčba a prevence závislostí

Most k naději – Kontaktní centrum pro lidi ohrožené drogou Liberec

Terapeutická komunita pro drogově závislé Nová Ves

Linka důvěry Liberec

Maják, o.p.s.

3. Domovy pro osoby se zdravotním postižením – zařízení pro mládež

Denní pobytové a sociální služby Česká Lípa

Domov Raspenava

Ambulantní a pobytové sociální služby Liberec

Domov Tereza Benešová u Semil

4. Domovy pro osoby se zdravotním postižením – zařízení pro dospělé

Centrum naděje Česká Lípa

Domov Sluneční Dvůr Jestřebí

5. Domovy pro seniory

Domov důchodců Sloup v Čechách

Domov důchodců Jindřichovice pod Smrkem

6. Azylová zařízení

Azylový dům Liberec

Dům pro matky s dětmi Jonáš

Dům pro matky s dětmi AD Liberec

Dům rychlé pomoci Česká Lípa

Dům humanity a denní stacionář Česká Lípa

7. Azylová zařízení pro cizince

Pobytové středisko Stráž pod Ralskem

Zařízení pro zajištění cizinců Bělá Jezová

8. Domy s pečovatelskou službou

Dům s pečovatelskou službou Turnov

Dům s pečovatelskou službou Česká Lípa

9. Zařízení pro rehabilitaci, terapie a duševní zdraví

Focus Liberec

Socioterapeutické centrum Liberec

10. Služby zdravotně postiženým

Centrum služeb pro zdravotně postižené v LK Česká Lípa

11. Sociální integrace a prevence

Terénní sociální práce Liberec

12. Rehabilitace a terapie prostřednictvím zvířat

Elva-help Liberec

Celkem se mi vrátilo **110 vyplněných dotazníků**, tito respondenti tedy tvoří konečný výzkumný vzorek. Průměrný věk respondentů je **40,3 let**. Nejmladšímu účastníkovi výzkumu bylo 22 let, nejstarší dovršil 63 let. Dotazník vyplnilo **95 žen** a **15 mužů**. Pro účely vyhodnocení budou respondenti rozděleni do tří věkových kategorií: 22-35 let (35 respondentů), 36-45 let (36 respondentů) a 46-63 let (39 respondentů).

Další charakteristikou vzorku respondentů je jejich **nejvyšší dosažené vzdělání**. Nejvíce respondentů (51) je středoškolsky vzdělaných. Vysokoškolské vzdělání má 37 respondentů. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 10 respondentů, 3 respondenti mají pouze základní vzdělání a 9 respondentů vzdělání neuvedlo.

Pracovní zařazení respondentů bylo různorodé. Nejvíce dotázaných pracuje v institucích sociálních služeb na pozici sociální pracovník (celkem 38) a na pozici vedoucího organizace (celkem 22). 12 respondentů pracuje jako osobní asistent, 9 respondentů uvedlo pozici pracovníka sociální péče a 8 působí v organizacích jako psycholog. Mezi méně zastoupené pracovní pozice patřili: 4 pečovatelé, 4 dobrovolníci, 2 asistenti chráněného bydlení, 2 pracovníci linky důvěry a 2 socioterapeuti. 7 respondentů neuvedlo pracovní zařazení.

V úvodní části dotazníku jsem dále zjišťovala, v jaké **oblasti sociálních služeb** respondenti pracují. Ukázalo se, že nejvíce respondentů pracuje v organizacích poskytujících sociální péči (celkem 52). Druhým nejčastěji zastoupeným typem organizací, v nichž respondenti pracují, jsou instituce sociálního poradenství (celkem 37). V zařízeních sociální prevence pracuje 10 respondentů, 7 dotázaných působí v zařízeních poskytujících sociální poradenství i prevenci. 3 respondenti pracují v institucích, které poskytují komplexní sociální služby, tedy péči, poradenství i prevenci. 1 respondent je zaměstnán v zařízení, které kombinuje sociální péči a poradenství.

Posledním kritériem, které charakterizuje výzkumný vzorek, jsou **služby**, jež provozuje zařízení, v němž respondenti pracují. Zde převažují ambulantní zařízení (41 respondentů), na druhém místě jsou zařízení poskytující terénní služby (33 respondentů). Méně respondentů pracuje v zařízeních poskytující služby pobytové (celkem 18). Část respondentů uvedla, že pracují v zařízeních kombinovaných služeb: pobytové a ambulantní služby – 10 respondentů, terénní a ambulantní služby 5 respondentů, pobytové a terénní služby – 2 respondenti. 1 respondent pracuje v zařízení poskytujícím pobytové, ambulantní i terénní služby.

Výše uvedená kritéria byla použita pro hodnocení výsledků dotazníku. Všechny údaje popsané v této kapitole, jsou zobrazeny v přehledných tabulkách v příloze č. 5.

4.3. Realizace výzkumu

Dotazník jsem sestavila na základě prostudované literatury, vlastní zkušenosti se supervizí a jako cenný zdroj informací a inspirace mi posloužil uskutečněný předvýzkum.

Jak jsem již uvedla výše, respondenty byli pracovníci sociálních služeb na různých pracovních pozicích. Pro výzkum jsem připravila dotazník ve dvou identických verzích, jedna verze byla určena pro tisk, druhá pro elektronické vyplnění. Zvláště u elektronické verze jsem se setkala s poměrně dobrou návratností.

V první fázi jsem provedla distribuci prostřednictvím bývalých kolegů z rodinné poradny a z institucí, s nimiž jsem jako sociální pracovníce spolupracovala. V této fázi se však vrátilo velmi málo dotazníků, přistoupila jsem tedy k fázi druhé. Připravila jsem průvodní dopis, který jsem rozesílala spolu s oběma verzemi dotazníků. V dopise jsem podrobněji informovala respondenty o dotazníku a smyslu diplomové práce. Zdůraznila jsem, že dotazník mohou vyplnit i pracovníci těch organizací, kde supervize dosud neprobíhá vůbec nebo jen nepravdělně. Snažila jsem se motivovat pracovníky tím, že jsem vyzdvihla důležitost jejich odpovědí. Ocenila jsem předem všechny pracovníky, kteří dotazník vyplní a to bez ohledu na pracovní zařazení a pozici. Upozornila jsem na fakt, že institucí poskytujících sociální služby na Liberecku není neomezeně

a zdůraznila to, jak cenný pro mě z tohoto důvodu bude každý dotazník, který se mi vrátí vyplněný. Za důležité jsem považovala uvést dobu, kterou vyplnění dotazníku zabere. Uváděla jsem 10 minut. Nabídla jsem respondentům zvolit formu vyplnění, která pro ně bude pohodlnější – tištěná verze či verze elektronická. Dopis jsem pak přikládala ke každému e-mailu, který jsem odeslala. Tento způsob se velmi osvědčil, v rozmezí čtyř týdnů se mi vrátilo celkem 110 vyplněných dotazníků.

Během výzkumu jsem oslovila celkem **30 institucí**. Oslovené instituce jsou uvedeny výše v **kapitole č. 4.2**.

Nevýhodou elektronické distribuce dotazníků je nemožnost změřit přesné procento návratnosti. Většinou jsem totiž dotazníky zasílala vedoucímu pracovníkovi, kterého jsem žádala o distribuci ostatním zaměstnancům. V Katalogu sociálních služeb Libereckého kraje i na internetu byl uveden většinou pouze jeden kontakt na instituci, nemohla jsem tedy vyhodnotit, ke kolika pracovníkům se dotazník reálně dostal. Ve většině případů jsem nemohla posoudit, kolik dotazníků se vrátilo z jednoho zařízení, protože respondenti využívali pro odeslání dotazníku svých osobních e-mailových adres. Návratnost dotazníků jsem mohla měřit pouze u vedoucích pracovníků, protože uváděli svoji pracovní pozici přímo v dotazníku. Zde byla návratnost velmi vysoká, ze třiceti oslovených institucí dotazník vyplnilo 22 vedoucích pracovníků.

Návratnost dotazníků by se určitě dala zvýšit, kdybych do institucí osobně došla a tvář v tvář bych respondenty požádala o vyplnění. To však z časových a finančních důvodů nebylo možné uskutečnit.

Dotazníky se mi v **81 procentech** vrátili elektronicky, **19 procent** vyplněných dotazníků mi bylo nazpět doručeno poštou. Většina z nich byla bez komentáře. Někteří respondenti připojili krátký pozdrav, čtyři vedoucí pracovníci požádali o zprostředkování výsledků výzkumu. Budou jim samozřejmě poskytnuty. Ve dvou případech byla připojena drobná výtká. Jednomu z respondentů se dotazník zdál příliš dlouhý, druhý respondent mi vytkl, že jsem v nejvyšším dosaženém vzdělání nevzala v úvahu, že bude odpovídat osoba se středním odborným učilištěm. Tato poznámka byla na místě.

5. Výsledky

Výsledky jsou zpracovány v tabulkách, protože považuji toto vyjádření za nejvíce přehledné. V případě, že to bylo účelné, jsem zanesla údaje do grafu. Tabulky jsou v pravém dolním rohu očíslovány pro snadnější orientaci a možnosti odkazu v následující diskuzi. U každé tabulky je uvedeno doslovné znění otázky.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření jsem respondenty dělila podle různých kritérií. První rozdělení jsem provedla **podle věku**. Toto kritérium při vyhodnocování dotazníku jsem užila zejména v první a závěrečné části dotazníku. V úvodu jsem zkoumala především první kontakt respondentů se supervizí. V závěrečné části dotazníku jsem věkové rozdělení respondentů při vyhodnocování výsledků použila zejména u otázek, které jsou zaměřeny na názory a pocity respondentů. Věková rozmezí jsou vždy uvedena v konkrétních tabulkách, jednotlivé věkové skupiny jsou zastoupeny celkem rovnoměrně, proto jsou dobře porovnatelné.

Druhým dělicím kritériem byla **oblast sociálních služeb**, v nichž respondenti pracují. Oslovený vzorek respondentů provozuje všechny sociální služby, tedy sociální péči, sociální prevenci i poradenství. V některých institucích dochází ke kombinaci těchto služeb, v tabulkovém hodnocení jsem zohlednila toto rozložení. Uvedené rozdělení respondentů jsem použila k vyhodnocení výsledků otázek, které se týkaly výskytu supervize na pracovištích a hodnocení fungující supervize v organizacích.

U některých otázek jsem se zaměřila na srovnání podle **formy poskytovaných sociálních služeb** v zařízeních, kde respondenti pracují. Základními kategoriemi byly služby pobytové, ambulantní a terénní. V některých institucích se služby kombinují, opět jsem toto rozložení zachovala.

Podrobný popis a početní zastoupení jednotlivých srovnávaných skupin respondentů je uveden **v příloze č. 4**. Cílem výzkumu je však především popis a zmapování současného stavu v zařízeních, proto považuji za nejvíce vypovídající souhrnnou kategorii, kterou uvádím v každé tabulce.

Zdrojem všech níže uvedených tabulek (č. 1 až č. 31) a grafů (č. 1 až č. 3) je vlastní výzkum.

1. S pojmem supervize jsem se poprvé setkal/a:

Otázka zkoumala, zda se respondenti v minulosti setkali s pojmem supervize. Tabulka zachycuje odpovědi respondentů podle jednotlivých věkových skupin.

OTÁZKA Č. 1	Věk			Σ
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
S pojmem supervize jsem se poprvé setkal/a :	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
a) ve škole	10	4	1	15
b) na praxi	1	0	1	2
c) v předchozím zaměstnání	4	10	12	26
d) v současném zaměstnání	10	19	19	48
e) ve výcviku, uveďte v jakém	9	0	0	9
f) jinde, uveďte kde	0	2	4	6
g) nesetkal/a	1	1	2	4
celkem	35	36	39	110

Tabulka č. 1

Téměř polovina dotázaných se setkala se supervizí ve svém současném zaměstnání. Tato možnost převažuje u všech věkových kategorií. Celkem 26 respondentů se poprvé setkalo se supervizí v předcházejícím zaměstnání. V nejmladší věkové skupině se již poměrně hodně dotázaných poprvé setkalo se supervizí ve škole. V nejstarší věkové skupině je naopak kontakt se supervizí ve škole zanedbatelný. Celkem 4 respondenti se dosud se supervizí vůbec nesetkali.

Celkem 9 respondentů uvedlo, že jejich první kontakt se supervizí se odehrál na výcviku. Často byl uváděn výcvik v telefonické krizové intervenci, kurz psychosociálních dovedností pro pracovníky v sociálních službách a vzdělávací kurz pro pracovníky sociální péče. Výcviky a semináře byly uváděny u volné odpovědi.

2. Byl/a jste někdy přímým účastníkem supervize?

Cílem otázky bylo zjistit, kolik respondentů se někdy účastnilo supervize. Respondenti jsou opět rozděleni podle věkových kategorií.

OTÁZKA Č. 2	Věk			Σ
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
<i>Byl/a jste někdy přímým účastníkem supervize?</i>	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
a) ano	30	32	34	96
b) ne	4	3	3	10
vyřazení ot. č. 1	1	1	2	4
celkem	35	36	39	110

Tabulka č. 2

Ukázalo se, že 87,3 % respondentů se někdy supervize účastnilo. U této odpovědi nejsou téměř žádné rozdíly mezi jednotlivými věkovými skupinami. Záporná odpověď se objevila u deseti dotázaných a je nutné k nim přičíst i čtyři respondenty, kteří se nikdy nesetkali s pojmem supervize.

3. Účastníte se v současnosti supervize?

Otázka měla za cíl zjistit, zda se respondenti účastní supervize v současné době. V tabulce č. 3 jsou odpovědi respondentů tříděny podle druhu sociálních služeb, kde dotázaní pracují. Tabulka č. 4 zachycuje odpovědi na stejnou otázku a srovnává jednotlivé instituce podle forem sociálních služeb, jež poskytují.

OTÁZKA Č. 3	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
Účastníte se v současnosti supervize?	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) ano, na pracovišti	28	6	29	0	0	0	63
b) ano, mimo organizaci	4	0	1	0	3	0	8
c) ne	9	1	3	1	3	0	17
d) ano, na pracovišti i mimo organizaci	2	2	4	0	0	0	8
vyřazení ot. č. 1 a 2	9	1	0	0	1	3	14
celkem	52	10	37	1	7	3	110

Tabulka č. 3

Z tabulky č. 3 vyplývá, že supervize probíhá v 64,5 % institucí sociální služby. Celkem 28,2 % organizací na pracovišti supervizi nenabízí. Supervizi pouze mimo organizaci využívá celkem 7,3 % dotázaných. Při výpočtu procenta jsou zohledněny výsledky z otázky č. 1 a 2. To znamená, že do odpovědi c) jsou přičtení respondenti, kteří se nesetkali s pojmem supervize a nikdy nebyli přímými účastníky supervize.

Vzhledem k tomu, že respondentů působících v oblasti sociální prevence je pouze 10, nepovažují tento vzorek za reprezentativní pro srovnání. Přesto je z tabulky patrné, že nejlépe si stojí instituce poskytující sociální poradenství. Naopak nejméně je

supervize rozvinuta v zařízeních sociální péče. Celkem 7,3 % respondentů čerpá supervizi jak v zaměstnání, tak i mimo organizaci.

Formy poskytovaných sociálních služeb								
OTÁZKA Č. 3	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	Σ
Účastníte se v současnosti supervize?	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) ano, na pracovišti	11	32	15	5	0	0	0	63
b) ano, mimo organizaci	0	1	3	0	1	2	1	8
c) ne	3	3	6	1	1	3	0	17
d) ano, na pracovišti i mimo organizaci	2	4	2	0	0	0	0	8
vyřazení ot. č. 1 a 2	2	1	7	4	0	0	0	14
celkem	18	41	33	10	2	5	1	110

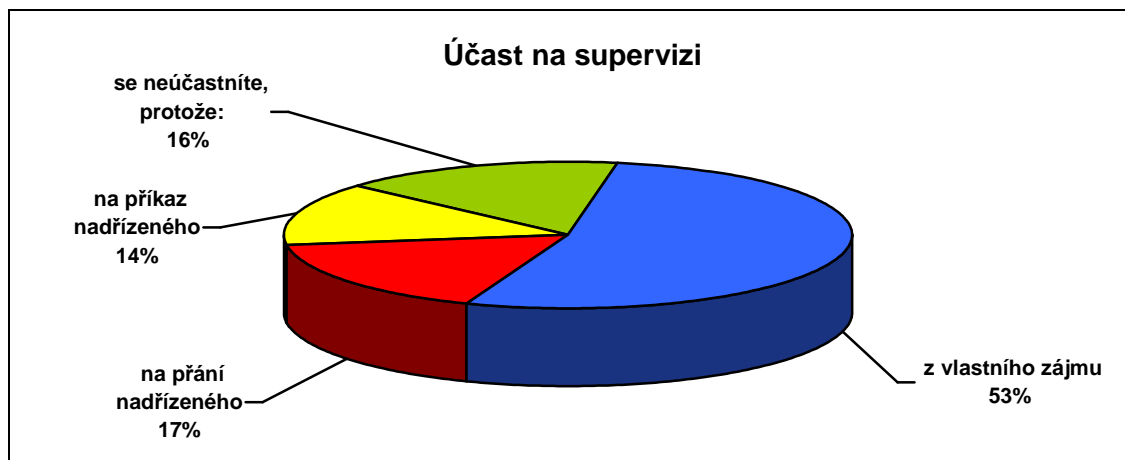
Tabulka č. 4

Tabulka č. 4 zachycuje situaci v jednotlivých skupinách rozdělených dle forem poskytovaných sociálních služeb. Procentuálně je nejvýraznější zastoupení supervize na pracovišti v ambulantních zařízeních. Nejméně je supervize dostupná na pracovišti pracovníkům z institucí poskytujících terénní služby.

4. Supervize ve vaší organizaci se účastníte:

Otázka mapuje dobrovolnost účasti pracovníků na supervizi. Dotázaní zde měli možnost uvést více odpovědí. Nejčastěji se objevovala kombinace možností a) a b). Výsledky hodnotím z hlediska všech uvedených kritérií.

Graf ukazuje, že více než polovina dotázaných se účastní supervize z vlastního zájmu. 16 % respondentů uvedlo, že se supervize na pracovišti neúčastní, protože nemají tuto možnost. Tito respondenti budou odpovídat až na otázku č. 13.



Graf č. 1

OTÁZKA Č. 4	Věk			Σ
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
<i>Supervize ve vaší organizaci se účastníte:</i>	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
a) z vlastního zájmu	13	19	21	53
b) na přání nadřízeného	5	10	2	17
c) na příkaz nadřízeného	12	2	0	14
d) se neúčastníte, protože:	2	8	6	16
celkem	32	39	29	100

Tabulka č. 5

Z tabulky č. 5 vyplývají poměrně výrazné rozdíly mezi jednotlivými věkovými skupinami. Třetina respondentů z nejmladší věkové skupiny dochází na supervizi na příkaz nadřízeného. Naproti tomu ve věkově nejstarší skupině jednoznačně převažuje účast na supervizi z vlastního zájmu. Ve II. věkové skupině rovněž převažuje dobrovolná účast kombinovaná s účastí na přání nadřízeného.

OTÁZKA Č. 4	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Supervize ve vaší organizaci se účastníte:</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) z vlastního zájmu	22	8	23	0	0	0	53
b) na přání nadřízeného	10	4	3	0	0	0	17
c) na příkaz nadřízeného	0	2	12	0	0	0	14
d) se neúčastníte, protože:	6	2	5	0	3	0	16
celkem	38	16	43	0	3	0	100

Tabulka č. 6

Tabulka č. 6 srovnává dobrovolnost účasti na supervizi v jednotlivých typech zařízení sociálních služeb. Zde převažuje účast z vlastního zájmu v institucích poskytujících sociální péči, naopak vyšší podíl účasti na příkaz nadřízeného uvádějí respondenti z institucí sociálního poradenství. I zde však převažuje účast z vlastního zájmu.

OTÁZKA Č. 4	Formy poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
<i>Supervize ve vaší organizaci se účastníte:</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) z vlastního zájmu	11	26	11	5	0	0	0	53
b) na přání nadřízeného	4	5	8	0	0	0	0	17
c) na příkaz nadřízeného	0	12	2	0	0	0	0	14
d) se neúčastníte, protože:	2	5	5	0	1	2	1	16
celkem	17	48	26	5	1	2	1	100

Tabulka č. 7

Tabulka č. 7 přináší srovnání v oblasti forem poskytování sociálních služeb. Zde převažuje dobrovolná účast u pobytových typů zařízení. Pracovníci ambulantních služeb uvádějí ve 25 % účast na supervizi na příkaz nadřízeného.

5. Supervizor navštěvuje vaši organizaci:

Cílem otázky bylo zjistit, zda supervize na pracovišti probíhá pravidelně nebo pouze příležitostně. Výzkumný vzorek od této otázky až do otázky č. 13 tvoří celkem 71 respondentů - odpovídají jen ti, v jejichž organizaci probíhá supervize.

OTÁZKA Č. 5	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Supervizor navštěvuje vaši organizaci:</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) pravidelně	19	8	31	0	0	0	58
b) příležitostně	11	0	2	0	0	0	13
celkem	30	8	33	0	0	0	71

Tabulka č. 8

Z tabulky č. 8 vyplývá, že v institucích převažuje supervize pravidelná, a to v 81,7 %. Výhradně pravidelnou supervizi uvádějí instituce zajišťující sociální prevenci. V institucích poskytujících sociální poradenství převažuje pravidelná supervize v 93,9 % z uvedených odpovědí. Naopak příležitostná supervize se nejčastěji vyskytuje v zařízeních sociální péče.

OTÁZKA Č. 5	Formy poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
<i>Supervizor navštěvuje vaši organizaci:</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) pravidelně	13	34	11	0	0	0	0	58
b) příležitostně	0	2	6	5	0	0	0	13
celkem	13	36	17	5	0	0	0	71

Tabulka č. 9

Respondenti z pobytových zařízení sociálních služeb uvádějí stoprocentně pravidelnou supervizi. Ta převažuje i v institucích s ambulantními službami. Vyšší procento příležitostné supervize se vyskytuje u respondentů z organizací poskytujících terénní sociální služby.

6. Supervizor je zaměstnancem vaší organizace :

Otázka zkoumala, zda v organizacích převažuje externí či interní supervize. Výsledky jsou utříděny v tabulkách dle druhů služeb, které organizace poskytují a podle forem poskytovaných sociálních služeb.

OTÁZKA Č. 6	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Supervizor je zaměstnancem vaší organizace:</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) ano	5	0	1	0	0	0	6
b) ne	25	8	32	0	0	0	65
celkem	30	8	33	0	0	0	71

Tabulka č. 10

Z tabulky č. 10 vyplývá, že v organizacích jednoznačně převažuje externí supervize a to v 91,5 %. Pouze 8,5 % dotázaných uvádí, že v jejich organizaci čerpají interní supervizi. Výsledky v jednotlivých zařízeních se výrazně neliší.

OTÁZKA Č. 6	Formy poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
<i>Supervizor je zaměstnancem vaší organizace:</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) ano	1	1	2	2	0	0	0	6
b) ne	12	35	15	3	0	0	0	65
celkem	13	36	17	5	0	0	0	71

Tabulka č. 11

Z výsledků v tabulce č. 11 je zřejmé, že ve všech typech organizací převažuje externí supervize.

7. Jaká je frekvence setkávání se supervizorem ve vaší organizaci?

Otázka se zaměřovala na zjištění frekvence supervizních sezení v jednotlivých typech zařízení. V organizacích celkově převažuje frekvence supervizních setkání jednou měsíčně, na druhém místě je zastoupena frekvence jednou za dva měsíce. 21,1 % institucí čerpá supervizi pouze jednou za čtvrt roku.

OTÁZKA Č. 7	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Jaká je frekvence setkávání se supervizorem ve vaší organizaci?</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) 2 x a vícekrát v měsíci	0	2	0	0	0	0	2
b) 1 x měsíčně	13	0	18	0	0	0	31
c) 1 x za 2 měsíce	12	4	5	0	0	0	21
d) 1 x za čtvrt roku	3	2	10	0	0	0	15
e) méně než 1 x za čtvrt roku	2	0	0	0	0	0	2
celkem	30	8	33	0	0	0	71

Tabulka č. 12

Odpověď b) frekvence jednou měsíčně je nejvýrazněji zastoupená u organizací poskytujících sociální poradenství a sociální péči. Nízký počet respondentů z institucí sociální prevence mi neumožňuje objektivní srovnání.

OTÁZKA Č. 7	Formy poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
<i>Jaká je frekvence setkávání se supervizorem ve vaší organizaci?</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) 2 x a vícekrát v měsíci	0	2	0	0	0	0	0	2
b) 1 x měsíčně	10	18	3	0	0	0	0	31
c) 1 x za 2 měsíce	3	5	10	3	0	0	0	21
d) 1 x za čtvrt roku	0	11	2	2	0	0	0	15
e) méně než 1 x za čtvrt roku	0	0	2	0	0	0	0	2
celkem	13	36	17	5	0	0	0	71

Tabulka č. 13

Za instituce s nejvyšší frekvencí supervize lze v tomto případě považovat zařízení pobytová a ambulantní. Na druhé straně dotázaní ambulantních zařízení uvádějí poměrně často frekvenci supervize pouze jednou za čtvrt roku. U terénních sociálních služeb převažuje frekvence supervizních sezení v organizaci jednou za dva měsíce.

8. Jaký druh supervize probíhá ve vaší organizaci?

Otázka zkoumala, jaký druh supervize v institucích sociálních služeb převažuje. Respondenti v některých případech volili více než jednu možnost, celkový počet odpovědí je tedy 118.

OTÁZKA Č. 8	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
Jaký druh supervize probíhá ve vaší organizaci?	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) individuální	10	8	27	0	0	0	45
b) skupinová	19	0	13	0	0	0	32
c) týmová	11	6	23	0	0	0	40
d) jiná	1	0	0	0	0	0	1
celkem	41	14	63	0	0	0	118

Tabulka č. 14

V organizacích celkově převažuje supervize individuální a týmová. Poměrně silně je zastoupena i skupinová supervize. Skupinová supervize výrazněji převažuje v zařízeních poskytujících sociální péči. Individuální supervize převládá u sociálně poradenských institucí.

OTÁZKA Č. 8	Formy poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
Jaký druh supervize probíhá ve vaší organizaci?	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) individuální	5	29	6	5	0	0	0	45
b) skupinová	9	13	5	5	0	0	0	32
c) týmová	4	26	10	0	0	0	0	40
d) jiná	1	0	0	0	0	0	0	1
celkem	19	68	21	10	0	0	0	118

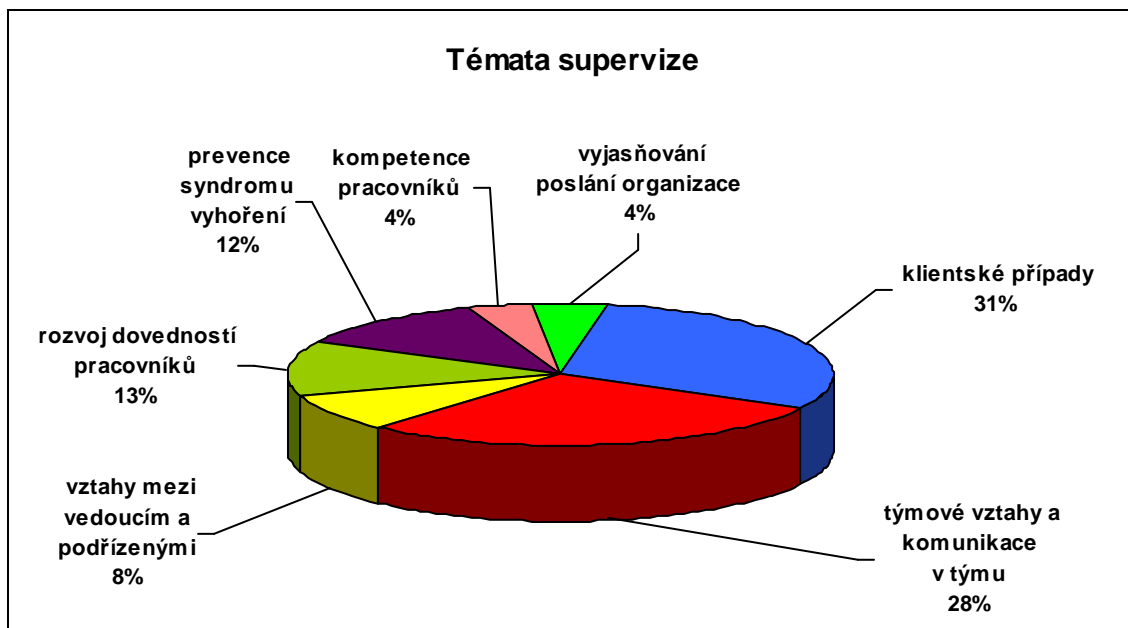
Tabulka č. 15

Z tabulky č. 15 je zřejmé, že individuální supervize je nejvíce zastoupena v ambulantních typech zařízení. V institucích poskytujících pobytové sociální služby převažuje skupinová supervize a u terénního typu organizací je nejvíce využívána týmová supervize.

9. Co je nejčastějším tématem supervize ve vaší organizaci?

Cílem otázky bylo zjistit, jaká témata jsou nejčastěji předmětem supervize v organizacích. Respondenti měli možnost zatrhnout více možností, zpravidla uváděli dvě oblasti témat. Celkový počet odpovědí (158) je z tohoto důvodu poměrně vysoký.

Z grafu č. 2 vyplývá, že nejčastějším tématem supervize v zařízeních sociálních služeb jsou klientské případy a týmové vztahy. Poměrně silně jsou zastoupena i další témata jako je rozvoj dovedností pracovníků a prevence syndromu vyhoření.



Graf č. 2

OTÁZKA Č. 9	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Co je nejčastějším tématem supervize ve vaší organizaci?</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) klientské případy	12	6	30	0	0	0	48
b) týmové vztahy a komunikace v týmu	19	4	22	0	0	0	45
c) vztahy mezi vedoucím a podřízenými	11	2	0	0	0	0	13
d) rozvoj dovedností pracovníků	3	2	15	0	0	0	20
e) prevence syndromu vyhoření	7	0	12	0	0	0	19
f) kompetence pracovníků	5	0	1	0	0	0	6
g) vyjasňování poslání organizace	0	2	5	0	0	0	7
h) jiné, jaké	0	0	0	0	0	0	0
celkem	57	16	85	0	0	0	158

Tabulka č. 16

V institucích poskytujících sociální poradenství dominuje téma klientů a jejich případů, stejně tak tomu je v oblasti sociální prevence. Týmové vztahy a týmová komunikace je nejčastějším předmětem supervize v institucích poskytujících sociální péči. Vztahy mezi vedoucím a podřízenými se nejvíce řeší na supervizi v institucích sociální péče.

Formy poskytovaných sociálních služeb								
OTÁZKA Č. 9	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	Σ
<i>Co je nejčastějším tématem supervize ve vaší organizaci?</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) klientské případy	7	31	10	0	0	0	0	48
b) týmové vztahy a komunikace v týmu	13	22	5	5	0	0	0	45
c) vztahy mezi vedoucími a podřízenými	6	0	2	5	0	0	0	13
d) rozvoj dovedností pracovníků	2	17	1	0	0	0	0	20
e) prevence syndromu vyhoření	2	12	5	0	0	0	0	19
f) kompetence pracovníků	2	1	0	3	0	0	0	6
g) vyjasňování poslání organizace	0	5	2	0	0	0	0	7
h) jiné, jaké	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	32	88	25	13	0	0	0	158

Tabulka č. 17

V institucích poskytujících ambulantní služby se nejčastěji řeší klientské případy, druhé místo zauímají týmové vztahy a komunikace v týmu. Nejsilněji zastoupeným tématem supervize v pobytových zařízeních jsou týmové vztahy a komunikace v týmu. Nevyrovnaný poměr odpovědí v jednotlivých skupinách neumožňuje objektivní srovnání, přesto si lze všimnout výraznějšího zastoupení témat rozvoje dovedností pracovníků a prevence syndromu vyhoření v institucích s ambulantními službami.

10. Supervizi ve vaší organizaci považujete za:

Otázka se zaměřovala na hodnocení supervize pracovníky jednotlivých institucí. Ponechávám zde věkové srovnávací kritérium. Respondenti měli možnost výběru jedné odpovědi.

OTÁZKA Č. 10	Věk			Σ
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
<i>Supervizi ve vaší organizaci považujete za:</i>	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
a) velice přínosnou	7	13	13	33
b) spíše přínosnou	10	6	5	21
c) občas přínosnou	4	6	5	15
d) spíše zbytečnou	2	0	0	2
e) naprosto zbytečnou	0	0	0	0
celkem	23	25	23	71

Tabulka č. 18

Celkově 76,1 % pracovníků vnímá supervizi v organizaci jako velice přínosnou či spíše přínosnou. Občasný přínos ze supervizních setkání uvádí 21,1 % respondentů. Pouze 2,8 % dotázaných považují supervizi v jejich organizaci za spíše zbytečnou.

Větší spokojenost se supervizí vykazují věkově starší skupiny. U respondentů mladších 36 let převažuje možnost b). To znamená, že 43,5 % respondentů z této věkové skupiny považuje supervizi v jejich instituci za spíše přínosnou.

11. Zaškrtněte slova, která vystihují atmosféru či vaše pocity během supervize probíhající ve vaší organizaci:

Cílem otázky bylo zjistit, jak se účastníci během supervize cítí, jaká atmosféra a celkové klima převažuje při probíhající supervizi v jejich organizaci. Respondenti měli možnost zatrhnout libovolný počet možností, celkový počet odpovědí je tedy 298. Možnosti výběru zde byly dané, otázka byla uzavřená. Při vyhodnocení ponechávám všechna srovnávací kritéria.

Z tabulek vyplývá, že při supervizích jsou nejvíce zastoupeny pocity: porozumění, tvořivá atmosféra, uvolnění, zvědavost a bezpečí. Celkově 90,8 % respondentů uvádí pozitivní emoce při supervizi, která probíhá v jejich organizaci. Negativní emoce jako vztek, nuda, obavy a jiné uvádí pouze 9,2 % pracovníků.

OTÁZKA Č. 11	Věk			Σ
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
<i>Zaškrtněte slova, která vystihují atmosféru či vaše pocity během supervize probíhající ve vaší organizaci:</i>	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
porozumění	15	15	13	43
tvořivá atmosféra	15	14	11	40
uvolnění	11	13	14	38
zvědavost	8	13	16	37
bezpečí	9	17	6	32
blízkost	11	6	10	27
sounáležitost	4	7	13	24
radost	3	3	8	14
napětí	4	5	4	13
vztek	2	0	5	7
nuda	4	2	0	6
obavy	4	0	2	6
míjení	2	0	2	4
nepochopení	0	2	1	3
strach	0	0	2	2
úzkost	2	0	0	2
celkem	94	97	107	298

Tabulka č. 19

Jak je zřejmé za tabulky č. 19, v odpovědích jednotlivých věkových skupin se vyskytly rozdíly. Porozumění a tvořivá atmosféra jsou zastoupeny u všech kategorií.

V nejstarší věkové kategorii stojí v pocitech na prvním místě zvědavost. V prostřední věkové skupině převažuje pocit bezpečí a porozumění. Nejmladší skupina uvádí nejčastěji tvořivou atmosféru.

OTÁZKA Č. 11 <i>Zaškrtněte slova, která vystihují atmosféru či vaše pocity během supervize probíhající ve vaší organizaci:</i>	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
porozumění	17	8	18	0	0	0	43
tvořivá atmosféra	18	6	16	0	0	0	40
uvolnění	20	2	16	0	0	0	38
zvědavost	17	6	14	0	0	0	37
bezpečí	12	8	12	0	0	0	32
blízkost	12	2	13	0	0	0	27
sounáležitost	11	2	11	0	0	0	24
radost	6	2	6	0	0	0	14
napětí	7	2	4	0	0	0	13
vztek	1	2	4	0	0	0	7
obavy	2	0	4	0	0	0	6
nuda	0	2	4	0	0	0	6
míjení	2	2	0	0	0	0	4
nepochopení	3	0	0	0	0	0	3
úzkost	0	2	0	0	0	0	2
strach	2	0	0	0	0	0	2
celkem	130	46	122	0	0	0	298

Tabulka č. 20

Z tabulky č. 20 vyplývá, že nejčastějším pocitem při supervizi v institucích poskytujících sociální péči je uvolnění. Zařízení sociální prevence uvádějí nejčastěji pocit bezpečí a porozumění. V organizacích poskytujících sociální poradenství převažují při supervizi pocity porozumění, tvořivé atmosféry a uvolnění.

OTÁZKA Č. 11 <i>Zaškrtněte slova, která vystihují atmosféru či vaše pocity během supervize probíhající ve vaší organizaci:</i>	Forma poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
porozumění	6	21	16	0	0	0	0	43
tvořivá atmosféra	7	19	14	0	0	0	0	40
uvolnění	8	19	10	1	0	0	0	38
zvědavost	9	17	7	4	0	0	0	37
bezpečí	6	14	12	0	0	0	0	32
blízkost	0	14	13	0	0	0	0	27
sounáležitost	9	11	4	0	0	0	0	24
radost	0	8	6	0	0	0	0	14
napětí	1	5	5	2	0	0	0	13
vztek	0	4	3	0	0	0	0	7
obavy	1	4	0	1	0	0	0	6
nuda	0	4	2	0	0	0	0	6
míjení	0	0	2	2	0	0	0	4
nepochopení	2	0	0	1	0	0	0	3
úzkost	0	0	2	0	0	0	0	2
strach	0	0	0	2	0	0	0	2
celkem	49	140	96	13	0	0	0	298

Tabulka č. 21

Tabulka č. 21 ukazuje srovnání jednotlivých zařízení z hlediska forem poskytované sociální služby. Z tabulky vyplývá, že v terénních zařízeních převažují při supervizi pocity porozumění a tvořivé atmosféry. Instituce ambulantní uvádějí nejčastěji pocity porozumění, uvolnění a tvořivé atmosféry. Pracovníci pobytových zařízení sociálních služeb popisují své pocity při supervizi nejčastěji jako zvědavost.

12. Na škále, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší, vyjádřete své hodnocení supervizora, který působí ve vaší organizaci:

Otázka zkoumala spokojenost respondentů s konkrétním supervizorem, který působí v jejich organizaci. Dotázaní se měli vyjádřit pomocí škály 1 – 5, kdy 1 znamenala nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

Celkově 70,4 % respondentů uvádí hodnocení 1 a 2. 21,1 % dotázaných hodnotí supervizora známkou 3. Známkou 4 udělilo supervizorovi 8,5 % respondentů.

OTÁZKA Č. 12	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Na škále, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší, vyjádřete své hodnocení supervizora, který působí ve vaší organizaci:</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
1	11	6	11	0	0	0	28
2	11	2	9	0	0	0	22
3	8	0	7	0	0	0	15
4	0	0	6	0	0	0	6
5	0	0	0	0	0	0	0
celkem	30	8	33	0	0	0	71

Tabulka č. 22

Tabulka č. 22 vyjadřuje spokojenost se supervizorem u jednotlivých respondentů rozdělených podle druhů sociálních služeb, poskytovaných organizací, v níž pracují. Ukazuje se, že respondenti ze všech typů zařízení jsou poměrně rovnoměrně spokojeni se supervizorem působícím v jejich organizaci. Nejvíce respondentů hodnotí supervizora známkou 1, pouze v organizacích sociální péče hodnotí stejný počet respondentů supervizora známkou 2. Horší známkou než 3 hodnotí supervizora pouze respondenti z institucí sociálního poradenství (celkem 8 % respondentů).

Formy poskytovaných sociálních služeb								
OTÁZKA Č. 12	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	Σ
<i>Na škále, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší, vyjádřete své hodnocení supervizora, který působí ve vaší organizaci:</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
1	6	13	9	0	0	0	0	28
2	5	9	7	1	0	0	0	22
3	2	8	1	4	0	0	0	15
4	0	6	0	0	0	0	0	6
5	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	13	36	17	5	0	0	0	71

Tabulka č. 23

V tabulce č. 23 jsou zobrazeny výsledky z hlediska forem poskytovaných sociálních služeb. I zde je zřejmé, že převažuje spokojenost se supervizorem ve všech typech zařízení, nejvíce respondentů hodnotilo supervizora známkou 1. Nejvyšší spokojenost se supervizorem působícím v organizaci vykazují instituce poskytující terénní služby. Horší známka než 3 se objevila pouze u zařízení poskytujících ambulantní služby.

13. Pokuste se vlastními slovy popsat, co znamená „supervize“ :

Otázka č. 13 se snažila zjistit, jak respondenti definují pojem supervize. Na tuto otázku znovu odpovídali všichni respondenti, tedy i ti, kteří byli z předcházejících otázek vyřazeni z důvodu neprobíhající supervize na jejich pracovišti.

Záměrně jsem ponechala respondentům možnost otevřené odpovědi. Cílem otázky bylo jednak zmapovat, jak respondenti rozumí pojmu supervize a jednak zjistit, který prvek v jejich pojetí pojmu převažuje.

Odpovědi jsem vyhodnocovala tabulkově, výsledky uvádím počtem a v procentech. Jestliže se v definici respondenta objevilo několik prvků, jako například podpora i kontrola i rada, zaznamenala jsem každý jednotlivý prvek zvlášť. Celkový počet odpovědí je tedy zpravidla vyšší než počet respondentů, kteří odpověděli. Porovnávala jsem výsledky jednotlivých věkových skupin.

Z každé věkové skupiny jsem vybrala jednu až dvě definice respondentů, které byly originální a sami o sobě by mohly tvořit definici.

1. Odpovědi respondentů z I. věkové skupiny

V nejmladší věkové skupině převažovala v definici supervize slova jako: podpora, kontrola, odborná rada a pomoc. Poměrně vysoký počet nejmladších respondentů si uvědomuje význam supervize v oblasti prevence syndromu vyhoření.

Při porovnání odpovědí v jednotlivých věkových skupinách jsem zaznamenala, že definice v této věkové skupině byly nejrozmanitější a zahrnovali nejvíce definujících prvků, což je patrné i z celkového počtu jednotlivých odpovědí.

Věková skupina I. (<36 let)		
odpovědělo 31 z 35 respondentů	počet	procenta
podpora	14	23%
kontrola	9	15%
odborná pomoc	7	11%
rada	7	11%
prevence syndromu vyhoření	5	8%
řešení těžko řešitelných případů	4	7%
jiné (péče, rozhovor s odborníkem, proces učení, nevím)	4	7%
rozvoj sebereflexe	3	5%
kritika v bezpečném prostředí	2	3%
rozvoj schopností	2	3%
proces získávání zkušeností	2	3%
nezaujatý pohled	2	3%
celkem	61	100%

Tabulka č. 24

Vybrané definice z I. věkové skupiny:

„Supervize je analyzování problému a následné vytváření možností v jeho řešení, ať už v rámci skupiny nebo jednotlivce.“

„Supervize by měla být podporou od člověka, který je mimo působení organizace, tudíž má nezaujatý nadhled. Cílem by měla být podpora a zpětná intervence na určitý pracovní postup, kterým si nejsem jistá, že jsem z profesního hlediska správně zvládla.“

2. Odpovědi respondentů ze II. věkové skupiny

Odpovědi respondentů ze druhé věkové skupiny obsahovaly převážně jeden definující prvek. Pro respondenty z této věkové skupiny nejlépe definují supervizi slova: nadhled a nezaujatý názor, sdílení spolupráce s klientem, dohled, metoda vedoucí k profesionálnímu růstu a větší spolupráci ve skupině. Zaznamenala jsem větší rozdíly v definici supervize než u nejmladší věkové skupině.

Věková skupina II. (36 - 45 let)		
odpovědělo 31z 36 respondentů	počet	procenta
nadhled a nezaujatý názor	5	15%
sdílení spolupráce s klientem	4	12%
skupinové řešení problémů	3	9%
dohled	3	9%
metoda vedoucí k profesionálnímu růstu	3	9%
metoda vedoucí ke větší spolupráci v týmu	3	9%
rozjasnění	2	6%
možnost seberozvoje	2	6%
hledání nových řešení	2	6%
stará se o psychickou pohodu členů týmu	2	6%
hledání řešení problémů	1	3%
poradenství	1	3%
prevence syndromu vyhoření	1	3%
rozhovor o práci s důvěryhodnou osobou	1	3%
psychohygiena	1	3%
celkem	34	100%

Tabulka č. 25

Vybrané definice z II. věkové skupiny:

„Supervize je proces čistící vztahy na pracovišti, prostor pro sdílení a setkání se s kolegy na jiné úrovni.“

„Supervize je metoda, která reflektuje naše počínání ve vztahu s klientem, dozvídáme se v ní něco o sobě, což vede k většímu porozumění toho co, proč a jak děláme, tedy prospěšné klientovi, ulevující nám a zvyšující kvalitu služby.“

3. Odpovědi respondentů z III. věkové skupiny

Věková skupina III. (> 45 let) odpovědělo 36 z 39 respondentů		
	počet	procenta
podpora	7	14%
náhled	6	12%
pomoc	5	10%
možnost sdílet	4	8%
možnost ventilace pocitů	4	8%
nevím	4	8%
pohled zvenku	3	6%
rada	3	6%
jiné (odborná pomoc, seberozvoj)	2	4%
zpětná vazba	2	4%
ujasnění si svých rozhodnutí	2	4%
nácvik problémových situací a jejich řešení	2	4%
reflexe	2	4%
prevence vyhoření	2	4%
vypovídání se	1	2%
celkem	49	100%

Tabulka č. 26

Respondenti ve třetí věkové skupině považují supervizi především za podporu, náhled a pomoc. Dalšími důležitými oblastmi, které respondenti uvádějí, je možnost ventilace pocitů a sdílení. V této věkové skupině uvedlo 8 % respondentů, že neví, jak supervizi definovat.

Vybrané definice ze III. věkové skupiny:

„Supervize je hledání cesty při řešení denních úkolů a pomáhá udržovat správný směr.“

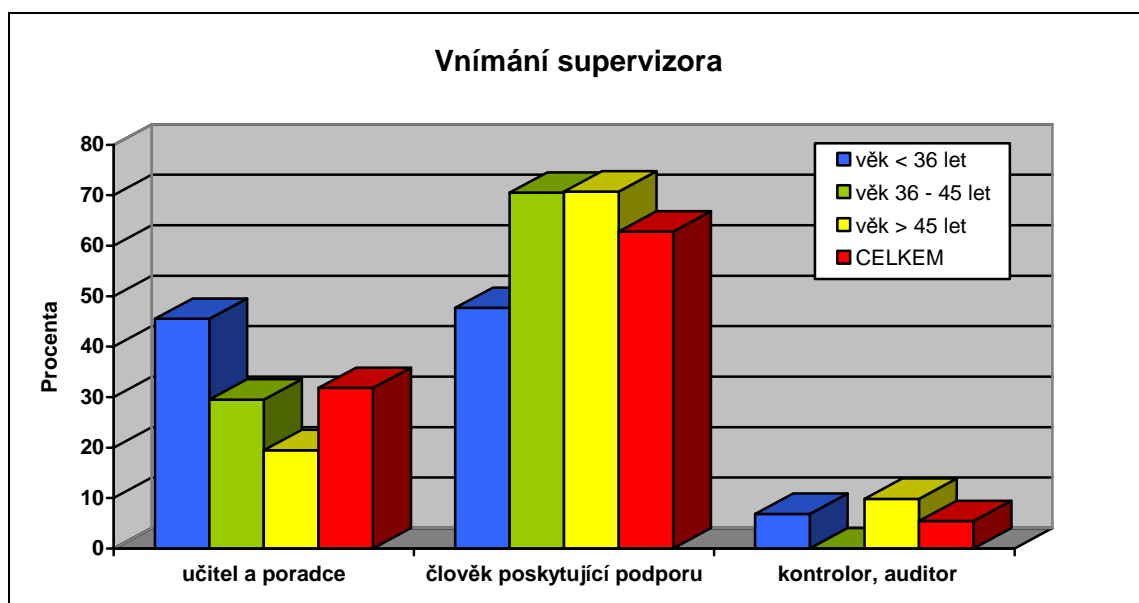
„Supervize je reflexí vlastních postojů, přání, těžkostí, tápání.“

„Supervize je proces, který za pomoci určitých reflexí (úvahy, diskuze, povídání) zvyšuje kompetenci lidí pracujících v pomáhajících profesích. Sejde se kolektiv lidí, jeden z nich je supervizor, probírá se konkrétní problém, který se řeší.“

14. Supervizora vnímáte především jako:

Cílem otázky bylo zjistit, jakou funkci supervize vnímají respondenti jako dominantní. Otázku jsem formulovala tak, aby byla srozumitelná pro všechny účastníky. Respondenti měli možnost zatrhnout více možností. Vyhodnocení uvádím ve všech kategoriích.

V celkovém výsledku 62,8 % respondentů vnímá supervizora jako člověka poskytujícího podporu. Pro 31,8 % dotázaných je supervizor především učitelem a poradcem. Pouze 5,4 % respondentů uvedlo, že supervizor pro ně představuje kontrolora či auditora.



Graf č. 3

Z grafu č. 3 vyplývá, že vnímání supervizora jako člověka poskytujícího podporu je dominantní ve všech věkových kategoriích, nejvýraznější je tato převaha u druhé a třetí věkové skupiny. Pro 45,4 % respondentů z 1. věkové skupiny představuje supervizor učitele a poradce. S narůstajícím věkem respondentů podíl této role supervizora klesá.

OTÁZKA Č. 14	Druhy sociálních služeb						Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	
<i>Supervizora vnímáte především jako:</i>	Sociální péče	Sociální prevence	Sociální poradenství	Sociální péče a poradenství	Sociální prevence a poradenství	Všechny druhy	
a) učitele a poradce	16	6	15	0	4	0	41
b) člověka poskytujícího podporu	38	6	31	1	3	2	81
c) kontrolora, auditora	5	0	2	0	0	0	7
celkem	59	12	48	1	7	2	129

Tabulka č. 27

Srovnáme-li situaci podle jednotlivých druhů sociálních služeb, které respondenti poskytují, převažuje opět vnímání supervizora jako člověka podporujícího, a to jak v zařízeních sociální péče, tak v zařízeních sociálního poradenství. Celkem 50 % pracovníků institucí poskytujících služby sociální prevence chápe supervizora jako učitele a poradce a stejný podíl pracovníků chápe supervizora jako někoho, kdo podporuje. Celkem 8,5 % pracovníků poskytujících sociální péči charakterizuje supervizora jako kontrolora či auditora.

OTÁZKA Č. 14	Formy poskytovaných sociálních služeb							Σ
	skup. I.	skup. II.	skup. III.	skup. IV.	skup. V.	skup. VI.	skup. VII.	
<i>Supervizora vnímáte především jako:</i>	pobytové	ambulantní	terénní	pobytové a ambulantní	pobytové a terénní	ambulantní a terénní	všechny formy	
a) učitele a poradce	4	19	11	2	1	4	0	41
b) člověka poskytujícího podporu	17	33	21	6	2	1	1	81
c) kontrolora, auditora	1	2	1	3	0	0	0	7
celkem	22	54	33	11	3	5	1	129

Tabulka č. 28

Procentuálně nejvíce respondentů, kteří vnímají supervizora jako člověka poskytujícího podporu, pracuje v pobytových zařízeních sociálních služeb. Celkem 35,2 % respondentů z ambulantních sociálních služeb (tedy nejvíce, porovnáme-li s ostatními skupinami) charakterizuje supervizora spíše jako učitele a poradce.

15. Vyjmenujte 3 vlastnosti, které podle vás charakterizují dobrého supervizora:

Cílem otázky bylo zjistit, které vlastnosti považují respondenti u supervizora za žádoucí a kladné. Výsledky jsou hodnoceny podle věkových kategorií.

OTÁZKA Č. 15	Věk			Σ
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
<i>Vyjmenujte 3 vlastnosti, které podle vás charakterizují dobrého supervizora:</i>	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
empatický	21	16	17	54
znalý a profesionální	11	15	19	45
naslouchající	7	10	7	24
důvěryhodný	1	4	10	15
schopný poradit a pomoci	5	5	4	14
dodržující mlčenlivost	3	2	8	13
nestranný a nezaujatý	4	2	7	13
zkušený	8	2	4	14
otevřený	2	2	5	9
schopnost udržet hranice a bezpečí	0	3	4	7
komunikativní	1	2	3	6
nadhled	6	0	0	6
podporující	3	3	0	6
schopnost porozumění	0	6	0	6
upřímný	4	0	2	6
objektivní	0	5	0	5
příjemné vystupování	0	1	3	4
spravedlivý	1	1	2	4
tolerantní	1	2	1	4
trpělivý	0	4	0	4
vstřícný	1	2	1	4
zodpovědný	4	0	0	4

Tabulka č. 29

Odovědí na tuto otázku bylo celkem 312, neboť každý respondent měl uvést tři dobré vlastnosti supervizora. Mezi dalšími méně zastoupenými vlastnostmi, které nejsou z důvodu přehlednosti uvedeny v tabulce, se objevovaly charakteristiky jako klidný, lidský a laskavý, respektující, spolehlivý, vnímavý, akceptující, autentický, měl by umět rozlišit zakázku pracovníka, osobnostní zralost a sebedůvěra, schopnost provázet, zvědavý, bezúhonný, iniciativní, inteligentní a další.

Dominantními vlastnostmi v celkovém součtu byly především empatie, zralost a profesionalita, schopnost naslouchat, důvěryhodnost a schopnost poradit a pomoci. Věkové skupiny se v preferencích žádoucích vlastností příliš neodlišují.

U I. věkové skupiny zaujímají první tři pozice tyto charakteristiky: empatie, znalost a profesionalita a zkušenost. Ve II. věkové kategorii je pořadí prvních dvou charakteristik stejné, mění se třetí. V této věkové skupině si respondenti více cení schopnosti naslouchání. Ve III. věkové kategorii je na prvním místě znalost a profesionalita, následuje empatie a na třetím místě je uváděna důvěryhodnost.

16. Napište 3 vlastnosti, které jsou podle vašeho názoru neslučitelné s rolí supervizora:

Následující otázka zjišťovala, které vlastnosti považují respondenti neslučitelné s rolí supervizora. Respondenti měli opět uvádět tři vlastnosti. Zaznamenala jsem 305 odpovědí.

Z negativních vlastností, které respondenti uváděli jen ojediněle a z toho důvodu nebyly uvedeny v tabulce, bych ráda zmínila alespoň některé: bezohledný, direktivní, jednostranný, konfliktní, líný, nekomunikativní, nerespektující, netolerantní, nudný, agresivní, bagatelizující, hloupý, neetický, neslušný, netrpělivý, ovlivnitelný, povrchní, překračující kompetence, zaujatý, nelidský, nespolehlivý, nespravedlivý, vyhořelý a další.

OTÁZKA Č. 16		skupina I. skupina II. skupina III.		
<i>Vyjmenujte 3 vlastnosti, které jsou podle vašeho názoru neslučitelné s rolí supervizora:</i>	(< 36 let)	(36 - 45 let)	(> 45 let)	
neodbornost a nekompetentnost	4	10	14	28
povýšený	3	11	12	26
neempatický	13	3	11	27
nediskrétní	8	14	3	25
arogantní	4	6	5	15
emocionálně labilní	13	5	0	18
bezhraniční	4	0	8	12
lhostejný	9	3	0	12
autoritativní	3	5	0	8
zneužívání moci	0	1	6	7
falešný	0	6	0	6
manipulativní	0	3	3	6
nedostatečná sebereflexe	0	6	0	6
nečitelný	0	5	0	5
výbušný	1	0	4	5
egoistický	0	2	4	6
necitlivý	4	0	0	4
nedůvěryhodný	0	1	3	4
nejistý a nezralý	0	0	4	4
neobjektivní	0	4	0	4
neupřímný	0	0	4	4
nezkušený	2	0	2	4

Tabulka č. 30

V celkovém součtu dominují neodbornost a nekompetentnost, povýšenost a neempatie a nediskrétnost jako hlavní vlastnosti neslučitelné s rolí supervizora.

Odpovědi respondentů v jednotlivých věkových skupinách se odlišují poměrně více než u předcházející otázky. Pro nejmladší věkovou skupinu je nejvíce nežádoucí

neempatie, emocionální labilita a lhostejnost. Ve věkové kategorii č. 2 jsou za nejvíce negativní charakteristiky supervizora považovány nediskrétnost, povýšenost, nekompetentnost a neodbornost. Ve 3. věkové skupině hodnotili respondenti nejvíce záporně tyto charakteristiky: neodbornost a nekompetentnost, povýšenost a neempatie.

17. Které **DVĚ** etické zásady v supervizi považujete za nejpodstatnější?

Otázka měla zjistit, jaké etické zásady jsou pro pracovníky sociálních služeb při supervizi nejpodstatnější. Dotázaní mohli volit pouze dvě odpovědi, stalo se však, že někteří zvolili možnosti tři. Vzhledem k tomu, že to bylo velmi malé procento, tyto dotazníky jsem ze sčítání nevyřadila, protože výsledek nijak výrazně nezkreslí. Výsledky jsou hodnoceny podle věkových kategorií.

OTÁZKA Č. 17	Věk			
	skupina I.	skupina II.	skupina III.	
<i>Které dvě etické zásady v supervizi považujete za nejpodstatnější?</i>	(< 36 let)	(36-45 let)	(> 45 let)	
a) dostatečné znalosti, dovednosti a emocionální stabilita supervizora	20	22	27	69
b) pravidlo mlčenlivosti	10	20	18	48
c) dodržovat slovo a dané sliby	2	1	3	6
d) spravedlnost – všichni zúčastnění dostávají stejnou měrou	4	4	3	11
e) respekt a tolerance k účastníkům supervize	19	16	9	44
f) nepřekračovat hranice supervize a terapie	10	4	10	24
g) nezneužívat pozice moci, nepoučovat, nepovýšovat se	7	7	8	22
h) jiné, jaké	0	0	2	2
celkem	72	74	80	226

Tabulka č. 31

Z tabulky č. 31 je zřejmé, že mezi nejdůležitější etické zásady při supervizi podle pracovníků sociálních služeb patří dostatečné znalosti, dovednosti a emocionální stabilita supervizora. Na předních místech se dále umístily tyto etické zásady: dodržování mlčenlivosti, respekt a tolerance k účastníkům supervize.

Zásada dostatečných znalostí, dovedností a emocionální stability supervizora stojí na prvním místě ve všech věkových kategoriích. U nejmladší věkové skupiny je na druhém místě respekt k účastníkům supervize, ve II. a III. věkové kategorii je to zásada mlčenlivosti.

18. Jakým způsobem jste podřízeným vysvětlil/a potřebu supervize ve vaší organizaci?

Tato otázka byla určena pouze vedoucím pracovníkům. Ze 22 respondentů, kteří pracují v zařízeních na vedoucích pozicích, odpovědělo na otázku pouze 17. Odpovědi byly hodně různorodé. Pokusila jsem se jednotlivé způsoby a náměty vedoucích pracovníků tématicky a početně utřídit.

Uváděné způsoby vysvětlení potřeby supervize v organizaci:

a) Supervize jako součást standardů

4 dotázaní vedoucí pracovníci vysvětlili podřízeným supervizi jako nutnou součást jejich práce v souvislosti s přijetím Standardů kvality sociálních služeb. Představili supervizi jako jeden z ukazatelů inspekční kontroly. Posléze vysvětlili, že supervize může pomoci řešit problémy na pracovišti, vyjasnit kompetence pracovníků a zlepšit vzájemnou komunikaci.

b) Vlastní zkušenost:

3 respondenti uvádějí, že potřebu supervize na pracovišti podložili vlastní zkušeností. Vyprávěli podřízeným, jaké účinky měla supervize na ně, jaké pocity při supervizi zažívali a v čem jim pomohla. Vlastní zkušenost považují za podstatnou. Zdůrazňují, že je důležité prožít, jak se na konci supervize vše uvolní a věci se začnou měnit.

c) Supervize jako podpora

Pro **2 vedoucí pracovníky** je nejdůležitější složkou supervize podpora, proto použili toto vysvětlení pro své podřízené. Zdůraznili význam supervize jako podpory. Hovořili se svými pracovníky o tom, že při dobré supervizi dochází k náhledu na vlastní práci s možností seberozvoje.

d) Supervize jako ochrana před vyhořením

1 respondent vnímá supervizi především jako ochranu před vyhořením a tímto způsobem především zdůvodnil její nezbytnost v organizaci. Mezi dalšími možnými přínosy supervize uvedl, že supervize nabízí prostor pro reflexi vlastních myšlenek za účasti supervizora.

e) **Supervize jako prostředek ke zlepšení a změně na pracovišti**

1 vedoucí pracovník prezentoval potřebu supervize na pracovišti jako prostředek ke zlepšení pracovní atmosféry a komunikace na pracovišti. Supervize se osobně neúčastní, pracovníci tedy mají možnost vyříkat si věci bez přítomnosti vedoucího, svěřit se a získat radu profesionála nezúčastněného v případném konfliktu.

Specifické odpovědi:

2 vedoucí pracovníci si supervizi v organizaci přejí, ale nedostává se jí. Jeden uvádí, že pro supervizi není čas, organizace trpí naprostým nedostatkem pracovníků. Druhý respondent uvádí, že se pokusil supervizi v organizaci zavést, supervizor několikrát do instituce přišel, ale pracovníci supervizi po několika sezeních odmítli.

1 dotázaný vedoucí pracovník uvedl, že podřízeným potřebu supervize neobjasňoval, informaci předával supervizor.

1 respondent se domnívá, že pracovníkům není nutné vysvětlovat, proč je zapotřebí supervize, všichni by měli vědět, co supervize znamená a co může organizaci i pracovníkům přinést.

1 vedoucí pracovník uvedl, že supervize byla na pracovišti zavedena již před jeho nástupem do řídicí pozice. Nově příchozí pracovníci za této situace přijímají supervizi jako samozřejmost.

1 respondent se vyjádřil ve smyslu, že zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s novinkami v oblasti sociální práce a pomáhajících profesí, a tak supervize byla částečně vyžádána samotnými pracovníky.

19. Jak motivujete své podřízené k účasti na supervizi?

Cílem otázky bylo zjistit, jakým způsobem vedoucí pracovníci motivují své podřízené k účasti na supervizi. Stejně jako u předcházející otázky neodpověděli všichni vedoucí zařízení. Na tuto otázku odpovědělo z celkového počtu 22 vedoucích pracovníků pouze 18. Některé náměty byly zastoupeny častěji, jiné byly specifické a jedinečné v dané organizaci. Podle těchto kritérií jsem odpovědi rozdělila do dvou skupin.

A) Častěji zmiňované způsoby motivace k účasti na supervizi:

- supervize probíhá v pracovní době;
- supervize je hrazená zaměstnavatelem;
- vlastní příklad vedoucího pracovníka;
- zdůraznění supervize jako prostoru pro pracovníky a jejich potřeby.

Ukazuje se, že vedoucí pracovníci nejčastěji motivují pracovníky k účasti na supervizi nastavením pravidel v organizaci, supervize je součástí pracovní doby a pracovníci na ni mohou docházet zdarma. Významnou roli v motivaci pracovníků hraje i faktor účasti vedoucího pracovníka na supervizi. Vedoucí zařízení nabízejí supervizi svým podřízeným jako prostor pro ně samotné a jejich potřeby.

B) Ojedinele užívané způsoby motivace k účasti na supervizi:

- dodržování pravidel domluvených se supervizorem;
- nezneužívání informací ze supervize;
- účast na supervizi je dobrovolná;
- největší motivací je pro pracovníky zisk, který si ze supervize pro sebe odnášejí;
- supervize je součástí pravidelných schůzek týmu;
- stanovení pravidla pro docházku (minimální účast 70 %);
- zaměstnanci sami cítí potřebu supervize, účastní se z vlastního zájmu.

V jednom případě se objevila v odpovědi na tuto otázku zkušenost vedoucího pracovníka, který uvedl, že podřízení po několika setkáních se supervizorem odmítli na další supervizi účast. Vedoucí organizace v tomto případě rezignoval a podřízené již k účasti na supervizi nepřemlouvá ani nemotivuje.

6. Diskuse

Výzkum si kladl za cíl zmapovat současný stav poskytování supervize v sociálních službách na území Libereckého kraje. Základní výzkumný soubor tvořili pracovníci třiceti zařízení sociálních služeb. Tato zařízení poskytují všechny druhy sociálních služeb, tedy služby sociální péče, sociálního poradenství a sociální prevence. V souboru byla zastoupena zařízení poskytující ambulantní, pobytové a terénní sociální služby. Výzkum byl uskutečněn formou dotazníkového šetření. Dotazník byl vyplněn 110 respondenty. Odpovídali pracovníci na různých pracovních pozicích. Vedlejší, předvýzkumnou metodou byl řízený rozhovor, který se uskutečnil s pěti supervizory, kteří působí v oblasti sociálních služeb v Libereckém kraji.

Jsem si vědoma, že výsledky nelze generalizovat a aplikovat na celou Českou republiku, jsou pravděpodobně specifické v každém jednotlivém regionu. Bylo by zajímavé provést celorepublikový průzkum a porovnat situaci v jednotlivých krajích.

Prvořadým úkolem bylo zjistit, zda se pracovníci se supervizí setkali a jestli se supervize účastní v současném zaměstnání. Z výsledků výzkumu vyplývá, že **96 % všech respondentů se již setkalo s pojmem supervize**. Z analýzy výsledků vyplynulo, že pracovníci sociálních služeb se nejčastěji setkali se supervizí v současném a předchozím zaměstnání. Pozitivní zprávu v tomto směru přineslo zjištění, že mladší věková skupina se častěji se supervizí setkala již ve škole a v různých typech výcviku než skupiny věkově starší. *Z. Havrdová uvádí, že supervize v sociální práci se dlouho setkávala s rezervovanou odezvou ze strany pracovníků. Posléze se i v tomto oboru vžila a zájem o supervizi od 80. let stále narůstá (16). Supervize se stala přirozenou součástí výcviků pracovníků v oblasti sociálních služeb, příkladem může být výcvik telefonické krizové intervence, výcvik dobrovolníků LATA, 5P, výcvik manželských a rodinných poradců apod. (49)*

Celkem 87 % respondentů odpovědělo, že se supervize někdy přímo účastnili. Procento se však snižuje, zjišťujeme-li, zda supervize probíhá v organizacích poskytujících sociální služby. **Celkem 65 % respondentů uvádí, že se supervize účastní v organizaci, kde v současné době pracují** (z toho 11 % respondentů využívá i supervizi mimo organizaci). **Možnost supervize na pracovišti nemá 28 % dotázaných respondentů.** Celkem 7 % pracovníků dochází na supervizi pouze

mimo organizaci, kde pracuje. Situace zřejmě odráží nejasný stav týkající se legislativního zakotvení povinného zavedení supervize v organizacích. *MPSV ČR zatím neuvažuje o právní úpravě supervize (1). Ministerstvo ukládá institucím sociálních služeb povinnost řídit se standardy kvality sociálních služeb (33). Supervize v současných standardech není zakotvena jako pojem (24), v části personálních standardů se však hovoří o podpoře nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů vzniklých v souvislosti s výkonem povolání. V komentáři tohoto standardu, který vydalo MPSV v roce 2004 pod názvem Průvodce poskytovatele, je supervize přímo definována (9).*

Nejvíce je supervize zastoupena v organizacích poskytujících sociální poradenství a v ambulantních typech zařízení. Tato skutečnost zřejmě vyplývá z charakteru a formy poskytované služby. Zařízení poskytující poradenství v ambulantní formě nabízejí klientům často i krizovou intervenci a psychoterapii. *Je známým faktem, že supervize se v Evropě vyvíjela především jako součást psychoterapie a až posléze pronikala do dalších pomáhajících oborů (16).*

Z analýzy výsledků vyplývá, že **celkem 92 % organizací využívá služeb externího supervizora**. Pouze 8 % respondentů uvádí, že jejich supervizor je zaměstnancem organizace. *Jak uvádí Z. Havrdová, hlavní výhodou externí supervize je absence vztahu nadřízenosti a podřízenosti, křížení rolí je tedy minimalizováno. Autorita supervizora vychází v tomto případě zpravidla z jeho přirozené autority a odvíjí se od toho, co supervizor skutečně umí (16). B. Baštecká a L. Urbanová se domnívají, že sociální služby potřebují posílit a zpřehlednit systém interní supervize. Za hlavní úkol externích supervizorů považují pomoc rozvoji interní supervize v organizacích (3).*

Další část dotazníkového šetření zjišťovala, z jakého popudu se pracovníci tam, kde je supervize v organizaci zavedená, supervize účastní. **Celkem 53 % respondentů dochází na supervizi v organizaci z vlastního zájmu** a dalších 17 % na přání nadřízeného.

Pozitivním zjištěním bylo, že na pracovištích, kde supervize probíhá, **převažuje v 82 % supervize pravidelná. Nejčastější frekvence supervize je 1 x měsíčně**, druhou nejčastější variantou je frekvence 1 x za dva měsíce. *Stanovení frekvence supervizních sezení patří k základním podmínkám, které by se měly stanovit*

v kontraktu (21). Při stanovení frekvence supervize v organizaci je třeba brát zřetel na specifické potřeby jednotlivých institucí a jejich zaměstnanců. Proto lze jen těžko stanovit optimální frekvenci supervize. Z vlastní zkušenosti se domnívám, že je spíše důležité mít jasno v tom, zda je supervize nahodilá či pravidelná. *Vědomí pravidelnosti dává pracovníkům pocit jistoty, bezpečí a určitého kontinua (21).*

Z analýzy výsledků dále vyplynulo, že **v organizacích převažuje individuální (38 %) a týmová (34 %) supervize**, ve 27 % odpovědí účastníci uvedli skupinovou supervizi. Otázkou však zůstává, nakolik mohou pojmy týmové a skupinové supervize pracovníkům splývat. *Supervizní skupinu tvoří pracovníci (8 – 10 členů) se stejnými potřebami či problémy, kteří se sešli za účelem řešení těchto potíží (18). Naproti tomu supervize týmu je zaměřena především na činnosti týmu a jejich efektivitu. Mezi členy týmu existuje vzájemně provázaný pracovní život (21).* Přesnou hranici mezi těmito dvěma druhy supervize pravděpodobně lze jen obtížně definovat. Tyto formy supervize mají oproti individuální supervizi některé výhody. *Mezi hlavní patří zejména ekonomické využití času, financí a odbornosti (39).* Domnívám se, že především tyto ekonomické důvody zapříčiňují převahu těchto skupinových forem supervize na pracovištích sociálních služeb. Individuální supervize převažuje v zařízeních poskytujících služby sociálního poradenství a v ambulantních typech zařízení, což vyplývá z pracovního zaměření těchto organizací.

Nejčastějším předmětem supervize v organizacích sociálních služeb jsou klientské případy (30 %) a týmové vztahy (28 %). Tato zjištění potvrzují i oslovení supervizoři v rámci provedeného předvýzkumu. Poměrně silně jsou zastoupena i další témata, jako je rozvoj dovedností pracovníků a prevence syndromu vyhoření. *Předmětem supervize se podrobně zabývá Z. Havrdová. Ta uvádí, že mezi jednotlivými komponentami existují vztahy, které ovlivňují proces pomoci i jeho výsledek (16).* Domnívám se, že z tohoto důvodu je pozitivním zjištěním, že předmětem supervize v organizacích jsou nejen klientské případy, ale i vztahy v rámci týmu, rozvoj dovedností pracovníků a určité psychohygienické zásady. Tyto všechny aspekty se totiž prolínají ve výsledné spolupráci pracovníka a klienta.

Dále bylo zjištěno, že **76 % pracovníků považuje supervizi na pracovišti za velice či spíše přínosnou.** Větší spokojenost se supervizí vykazují věkově starší

skupiny. Celkem 21 % dotázaných hodnotí supervizi v organizaci jako občas přínosnou. Pouze pro 3 % respondentů je supervize v organizaci spíše zbytečná.

Výše uvedenou skutečnost podtrhuje fakt, že **91 % respondentů uvádí pozitivní pocity během probíhající supervize na pracovišti**. Mezi nejčastějšími popisovanými pocity jsou porozumění, tvořivá atmosféra, uvolnění, zvědavost a bezpečí. Negativní emoce jako vztek, nuda, obavy a jiné uvádí pouze 10% zaměstnanců. *I. Úlehla nabádá pracovníky pomáhajících profesí k určité ostražitosti vzhledem k tomu, že supervize nemá v naší zemi dostatečně dlouhou tradici a ne každý, kdo provádí supervizi, ji dělá dobře. Upozorňuje na to, že supervize by neměla být traumatizujícím ani bolestným zážitkem (64)*. Z odpovědí respondentů však vyplývá, že negativní pocity při supervizi jsou spíše výjimkou.

Z analýzy výsledků vyplývá, že **70 % pracovníků v organizacích, kde probíhá supervize, hodnotí svého supervizora známkou 1 nebo 2**. Znamka 3 se objevuje v hodnocení 21 % respondentů. Pouze 9 % respondentů hodnotí supervizora známkou 4. V organizacích tedy převládá pozitivní hodnocení supervizora, což potvrzuje výše uvedené závěry.

Z toho, jak pracovníci sociálních služeb supervizi definují, je zřejmé, že si uvědomují všechny tři základní funkce supervize, tedy funkci podpůrnou, vzdělávací a řídicí *tak, jak je popisují B. Baštecká (3), Z. Havrdová (16) (17), P. Hawkins a P. Shohet (21)*.

Nejpřiléhavější a nejrozmanitější definice se objevují ve věkové skupině mladší 36 let. Domnívám se, že se zde projevuje skutečnost, že předmět supervize se stává součástí výuky při studiu sociální práce a výcviků určených pracovníkům v sociálních službách. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že v pojetí supervize u pracovníků sociálních služeb zaujímá přední místo podpora, pomoc, sdílení a naopak kontrola a dohled se tak často neobjevují.

Z analýzy výsledků dále vyplývá, že **63 % ze všech dotázaných vnímá supervizora především jako člověka poskytujícího podporu**. Toto pojetí převažuje u všech věkových skupin. Pro 45 % respondentů z věkové skupiny mladší než 36 let představuje supervizor učitele a poradce. S narůstajícím věkem respondentů podíl této role supervizora klesá. *Vysvětlení této skutečnosti lze nalézt u Z. Havrdové. V každém věku má supervize svá specifika. Pojetí supervizora jako poradce a učitele se odráží*

zejména ve výukové či vzdělávací funkci supervize (17). Je přirozené, že pracovníci v mladším věku a na začátku kariéry, kdy ještě nemají tolik praktických zkušeností v práci s klienty, mají přirozenou potřebu mít vedle sebe někoho, kdo jim poskytne radu a zpětnou vazbu k jejich práci. *V tomto smyslu vzdělávací supervize přináší pracovníkům především rozvoj kompetencí, znalostí, dovedností a postojů pracovníka (16).*

P. Hawkins a R. Shohet uvádějí, že supervizor musí umět kombinovat role vzdělavatele i toho, kdo je oporou, a někdy také manažera (21). Tento názor podpořili i dva supervizoři oslovení v předvýzkumu. Domnívají se, že všechny funkce supervize jsou stejně důležité, supervizor je musí umět používat v souladu s kontraktem.

Výzkum mezi pracovníky sociálních služeb na různých pracovních pozicích přinesl zjištění, že za nejdůležitější vlastnosti „dobrého“ supervizora jsou považovány: **schopnost empatie, zralost a profesionalita, schopnost naslouchat a důvěryhodnost.** *Výsledky se v tomto zjištění téměř shodují se závěry šetření, které provedl A. Šimek v roce 1995. Z tohoto průzkumu vyplývá definice „dobrého“ supervizora, který by měl být především zralým a moudrým člověkem s rozvinutou schopností empatie. A. Šimek dále hovoří o tom, že „dobrý“ supervizor by měl být pokorný, skromný, tolerantní, otevřený, trpělivý a flexibilní (60).* Tyto vlastnosti se u respondentů objevují rovněž, uvádí je však menší počet respondentů. Zajímavé je, že ani jeden respondent nevedl v souvislosti s vlastnostmi charakterizujícími dobrého supervizora smysl pro humor, *tak jak jej uvádí A. Šimek (60).*

Důraz na profesionalitu a odbornost supervizora potvrzuje i další závěr ze šetření. Na otázku, které vlastnosti jsou pro respondenty neslučitelné s rolí supervizora, byla na předním místě uváděna **neodbornost a nekompetentnost** supervizora. Uvážíme-li, že otázka mohla být určitým způsobem projektní a odpovědi respondentů mohou odrážet jejich praktickou zkušenost, vyznívá tato odpověď nepříznivě ve smyslu nedostatečné odbornosti supervizorů. *Pozitivní v tomto směru je, že v současné době se koncipují kvalifikační kritéria pro výkon práce supervizora. Určité předpoklady pro odbornost supervizora vycházejí již z kritérií, která jsou stanovena organizací ČIS pro vstup do výcviku supervizorů (viz kapitola č. 1.3.) (36).*

Další přední místa mezi negativními vlastnostmi supervizora zaujímají: **povýšenost, neempatie a nediskrétnost.** *Z výzkumu V. Junkové z roku 2003 vyplývají*

podobné závěry. V. Junková uvádí na prvních místech tyto vlastnosti špatného supervizora: ponižování, kritizování, zahanbování. Junková popisuje, že za negativní přístup supervizora je třeba považovat i příliš „hladící“ přístup supervizora (60). Toto riziko nikdo z pracovníků sociálních služeb neuvádí. Otázkou zůstává, zda si jej účastníci neuvědomují nebo ho pouze nepovažují za nejdůležitější, a proto se v odpovědích neobjevuje.

Další část dotazníkového šetření se zaměřovala na povědomí respondentů o etických principech, které by měly být v supervizi uplatňovány. Cílem bylo zjistit, které etické zásady považují za nejdůležitější. Z analýzy výsledků vyplývá, že 31% dotázaných považuje za nejdůležitější etické pravidlo **"dostatečné znalosti, dovednosti a emocionální stabilitu supervizora"**. Soubor těchto předpokladů shrnuje etická zásada "neubližování", jak ji definuje S. Page a V. Wosket ve svém díle Úvod do supervize (46).

Za druhou nejdůležitější etickou zásadu v supervizi označili respondenti "pravidlo mlčenlivosti". Tuto zásadu v sobě zahrnuje etické pravidlo "věrnost". Pravidlo věrnosti znamená také dodržování daných slibů (52). Na třetím místě skončila u respondentů etická zásada "respekt a tolerance k účastníkům supervize". Toto etické pravidlo bychom mohli obecně nazvat "spravedlnost". Spravedlnost znamená rovné zacházení se všemi zúčastněnými stranami (zahrnuje i klienta). Je třeba, aby se supervizor choval spravedlivě jak k pracovníkovi, tak i ke klientovi, ačkoliv ho nezná (46).

Pro pracovníky sociálních služeb je rovněž důležité, aby supervizor nepřekračoval hranice supervize a terapie, tuto možnost volilo celkem 11 % respondentů. Celkem 10 % dotázaných uvádí, že je v supervizi nejdůležitější nezneužívat pozice moci, nepoučovat a nepovyšovat se. Riziko zneužití mocenské role patří k nejčastějším rizikům supervize. Supervizor pak supervidovaného poučuje, kritizuje a přikazuje (17).

Poslední část výzkumu měla za cíl zmapovat, **jak se vedoucí pracovníci vyrovnávají se zaváděním supervize na svá pracoviště a jakým způsobem motivují své zaměstnance k účasti na supervizi**. Vzhledem k tomu, že celkový počet vedoucích pracovníků ve výzkumném vzorku byl pouze 22, nedovolují si výsledky generalizovat.

Přesto se domnívám, že uvedené odpovědi určitým způsobem odrážejí situaci v této oblasti.

Mezi předními způsoby zdůvodnění supervize na pracovišti uvádějí vedoucí pracovníci **standarty kvality sociálních služeb**. Podřízeným je tedy supervize vysvětlována jako nutná součást jejich práce, protože je jedním z ukazatelů inspekční kontroly. Až posléze vysvětlují podřízeným, že supervize může pomoci řešit problémy na pracovišti a zlepšit vzájemnou komunikaci. Tyto výstupy potvrzují i supervizoři, kteří byli osloveni v předvýzkumu. Ti uvádějí, že přístup, kdy vedoucí pracovníci podřízeným supervizi nařizují, je jednou z největších překážek při práci supervizora v organizaci. *Ke stejnému závěru dochází i Z. Havrdová v roce 2005 ve své prezentaci na katedře sociální práce UJEP. Uvádí, že překážkou v rozvoji supervize ze strany organizací je skutečnost, že ředitelé organizací nemají vlastní zkušenost a neví, co od supervize očekávat (19).*

Na druhé straně je nutno poznamenat, že tomu tak není ve všech organizacích. Vysvětlení supervize **na základě vlastní zkušenosti** se objevuje hned na druhém místě v četnosti odpovědí. Vedoucí pracovníci v tomto případě hovoří se svými zaměstnanci o tom, co jim osobně supervize přinesla, jaké pocity při ní zažívali a v čem byla pro ně supervize prospěšná. I v dalších odpovědích vedoucích pracovníků, kteří přímo nehovoří o vlastní zkušenosti se supervizí, se objevuje vysvětlení supervize jako formy podpory, způsobu, jak dojít k náhledu na vlastní práci s možností seberozvoje.

Spíše ojediněle používají vedoucí pracovníci při zavádění supervize na pracoviště vysvětlení supervize jako prevence syndromu vyhoření. Zde vidím určitý prostor pro větší informovanost vedoucích pracovníků o těchto souvislostech. *P. Hawkins uvádí, že vyhořením je třeba se zabývat preventivně, dříve než k němu dojde. Pravidelná supervize totiž může pomoci pomáhajícím uvědomit si, kde jsou hranice jejich pomáhání, učí rozpoznávat příznaky stresu a pracovat s nimi (21). Stejný názor prezentuje i Z. Havrdová (17).*

Zdá se, že vedoucí pracovníci si neuvědomují ani další velice důležitou rovinu supervize, kterou je vztah pracovníka a klienta. *Velice výstižně popisuje tento význam supervize Z. Havrdová. Ta uvádí, že supervize přináší účastníkům zkušenost úlevy a nalezení nového směru díky laskavé pozornosti, které se účastníkům dostává během supervize a umožňuje přenášení této zkušenosti dál, ke klientovi (18).*

Domnívám se, že v tomto směru se v současné době situace rychle vyvíjí a mění v souvislosti s pronikáním supervize do vzdělávání sociálních pracovníků. *S pojmem supervize seznamují ve svých novějších publikacích naši přední odborníci v oblasti sociální práce a psychoterapie jako je B. Baštecká (2), Z. Havrdová (17), K. Kopřiva (32), S. Kratochvíl (35), O. Matoušek (39), I. Řezníček (50), A. Šimek (60) a I. Úlehla (64).* Vedoucí pracovníci i zaměstnanci organizací mají v současné době poměrně širokou nabídku možností, „ochutnat“ supervizi v různých typech výcviků (viz kapitola č. 1.3.).

Vedoucí pracovníci a supervizoři oslovení v předvýzkumu uvádějí, že tam, kde je supervize již integrální součástí chodu zařízení, pracovníci ji zpravidla vnímají jako samozřejmost. Zde mohou nastat určité komplikace ve chvíli, kdy dojde ke změně supervizora či způsobu provádění supervize. Někdy mohou pracovníci tyto nové způsoby zpočátku odmítat.

Analýza odpovědí na poslední otázku přinesla zjištění, že vedoucí pracovníci zpravidla motivují své pracovníky k účasti na supervizi nastavením takových pravidel v organizaci, aby pracovníkům co nejvíce usnadnili účast na supervizi. **Supervize probíhá v pracovní době a je hrazená zaměstnavatelem.** Významnou roli v motivaci pracovníků hraje i faktor účasti vedoucího pracovníka na supervizi. V tomto případě může účast vedoucího pracovníka na supervizi posloužit jako příklad pro ostatní zaměstnance. Na druhou stranu přítomnost vedoucího pracovníka může v některých kolektivech vytvářet bariéry a pracovníkům bránit v otevření některých témat. *Zdá se, že ani odborná veřejnost nemá v tomto směru jednotný názor, jak vyplynulo z kolokvia k týmové supervizi pořádaného ČIS a Remediem v roce 2007 (4).* Domnívám se, že v této souvislosti je nutné vždy brát zřetel na konkrétní podmínky každé organizace.

Z analýzy odpovědí dále vyplývá, že vedoucí pracovníci motivují své pracovníky k účasti na supervizi ještě dalšími způsoby jako je: prezentování supervize jako prostoru pro pracovníky a jejich potřeby, dodržování pravidel domluvených se supervizorem, nezneužíváním informací ze supervize, stanovením pravidla dobrovolné účasti na supervizi nebo naopak stanovení minimální docházky na supervizi, pojetím supervize jako součástí pravidelných schůzek týmu apod. Rozdílná stanoviska a mnohdy protichůdné názory vedoucích pracovníků potvrzují, že každá organizace je jedinečná, odlišná a nelze proto najít jediný, zcela univerzální

způsob motivace pracovníků k účasti na supervizi. *Ke stejnému závěru dochází P. Hawkins a R. Shohet. Uvádějí, že každá organizace má specifické potřeby a nachází se v jiném stádiu vývoje. Autoři na základě zkušeností a práce s velkou škálou organizací zpracovávají rozvoj strategie a praxe supervize v organizacích, jež může být mnohým vedoucím pracovníkům cenným pomocníkem při tomto procesu (21).*

7. Závěrečné shrnutí

7.1. Testované hypotézy

Výzkum si kladl za cíl zmapovat současný stav poskytování supervize v sociálních službách na území Libereckého kraje. Vzhledem k tomu, že takový úkol je hodně široký, stanovila jsem si při výzkumu několik výzkumných cílů a hypotéz. Následující kapitola shrnuje výsledky výzkumu a vztahuje je k uvedeným hypotézám.

Prvořadým úkolem výzkumu bylo zjistit, zda se pracovníci se supervizí setkali a jestli se supervize účastní v současném zaměstnání. Z výsledků výzkumu vyplývá, že **96 % všech respondentů se již setkalo s pojmem supervize. Celkem 87 % respondentů odpovědělo, že se supervize někdy přímo účastnili.** Podíl se však snižuje, zjišťujeme-li, zda supervize probíhá v organizacích poskytující sociální služby. **Celkem 65 % respondentů uvádí, že se supervize účastní v organizaci, kde v současné době pracují** (z toho 11 % respondentů využívá i supervizi mimo organizaci). **Možnost supervize na pracovišti nemá pouze 28 % dotázaných respondentů.** Celkem 7 % pracovníků dochází na supervizi pouze mimo organizaci, kde pracuje.

Z definic uvedených pracovníky na různých pozicích v sociálních službách lze vyvodit, že pracovníci znají a chápou pojem supervize a rozlišují její tři hlavní funkce, tedy funkci podpůrnou, vzdělávací a řídicí. Hypotézu č. 1: „*Supervize proniká*

do oblasti sociálních služeb a dostává se do povědomí pracovníků různých typů zařízení poskytujících sociální služby.“ lze tedy potvrdit.

Hypotéza č. 2: *„U pracovníků sociálních služeb převažuje pojetí supervize jako kontroly.“*, byla vyvrácena. Z analýzy výsledků totiž vyplývá, že **63 % všech dotázaných vnímá supervizora především jako člověka poskytujícího podporu.** Dalších 32 % považuje supervizora za učitele či poradce. **Pouze pro 5 % dotázaných představuje supervizor kontrolora či auditora.**

Nejčastějším předmětem supervize v organizacích sociálních služeb jsou **klientské případy (30 %) a týmové vztahy (28 %).** Tato zjištění jednoznačně potvrzují i oslovení supervizoři v rámci provedeného předvýzkumu. Hypotéza č. 3: *„V organizacích poskytujících sociální služby jsou nejčastějším předmětem supervize týmové vztahy a případy klientů.“* byla potvrzena.

Hypotéza č. 4: *„V zařízeních sociálních služeb převažuje využití externí supervize.“* se potvrdila. Z analýzy výsledků totiž vyplývá, že **celkem 92 % organizací využívá služeb externího supervizora.** Pouze 8 % respondentů uvádí, že jejich supervizor je zaměstnancem organizace.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že celkem tři hypotézy byly potvrzeny, jedna byla vyvrácena.

7.2. Praktické využití

Následující kapitola je krátkým shrnutím možností, jak lze využít diplomovou práci pro praxi. Práce se snaží o popis a zmapování současné situace v oblasti supervizního dění v sociálních službách. V teoretické části je práce zacílena na shromáždění a utřídění dostupných pramenů na téma supervize v České Republice. V tomto smyslu může posloužit laické veřejnosti i potenciálním supervidovaným jako zdroj informací.

Prostudování práce může pomoci rozptýlit některé obavy spojované se supervizí a vyvrátit některé mýty a předsudky o supervizi. V teoretické části může práce přinést určitý vhled do problematiky, a to zejména v kapitole 1.5., která popisuje podrobně strukturu supervizního procesu. Studentům a zájemcům o studium supervize je věnována kapitola 1.3., která se zabývá vzděláváním v oblasti supervize v České republice. Zájemci zde mohou získat přehled o tom, které společnosti v současnosti poskytují vzdělávání v supervizi. Vedoucím zařízení sociálních služeb může posloužit zejména kapitola č. 1.10., která shrnuje předpoklady úspěšného zavádění supervize v organizaci. Vedoucím pracovníkům také může práce posloužit jako zdroj námětů a praktických nápadů.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zjištění skutečného stavu rozšíření supervize do oblasti sociálních služeb na Liberecku. Praktická část je určena především pracovníkům sociálních služeb, kteří se již se supervizí v různých podobách setkali, ale i těm, kteří o supervizi zatím jen slyšeli různorodé informace a chtějí si „udělat jasno“ v problematice. Hlavní část výzkumu mapuje stav fungování supervize v institucích sociálních služeb v Libereckém kraji. Zájemci se tedy mohou v praktické části dozvědět, že supervize v zařízeních sociálních služeb existuje, co je jejím nejčastějším obsahem, jakou má formu a jak často probíhá. Pracovníci sociálních služeb tak mohou porovnat situaci ve své organizaci a konfrontovat své osobní názory na vlastnosti „dobrého“ supervizora a na etická pravidla v supervizi. Součástí výzkumu jsou i názory vedoucích pracovníků týkající se motivace podřízených k supervizi, což může dát určité odpovědi méně zkušeným nebo začínajícím vedoucím pracovníkům v organizacích, kde supervize ještě není pevně zakotvena.

Diplomová práce si určitým způsobem našla praktické uplatnění již během svého vzniku. Během předvýzkumu, který probíhal se supervizory působícími v oblasti sociálních služeb, jsem zjistila, že odborné supervizní veřejnosti chybí vzájemné informace o tom, jaký je názor ostatních supervizorů na některá témata, týkající se supervize. Supervizoři tak projevíli zájem dozvědět se více o ostatních supervizorech, jejich praxi a zkušenostech. Přislíbila jsem tedy tyto informace a výsledky předvýzkumu postoupit. V této oblasti by bylo velmi cenné zpracovat rozsáhlejší průzkum.

V průběhu dotazníkového šetření mezi pracovníky na různých pracovních pozicích v oblasti sociálních služeb se rovněž objevila opakovaně žádost o zaslání výsledků výzkumu. Budou jim samozřejmě poskytnuty. Domnívám se, že tato zvědavost pracovníků na to, jaká je praxe supervize v ostatních zařízeních, je příznivým znamením, protože z podobných ohlasů jsem měla pocit, že supervize je stále častěji něčím, co budí zájem a ne již obavy.

7.3. Závěr

Diplomová práce se snažila ve své teoretické části podat co nejkomplexnější informace na téma supervize v oblasti sociálních služeb. Část praktická byla zaměřena na zmapování a analýzu současného stavu fungování supervize v oblasti sociálních služeb v Libereckém kraji.

Z výzkumu v Libereckém kraji jednoznačně vyplývá, že supervize se pomalu dostává do povědomí pracovníků v oblasti sociálních služeb. V dané oblasti převažují instituce se zavedenou supervizí na pracovišti, stále však existuje řada organizací, kde supervize z různých důvodů neprobíhá. Ukazuje se, že v zařízeních, kde supervize funguje, je zpravidla vnímána jako jeden z možných způsobů podpory pracovníkům v oblasti pomáhajících profesí a její přítomnost v organizaci je hodnocena jako přínos. Výzkum mapuje názory a postoje respondentů na osobnost „dobrého“ supervizora a etické zásady při supervizi a v této souvislosti obsahuje praktické návody a doporučení.

V tomto směru, se domnívám, práce splnila svůj účel.

V závěru své práce shledávám, že uchopit problematiku supervize zcela komplexně nebylo v mých silách. Uvedená literatura nepostihuje zdaleka vše, co bylo o supervizi napsáno. Co jsem však při studiu pramenů zjistila, je skutečnost, že supervize je téma nesmírně „živé“. Stále přibývá nové literatury, více odborníků se pokouší uchopit téma supervize co nejucelněji, o supervizi se diskutuje, supervizoři se scházejí, své závěry ze setkání zaznamenávají a předávají dál, supervize proniká do dalších organizací. Při distribuci dotazníků a během rozhovorů se supervizory jsem cítila velký zájem a mnohdy zvědavost. Lidé, kteří jsou zapojeni do supervizního dění,

se chtějí dozvědět o ostatních, zajímá je, co si druzí o problematice myslí, chtějí porovnávat své názory a svou dobrou zkušenost se supervizí mají potřebu předávat dál. Z mnohých účastníků supervize se díky této potřebě stávají kvalifikovaní supervizoři. Supervize tak představuje novou oblast, v níž je možné najít uplatnění.

Zde se dostávám k velmi diskutované otázce zavedení supervize do sociálních služeb jako povinnosti. Odpověď skutečně není jednoznačná, přestože MPSV již svůj postoj zaujalo. Supervize se stala součástí standardů kvality sociálních služeb. Určitě souhlasím, že supervize by měla být přítomna v každé pomáhající profesi. Stále jsem hluboce přesvědčená, že supervize je velmi účinný nástroj zvyšování kvality práce v této oblasti. Co však nevím, je, jestli ji lze do organizací přivést nařízením. Supervize je především vztah a vztahy vznikají z vnitřní potřeby. Praxe potvrzuje, že zdaleka ne všechny instituce sociálních služeb jsou zralé a jejich vedoucí pracovníci připraveni na přijetí supervize. Takto nepřipravení vedoucí pracovníci si se supervizí nevědí rady, mají nereálná očekávání nebo nemají očekávání žádná. Supervizi pak podřízeným nařizují, protože ji nedovedou jinak vysvětlit. Domnívám se, že toto řešení není příliš šťastné, neboť tyto negativní pocity se zpravidla z vedoucího přenášejí na pracovníky a z pracovníků posléze na klienty. Místo zkvalitnění služby, které měla supervize přinést, je výsledkem služba méně kvalitní.

Z výsledků výzkumu a závěrů, které přinesly rozhovory se supervizory, jsem získala pocit, že supervize, ač je stále v sociálních službách v České republice mladá, ušla za krátkou dobu velký kus cesty, dostala se do povědomí mnoha pracovníků a prostřednictvím jejich dobré zkušenosti se šíří zcela přirozeně dál.

8. Seznam použitých zdrojů

1. BAJER, Pavel. *Supervize nebylo možné legislativně uchopit, říká MPSV*. In: Sociální práce. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007. roč. 2007, č. 4, s. 47-48. ISSN 1213-6204.
2. BAŠTECKÁ, Bohumila – GOLDMAN, Petr. *Základy klinické psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 440 s. ISBN 80-7178-550-4.
3. BAŠTECKÁ, Bohumila – URBANOVÁ, Lenka. *Daleko do Prahy aneb supervize v sociálních službách*. In: Konfrontace. Hradec Králové: Konfrontace, 2005. roč. 16, č. 1, s. 61-63. ISSN 0862-8971.
4. BAŠTECKÁ, Bohumila. *Zápis z kolokvia k týmové supervizi konaného dne 11.5.2007*. Poslední aktualizace 11. 5. 2007 [online]. [cit. 5. 4. 2008]. Dostupný z: http://www.remedium.cz/download/zaznam_z%20kolokvia_k_tymove_supervizi.pdf
5. BEDNÁŘOVÁ, Zdena – PELECH, Lubomír. *Slabikář sociální práce na ulici*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2003. 140 s. ISBN 80-7239-148-8.
6. BEJSTOVÁ, Olga. *Možnosti využití bálintovské supervize v pomáhajících profesích i mimo zdravotnictví*. In: Konfrontace. Hradec Králové: Konfrontace, 2005. roč. 16, č. 1, s. 99-100. ISSN 0862-8971.
7. BOLDIŠ, Petr. *Bibliografické citace dokumentu podle CSN ISO 690 a CSN ISO 690-2: Část 1 – Citace: metodika a obecná pravidla*. Verze 3.3. Poslední aktualizace 11. 11. 2004 [online]. [cit. 25. 4. 2008]. Dostupné z: <http://www.boldis.cz/citace/citace1.ps>
8. CARROLL, Michael – THOLSTRUPOVÁ, Margaret (ed.). *Integrativní přístupy k supervizi*. Přel. J. Kožnarová, 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 280 s. Přel. z: Integrative Approaches to Supervision. ISBN 80-7254-582-5.
9. ČERMÁKOVÁ, Kristýna – JOHNOVÁ, Milena. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. 3. vyd. Praha: MPSV, 2004. 112 s. ISBN 80-86552-99-3.
10. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
11. *Etické zásady Evropské Asociace supervize*. Poslední aktualizace 2006 [on line]. [cit. 12. 4. 2008]. Dostupné z: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf

12. FERENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Přel. Petr Bakalář. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.
13. FOITOVÁ, Zuzana. *Role supervizora v týmu*. Liberec: 2003. Poslední aktualizace 16. 2. 2008. [online]. [cit. 30. 4. 2008]. Dostupný z: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/role_svora_v_tymu.pdf
14. GENDLIN, Eugen T. *Focusing*. Přel. Kristina a Jan Černí. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 176 s. Přel. z: *Focusing*. ISBN 80-7178-993-0.
15. GUGGENBÜHL-CRAIG, Adolf. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Přel. P. Patočka. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 120 s. Přel. z: *Macht als Gefahr beim Helfer*. ISBN 978-80-7367-302-4.
16. HAVRDOVÁ, Zuzana – KALINA, Karel. *Supervize*. In: Kalina, Karel a kol.: *Drogy a drogové závislosti-meziborový přístup*. Praha: Rada Evropy/Úřad vlády ČR, 2003. s. 133-141. ISBN: 92-9168-088-5.
17. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium 1999. 167 s. ISBN 80-902081-8-5.
18. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Poslání a smysl supervize*, In: Éthum. Praha: Sdružení pro sociální pedagogiku a sociální prevenci, 2000. č. 28, s. 35 – 39.
19. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Vysokoškolská výuka supervize umožní poskytování kvalitních služeb potřebným lidem*. In: *Sociální práce*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007. roč. 2007, č. 4, s. 13-15. ISSN 1213-6204.
20. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Vzdělávací supervize a kvalita začínajících sociálních pracovníků*. In: *Sociální práce*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007. roč. 2007, č. 4, s. 78 . ISSN 1213-6204.
21. HAWKINS, Peter - SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. Přel. H. Hartlová. 1. vyd. Praha: Portál 2004. 208 s. Přel. z: *Supervision in the helping professions*. ISBN 80-7178-715-9.
22. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
23. HEWSON, Julie. *Zpráva o úspěšném završení zkoušek v Praze a pevném ustanovení Českého institutu pro supervizi (ČIS)*. In: *Konfrontace*. Hradec Králové: Konfrontace, 2003. roč. 14, č. 4, s. 232. ISSN 0862-8971.
24. JABŮRKOVÁ, Milena – SYSLOVÁ, Dana – MÁTL, Ondřej a kol. *Akreditace sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 1999. 32 s. ISBN 80-85529-68-8.

25. JABŮRKOVÁ, Milena a kol. *Od paragrafů k lidem. Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách*. 1. vyd. Praha: Skok, 2007. 76 s. ISBN 978-80-239-9506-0.
26. JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. 223 s. ISBN 80-7254-329-6.
27. JANOUŠEK, Jaromír a kol. *Metody sociální psychologie*. Praha: SPN, 1986.
28. *Katalog sociálních služeb Libereckého Kraje*. Poslední aktualizace 9. 1. 2008 [online]. [cit. 23.3. 2008]. Dostupné z: <http://www.katalogsocslužeb.kraj-lbc.cz>
29. KINKOR, Milan. *Vzdělávání v supervizi v sociálních službách*. In: Konfrontace. Hradec Králové: Konfrontace, 2005. roč. 16, č. 1, s. 57-60. ISSN 0862-8971.
30. KOCOUREK, Jiří. *Úskalí supervize*. In: Eis, Zdeněk (ed.). *Supervize*. Praha: Pražský psychoterapeutický institut, Palata, 1995. ISBN 80-901710-2-8.
31. Kolektiv autorů. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1 vyd. Praha: Academia, 2005. 880 s. ISBN 80-200-1351-2.
32. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál 1997. 152 s. ISBN 80-7178-150-9.
33. KOZLOVÁ, Lucie. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005. 79 s. ISBN 80-7254-662-7.
34. KRÁLÍČKOVÁ, Hana. *Katalog sociálních služeb Libereckého kraje*. 2. vyd. Liberec: Liberecký kraj – resort sociálních věcí, bezpečnosti a problematiky menšin, 2006. 119 s.
35. KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997. 392 s. ISBN 80-7178-179-7.
36. *Kritéria pro výcvik ČIS*. Poslední aktualizace 2006 [online]. [cit. 20. 3. 2008]. Dostupný z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/kriteria-pro-vycvik-cis/>
37. LIEBMANN, Marian. *Skupinová arteterapie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 280 s. ISBN 80-7178-864-3.
38. MARLINOVÁ, Olga. *Úvaha o optimálním vztahu v supervizi*. In: Eis, Zdeněk (ed.): *Supervize*. Praha: Pražský psychoterapeutický institut, Palata, 1995. ISBN 80-901710-2-8.

39. MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
40. MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál 2003. 288 s. ISBN 80-7178-549-0.
41. MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.
42. MATUŠKA, František. *Pomoc a kontrola v supervizi*. In: Konfrontace. Hradec Králové: Konfrontace, 2005. roč. 16, č. 1, s. 36-38. ISSN 0862-8971.
43. MUSIL, Libor. „*Ráda bych Vám pomohla, ale...*“ / *Dilemata práce s klienty v organizacích*. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. ISBN 80-903070-1-9.
44. NOVÁK, Tomáš – SMÉKALOVÁ, Estel – LAUERMANN, Marek. *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*. Praha: Nová škola, 2005. 65 s. ISBN 80-903631-2-1.
45. NOVOTNÝ, Jiří. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy*. Poslední aktualizace: ? [online]. [cit. 14. 3. 2008]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>
46. PAGE, Steve – WOSKET, Val. *Úvod do supervize/ Cyklický model*. Přel. P. Svobodová. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. 88 s. Přel. z: *Supervising the Counsellor/ A Cyclical Model*. ISBN 80-86620-00-X.
47. PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.
48. PAŘEZOVÁ, Martina. *Lékař, pacient a Michael Balint*. 1. vyd. Praha: Triton 2004. 170 s. ISBN 80-7254-491-8.
49. ROLLOVÁ, Jarmila. *Supervize – Závěrečná práce k ukončení 3. ročníku PPF*. Praha: Pražská psychoterapeutická fakulta, 2001. 32 s.
50. ŘEZNÍČEK, Ivo. *Metody sociální práce*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. 75 s. ISBN 80-85850-00-1.
51. *Řízení a supervize v pomáhajících profesích*. Poslední aktualizace 31. 12. 2006 [online]. [cit. 12. 4. 2008]. Dostupné z: <http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/rizeni-a-supervize-v-pomahajicich-profesich.php>
52. SCHAVEL, Milan. *Sociálne poradenstvo a supervízia v sociálnej práci*. Bratislava: Gerthoffer, 2004. 132 s. ISBN 1335-05378.

53. SCHLIPPE, Arist von – SCHWEITZER, Jochen. *Systemická terapie a poradenství*. Přel. J. Flachowská. 1. vyd. Brno: Cesta, 2001. 251 s. Přel. z: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. ISBN 80-7295-013-4.
54. SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Přel. P. Patočka. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 176 s. Přel. z: Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. ISBN 80-7178-312-9.
55. SINCLAIR, Nicholas (ed). *Velký americko-český slovník*. 1 vyd. Čelákovice: WD Publications, 1998. 1168 s. ISBN 80-238-0456-1.
56. *Sociální právo II, Sociální zabezpečení. Texty zákonů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 315 s. ISBN 978-80-7179-982-5.
57. *Standardy kvality sociálních služeb*. Poslední aktualizace 16. 5. 2007 [online]. [cit. 12. 4. 2008]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3950>
58. *Struktura a náplň supervizního výcviku*. Poslední aktualizace 2006 [online]. [cit. 21. 3. 2008]. Dostupný z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/struktura-a-napln/>
59. ŠIMEK, Antonín. *Historie supervize v ČR*. Poslední aktualizace 30. 11. 2002. [online]. [cit. 25. 3. 2008]. Dostupné z: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/historie_sv_cr.pdf
60. ŠIMEK, Antonín. *Supervize – kasuistiky*. 1. vyd. Praha: Triton 2004. 171 s. ISBN 80-7254-496-9.
61. ŠIMEK, Antonín. *Supervize je u nás stále nová*. In: Psychoterapeutické sešity. Praha: Psychiatrická klinika fakulty všeobecného lékařství, 2000. roč. 26, č. 2.
62. TOŠNER, Jiří – SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodická práce s nimi v organizacích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. 152 s. ISBN 80-7178-514-8.
63. TRAPKOVÁ, Ludmila – CHVÁLA, Vladimír. *Naše zkušenosti se supervizí*. In: Eis, Zdeněk (ed.). *Supervize*. Praha: Pražský psychoterapeutický institut, Palata, 1995. ISBN 80-901710-2-8.
64. ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat. Učebnice metod sociální praxe*. Písek: Renesance Písek 1996. 151 s.
65. *Základní informace o Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích*. Poslední aktualizace 25. 3. 2008 [online]. [cit. 28.3. 2008]. Dostupný z: http://www.test.krszs.info/index.php?id_strana=33&id_menu=1

66. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.* In: Úplné znění. Ostrava: Sagit, 2008. ISBN 978-80-7208-658-0.

9. Klíčová slova

- supervize
- supervizní proces
- sociální služba
- standardy kvality sociálních služeb
- sociální práce

10. Přílohy

1. Řízený rozhovor
2. Dotazník „Využití supervize v sociálních službách“
3. Seznam a popis zařízení zařazených do výzkumu
4. Popis zkoumaného vzorku
5. Standardy kvality sociálních služeb
6. Etické zásady Evropské Asociace supervize

Příloha č. 1

Řízený rozhovor

Údaje o respondentovi:

Věk:

Pohlaví:

Vzdělání:

- 1. Jaké je vaše původní povolání?**
- 2. Jaká je vaše definice supervize?**
- 3. Jaké bylo vaše první setkání se supervizí?**
- 4. Jak dlouhá doba uplynula od prvního setkání se supervizí k vlastnímu provádění supervize?**
- 5. Co vás nejvíce motivovalo k tomu stát se supervizorem?**
- 6. Jaké vzdělání máte v oblasti supervize?**
- 7. Považujete své vzdělání v oblasti supervize za dostačující?**
- 8. Uvažujete o dalším vzdělávání v oblasti supervize? Pokud ano, o jakém?**
- 9. Jaké osobnostní předpoklady považujete pro výkon dobré supervize za nejdůležitější? (uved'te tři)**
- 10. Které osobnostní rysy jsou podle vás neslučitelné s rolí supervizora? (uved'te tři)**
- 11. Jak dlouhá je celkově vaše supervizní praxe?**
- 12. Uved'te, ve kterých organizacích poskytujících sociální služby provádíte nebo jste prováděl supervizi a jak dlouho:**
- 13. Jste zaměstnancem některé z těchto organizací?**
- 14. Jakým způsobem získáváte supervizní „zakázky“ v oblasti sociálních služeb? Jak nabízíte své služby supervizora?**
- 15. Jakou formu supervize nejčastěji praktikujete ve své praxi (individuální, skupinová, týmová, jiná)?**
- 16. Jaký je váš názor na interní supervizi?**

17. **S jakými překážkami se při práci supervizora nejčastěji setkáváte:**
 - na úrovni supervizor – vedoucí organizace
 - na úrovni supervizor – tým pracovníků
 - na úrovni supervizor – supervidovaný
18. **Setkáváte se při své práci v organizacích poskytujících sociální služby s nedůvěrou pracovníků v supervizi?**
19. **Pokud ano, co tuto nedůvěru podle vašeho názoru způsobuje?**
20. **Co podle vás podporuje přijetí supervize v organizacích?**
21. **Co je nejčastěji předmětem supervize při vaší praxi v institucích poskytujících sociální služby?**
22. **Ohodnoťte z vlastní zkušenosti význam jednotlivých funkcí supervize v oblasti sociálních služeb od 1-3 (1 nejvíce důležitý, 3 nejméně důležitý)**
 - vzdělávací – podpůrná – řídicí
23. **Jaká je vaše oblíbená supervizní technika či metoda?**
24. **Uveďte, proč tímto způsobem rádi pracujete?**
25. **Jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu na svou supervizní práci?**
26. **Supervidujete svoji supervizní práci?**
27. **Má být podle vás supervize povinnou součástí práce v oblasti sociálních služeb?**
28. **Jakými etickými zásadami se jako supervizor především řídíte?**
 - (uveďte alespoň tři)
29. **Jaké limity vnímáte v supervizní práci?**
30. **Co máte rád na práci supervizora?**
31. **Co je vašim „supervizorským krédem“?**

Příloha č. 2

Dotazník „Využití supervize v oblasti sociálních služeb“

Vážení respondenti,

tento anonymní dotazník je součástí diplomové práce, která se zabývá problematikou využití supervize v oblasti sociálních služeb. Bude zadán v různých typech zařízení poskytujících sociální služby. V případě zájmu Vám mohu poskytnout výsledky. Předem děkuji za jeho vyplnění.

Martina Barnetová – studentka JČU

Věk:

Pohlaví:

Nejvyšší dosažené vzdělání (zatrhněte):

základní – středoškolské – vyšší odborné - vysokoškolské

V jaké oblasti sociálních služeb pracujete?

- a) sociální péče
- b) služby sociální prevence
- c) sociální poradenství

Zařízení, v němž pracujete, poskytuje sociální služby:

- a) pobytové
- b) ambulantní
- c) terénní

Uveďte svoji současnou pracovní pozici:

1. S pojmem supervize jsem se poprvé setkal/a:

- a) ve škole
- b) na praxi
- c) v předchozím zaměstnání
- d) v současném zaměstnání
- e) ve výcviku, uveďte v jakém
- f) jinde, uveďte kde
- g) s pojmem supervize jsem se dosud nesetkal/a (zvolíte-li tuto možnost, pokračujte otázkou č. 13)

2. Byl/a jste někdy přímým účastníkem supervize?

- a) ano
- b) ne (zvolíte-li tuto možnost, pokračujte otázkou č. 13)

- 3. Účastníte se v současnosti supervize?**
- a) ano, na pracovišti
 - b) ano, mimo organizaci, v níž pracuji
 - c) ne *(zvolíte-li tuto možnost, pokračujte otázkou č. 13)*
- 4. Supervize ve vaší organizaci se účastníte:**
- a) z vlastního zájmu
 - b) na přání nadřízeného
 - c) na příkaz nadřízeného
 - d) neúčastníte se, protože *(zvolíte-li tuto možnost, pokračujte otázkou č. 13)*
- 5. Supervizor navštěvuje vaši organizaci:**
- a) pravidelně
 - b) příležitostně
- 6. Supervizor je zaměstnancem vaší organizace:**
- a) ano
 - b) ne
- 7. Jaká je frekvence setkávání se supervizorem ve vaší organizaci?**
- a) 2x a vícekrát v měsíci
 - b) 1x měsíčně
 - c) 1x za 2 měsíce
 - d) 1x za čtvrt roku
 - e) méně než 1x za čtvrt roku
- 8. Jaký druh supervize probíhá ve vaší organizaci?**
- a) individuální
 - b) skupinová
 - c) týmová
 - d) jiná
- 9. Co je nejčastějším tématem supervize ve vaší organizaci?**
- a) klientské případy
 - b) týmové vztahy a komunikace v týmu
 - c) vztahy mezi vedoucím a podřízenými
 - d) rozvoj dovedností pracovníků
 - e) prevence syndromu vyhoření
 - f) kompetence pracovníků
 - g) vyjasňování poslání organizace
 - h) jiné, jaké

10. Supervizi ve vaší organizaci považujete za:

- a) velice přínosnou
- b) spíše přínosnou
- c) občas přínosnou
- d) spíše zbytečnou
- e) naprosto zbytečnou

11. Zaškrtněte slova, která vystihují atmosféru či vaše pocity během supervize probíhající ve vaší organizaci:

bezpečí zvědavost obavy úzkost tvořivá atmosféra blízkost strach
radost uvolnění vztek porozumění sounáležitost míjení nuda
nepochopení napětí

12. Na škále, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší, vyjádřete své hodnocení supervizora, který působí ve vaší organizaci:

1 2 3 4 5

13. Pokuste se vlastními slovy popsat, co znamená „supervize“:

.....

14. Supervizora vnímáte především jako:

- a) učitele a poradce
- b) člověka poskytujícího podporu
- c) kontrolora, auditora

15. Vyjmenujte 3 vlastnosti, které podle vás charakterizují dobrého supervizora:

- 1.
- 2.
- 3.

16. Napište 3 vlastnosti, které jsou podle vašeho názoru neslučitelné s rolí supervizora:

- 1.
- 2.
- 3.

17. Které dvě etické zásady v supervizi považujete za nejpodstatnější?

- a) dostatečné znalosti, dovednosti a emocionální stabilita supervizora
- b) pravidlo mlčenlivosti
- c) dodržovat slovo a dané sliby
- d) spravedlnost – všichni zúčastnění dostávají stejnou měrou
- e) respekt a tolerance k účastníkům supervize
- f) nepřekračovat hranice supervize a terapie
- g) nezneužívat pozice moci, nepoučovat, nepovyšovat se
- h) jiné, jaké

Na poslední dvě otázky odpovídají pouze vedoucí pracovníci zařízení:

18. Jakým způsobem jste podřízeným vysvětlil/a potřebu supervize ve vaší organizaci?

.....

.....

.....

19. Jak motivujete své podřízené k účasti na supervizi?

.....

.....

.....

Děkuji za váš čas a spolupráci

Příloha č. 3

Seznam a popis zařízení zařazených do výzkumu

1. Poradny

Poradna pro manželství, rodinu a mezilidské vztahy Jablonec n. Nisou

Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy Česká Lípa

Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy Liberec

Rodinné poradny poskytují sociální služby manželům, partnerům, snoubencům a osamělým lidem, ale i ostatním osobám při řešení partnerských, rodinných a jiných mezilidských vztahů. Nabízejí psychologické a sociální poradenství, manželskou a rodinnou terapii, krizovou intervenci v oblasti vztahových a komunikačních rodinných a partnerských problémů. Zabývají se rozvodovou a porozvodovou problematikou s cílem minimalizování negativních důsledků na výchovné poměry dětí.

Občanská poradna Liberec

Poradna poskytuje bezplatné, nezávislé a nestranné diskrétní poradenství. Klienti zde mají možnost získat praktické, věcné a správné informace v oblastech rodiny, mezilidských vztahů, pracovního práva, sociálních dávek a pomoci. Občanské sdružení "D" provozuje také poradnu pro oběti trestných činů.

2. Krizová centra, léčba a prevence závislostí

Most k naději – Kontaktní centrum pro lidi ohrožené drogou Liberec

Kontaktní centrum je specializované nízkoprahové zařízení zaměřené na oblast primární, sekundární a terciální prevence zneužívání nealkoholových drog. Pro problémové uživatele, osoby experimentující s drogou a pro osoby drogou ohrožené nabízí programy snižování zdravotních a sociálních rizik, základní potravinový a hygienický servis, poradenství, zprostředkování všech typů ambulantní i rezidenční léčby (včetně detoxu). Zařízení v rámci prevence organizuje a provádí přednášky pro studenty. Centrum nabízí pomoc a radu rodičům a partnerům uživatelů drog.

Terapeutická komunita pro drogově závislé Nová Ves

Poskytuje léčebně-resocializační péči o drogově závislé starší osmnácti let. Nabízí skupinovou i individuální terapii, poradenství, práci s rodinou, pracovní činnost a socioterapii. Pobytrvá 7–15 měsíců.

Linka důvěry Liberec

Linka důvěry je telefonickou formou krizové intervence. Poskytuje psychologické, sociálně právní a poradenské služby dětem, dospívajícím, rodinám a také starým a osamělým lidem. Linka důvěry zprostředkovává volajícímu okamžitý anonymní rozhovor s odborníkem. Při rozhovorech je volajícímu zaručena odborná pomoc, rada a také doporučení vybraných metod další pomoci – zdravotní, psychologické, pedagogické, právní. Funguje nepřetržitě.

Maják, o.p.s.

Zařízení se specializuje na děti a mládež ve věku od 12 do 19 let. Zařízení nabízí poradenskou a klubovou činnost. Pořádá přednášky a programy primární prevence mezi mládeží v oblastech rizika závislostí, rasismu, sekt, AIDS.

3. Domovy pro osoby se zdravotním postižením – zařízení pro mládež

Denní pobytové a sociální služby Česká Lípa

Zařízení poskytuje komplexní ústavní péči pro mládež s mentálním postižením. Je smíšeným ústavem pro mentálně postižené děti a mládež s denním pobytem, s kapacitou 18 míst, provádí i výchovnou činnost a drobnou pracovní rehabilitaci.

Domov Raspenava

Domov pro děti s mentálním a kombinovaným postižením nabízí pomoc při zajišťování základních životních potřeb, krmení, udržování hygieny, polohování, rehabilitačního cvičení a masáží, pravidelné lékařské péče, logopedie. Součástí služeb je i docházka do Zvláštní a Pomocné školy a individuálních programů k získání a udržování základních životních dovedností v osobní hygieně, sebeobsluze, domácích pracích a rozvíjení dalších schopností. Domov nabízí i pracovní terapii a vyplnění volného času (kroužek keramiky, ručních prací, výlety, kulturní akce).

Ambulantní a pobytové sociální služby Liberec

Poskytuje denní a týdenní pobyty pro děti a mládež s mentálním postižením. Zařízení nabízí výchovně vzdělávací činnost, rekreační, rehabilitační pobyty klientů a volnočasové aktivity.

Domov Tereza Benešov u Semil

Domov Tereza je zařízení sociální péče pro mentálně postižené děti a mládež s kombinovanými vadami ve věku od 7 do 26 let, které pro trvalé změny zdravotního stavu potřebují komplexní péči. Jsou zde poskytovány služby potřebné vzhledem k jejich věku a zdravotnímu stavu, především soustavná sociální, základní zdravotní, ošetrovatelská a výchovná péče, ubytování, stravování, rehabilitace, zájmové, kulturní a společenské využití a příprava na další pracovní uplatnění.

4. Domovy pro osoby se zdravotním postižením – zařízení pro dospělé

Centrum naděje Česká Lípa

Ústav sociální péče umožňuje tělesně postiženým občanům co nejlépe se zapojit do samostatného života podle svých schopností a možností. Poskytuje náhradní domov pro umístěné obyvatele, těžce tělesně postižené (vozičkáře) muže i ženy od 18 let věku, poskytující komplexní sociální péči. V blízkosti zařízení jsou tři chráněné dílny, pracoviště zdravotní rehabilitace.

Domov Sluneční Dvůr Jestřebí

Jde o ústavem pro mentálně postižené dívky a věkově mladší ženy s kapacitou 85 míst. Provádí i výchovnou činnost a pracovní rehabilitaci ve vlastním zahradnictví a při výrobě drobných předmětů.

5. Domovy pro seniory

Domov důchodců Sloup v Čechách

Domov důchodců poskytuje péči občanům v důchodovém věku. Provádí zdravotní a ošetrovatelskou péči, stravování, rehabilitaci, kulturní a společenské vyžití. Jedno oddělení je uzpůsobeno pro péči o ležící klienty.

Domov důchodců Jindřichovice pod Smrkem

Domov poskytuje ubytování a péče o seniory ve 3 vilách s vlastním parkem. Objekty jsou bezbariérové. Mezi nabízené služby patří: privátní lékař 1x týdně, péče psychiatra 2x měsíčně, místní obchod, pošta, obecní úřad, nejbližší nemocnice Frýdlant s.r.o. Domov externě spolupracuje s canisterapeutem a dietní sestrou.

6. Azylová zařízení

Azylový dům Liberec

Zařízení poskytuje krátkodobé ubytování mužům starším 18 let v těžce řešitelné sociální situaci, kteří nemohou bydlet ve svém dřívějším bydlišti či jiném ubytovacím zařízení. Zařízení může ve výjimečných případech ubytovat i ženy s dětmi, které byly týrané či zneužívané.

Dům pro matky s dětmi Jonáš

Azylové zařízení nabízí přechodné ubytování matkám s dětmi, osamělým nebo těhotným ženám v mimořádně náročné či krizové situaci, kterou ženy nemohou či neumějí samy řešit.

Dům pro matky s dětmi Liberec AD

Zařízení přijímá ženy s dětmi, z nichž alespoň jedno musí být ve věku do 4 let; jen po dobu mateřské dovolené. Zařízení poskytuje speciální výchovné programy pro děti, sociálně-právní poradenství, individuální konzultace s psychologem.

Dům rychlé pomoci Česká Lípa

Dům rychlé pomoci zajišťuje ubytování pro matky s dětmi a těhotné ženy v nouzi. Ubytování je poskytováno po dobu 3 měsíců.

Dům humanity a denní stacionář Česká Lípa

Zařízení umožňuje přenocování bezdomovcům (mužům i ženám) s možností vykonání základních hygienických potřeb. Součástí je denní stacionář s možností pracovního zapojení v rámci prací pro obec.

7. Azylová zařízení pro cizince

Pobytové středisko Stráž pod Ralskem

Azylové zařízení Stráž pod Ralskem je pobytovým střediskem, jež slouží k ubytování cizinců, kteří obdrželi zamítavé rozhodnutí správního orgánu ve věci žádosti o udělení mezinárodní ochrany a ve stanoveném termínu podali opravný prostředek ke krajskému

soudu. Žadatelé o mezinárodní ochranu jsou osvobozeni od všech nákladů nebo poplatků spojených s průběhem azylové procedury. Mají právo na bezplatné poskytnutí lékařské péče, ubytování, stravy, sociálních a jiných služeb spojených s pobytem v zařízení.

Zařízení pro zajištění cizinců Bělá Jezová

Zařízení pro cizince, především rodiny s dětmi, se kterými je vedeno správní řízení za účelem vyhoštění. Cizinci jsou v tomto zařízení umístěni po dobu až 180 dnů s omezením osobní svobody. Cizincům se poskytuje základní psychosociální a drobná materiální pomoc.

8. Domy s pečovatelskou službou

Dům s pečovatelskou službou Turnov

Nabízí ubytování občanům v důchodovém věku. Nejčastěji poskytovanými službami jsou: nákupy, úklid, nutné pochůzky, zajištění léků, zajištění zdravotnické potřeby, doprovod do zdravotnického zařízení, donáška oběda, vyprání prádla, pomoc při osobní hygieně. Přímo v domě je poskytována lékařská ambulantní služba. Poskytují se zde také "služby" kulturní a společenské.

Dům s pečovatelskou službou Česká Lípa

Zajišťuje základní úkony pečovatelské služby v terénu a na Domě s pečovatelskou službou. Podílí se aktivizaci života seniorů, pořádá kulturní akce. Pečovatelská služba je poskytována pouze v pracovních dnech v době od 7.00 do 15.00 hodin.

9. Zařízení pro rehabilitaci, terapie a duševní zdraví

Focus Liberec

Jedná se o občanské sdružení pro péči o dlouhodobě duševně nemocné. Nabízí služby v komplexní psychosociální rehabilitaci. Součástí je stacionář pro psychosociální rehabilitaci. Centrum nabízí práci s rodinou, procvičování paměti pozornosti, podpůrnou psychoterapeutickou skupinu, práci s výtvarným projevem. V centru probíhá pracovní rehabilitace (rukodělná činnost, keramika) a tréninkové zaměstnávání.

Socioterapeutické centrum Liberec

Centrum nabízí občanům s psychickými poruchami činnost v nízkoprahovém klubu, možnost občerstvení, vyprání, osobní hygienu, strukturované, rehabilitační a volnočasové programy, psychoterapii, arteterapii, basální pracovní terapii, kulturní a turistické aktivity mimo centrum. Úzce spolupracuje s Focusem Liberec.

10. Služby zdravotně postiženým

Centrum služeb pro zdravotně postižené v LK Česká Lípa

Posláním Centra pro zdravotně postižené Libereckého kraje je umožnit lidem se zdravotním postižením a seniorům prostřednictvím poskytovaných služeb plnohodnotný život v prostředí, na které jsou zvyklí. Centrum poskytuje občanům (zejména se

zdravotním postižením) poradenství, kontaktní práci, osobní asistenci, respitní péči, půjčování kompenzačních pomůcek, vzdělávací a volnočasové aktivity.

11. Sociální integrace a prevence

Terénní sociální práce Liberec

Terénní sociální práce vznikla pro osoby ohrožené sociálním vyloučením a pro osoby v nepříznivé sociální situaci. Terénní sociální práce se snaží o zlepšení sociálních kompetencí sociálně vyloučených osob v cílové komunitě a zabránit jejich sociálnímu vyloučení. Práce s klienty probíhá v přirozeném prostředí jejich bydliště nebo komunity. Sociální pracovník s použitím prvků sociálních služeb, a to zejména: poradenství v oblasti sociálního zabezpečení, zaměstnání, právní poradenství v oblastech jako je bydlení, obrana vlastních práv, pomoc s vyjednáváním s úřady státní správy a samosprávy, školami, monitoring sociální situace v místě apod.

12. Rehabilitace a terapie prostřednictvím zvířat

Elva-help Liberec

Posláním občanského sdružení ELVA-HELP je zdravotně sociální pomoc tělesně a duševně postiženým i jinak potřebným lidem v integraci do společnosti prostřednictvím slepeckých psů a asistenčních, signálních, doprovodných i jiných typů psích pomocníků, tedy servisních psů a terapeutických psů, tzv. canisterapií.

Zdroj (28): *Katalog sociálních služeb Libereckého Kraje.*

Poslední aktualizace 9. 1. 2008 [online]. [cit. 23.3. 2008].

Dostupné z: <http://www.katalogsocslužeb.kraj-lbc.cz>

Příloha č. 4

POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU

1. VĚKOVÉ SLOŽENÍ

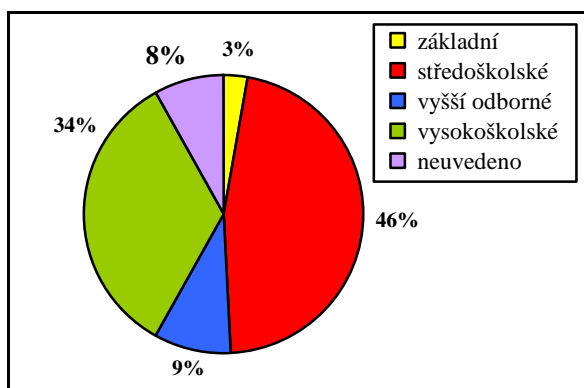
Věkové složení					
	Kritéria	Počet	Průměr	Věkový rozptyl skupiny	
skupiny:				min	max
skupina I.	(< 36 let)	35	26,74	22	35
skupina II.	(36 - 45 let)	36	40,81	36	45
skupina III.	(> 45 let)	39	51,95	46	63
celkem		110	40,28		

2. POHLAVÍ

Pohlaví	
	Počet
Pohlaví:	
žena	95
muž	15
celkem	110

3. NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Nejvyšší dosažené vzdělání	
	Počet
Vzdělání:	
základní	3
středoškolské	51
vyšší odborné	10
vysokoškolské	37
neuveďeno	9
celkem	110



4. OBLAST SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Oblast sociálních služeb	
	Počet
<i>Oblasti:</i>	
sociální péče	52
služby sociální prevence	10
sociální poradenství	37
sociální péče a sociální poradenství	1
služby sociální prevence a sociální poradenství	7
všechny oblasti sociálních služeb	3
celkem	110

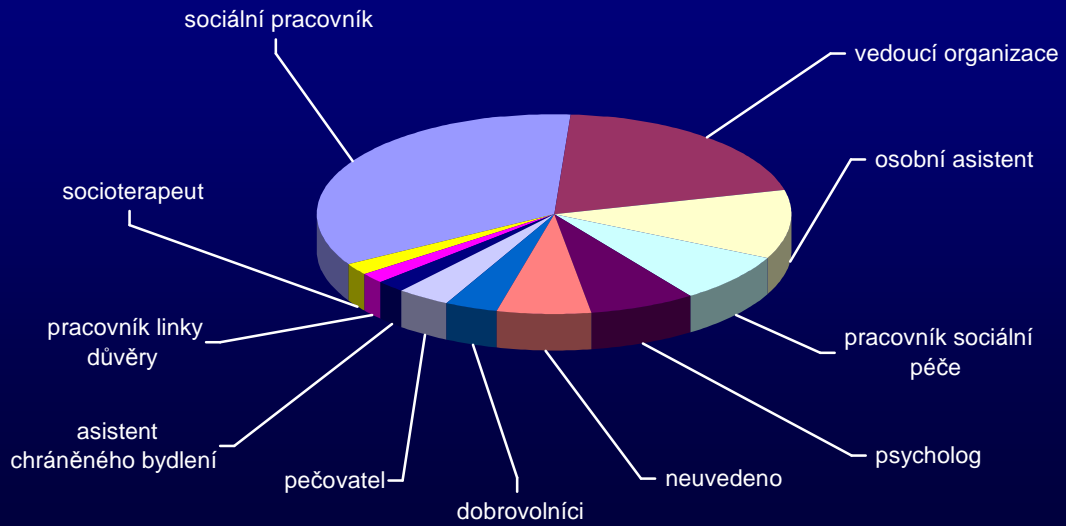
5. FORMY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Formy poskytování sociálních služeb	
	Počet
<i>Formy:</i>	
pobytové	18
ambulantní	41
terénní	33
pobytové a ambulantní	10
pobytové a terénní	2
ambulantní a terénní	5
všechny formy sociálních služeb	1
celkem	110

6. PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ

Pracovní pozice respondentů	
	Počet
sociální pracovník	38
vedoucí organizace	22
osobní asistent	12
pracovník sociální péče	9
psycholog	8
neuveдено	7
dobrovolníci	4
pečovatel	4
asistent chráněného bydlení	2
pracovník linky důvěry	2
socioterapeut	2
celkem	110

Pracovní pozice respondentů



Příloha č. 5

Standardy kvality sociálních služeb

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována;
- b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace;
- c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje;
- d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.

2. Ochrana práv osob

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

3. Jednání se zájemcem o sociální službu

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby;
- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

4. Smlouva o poskytování sociální služby

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy;
- c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby.

5. Individuální plánování průběhu sociální služby

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby;
- c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle;
- d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance;
- e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám.

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

6. Dokumentace o poskytování sociální služby

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby;
- c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby.

7. *Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby*

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele;
- c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě;
- d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.

8. *Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje*

Kritérium

- a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat;
- b) Poskytovatel spolupracuje s právníckými a fyzickými osobami, které osoba označí, v zájmu dosahování jejich osobních cílů;
- c) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právníckých osob podle jejich individuálně určených potřeb;
- d) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím.

9. *Personální a organizační zajištění sociální služby*

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;
- b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;
- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovním vztahu s poskytovatelem;
- d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

10. Profesionální rozvoj zaměstnanců

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace;
- b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců;
- c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě;
- d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců;
- e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby

Kritérium

Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.

12. Informovanost o poskytované sociální službě

Kritérium

Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena.

13. Prostředí a podmínky

- a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob;
- b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám.

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

14. *Nouzové a havarijní situace*

Kritérium

- a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení;
- b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít;
- c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací.

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

15. *Zvyšování kvality sociální služby*

Kritérium

- a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob;
- b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby;
- c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby;
- d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

Zdroj (57): *Standardy kvality sociálních služeb.*
Poslední aktualizace 16. 5. 2007 [online]. [cit. 12. 4. 2008].
Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3950>

Příloha č. 6

Etické zásady Evropské Asociace supervize

1. Preambule

Evropská asociace supervize EAS zahrnuje jednotlivce a instituce pracující v oblastech supervize (supervizoři), výuky supervize (vyučující supervizoři) a výcviku supervizorů (instruktoři). V oblasti sociální psychologie EAS dodržuje platné obecné zásady profesionálních standardů. Výše zmínění jednotlivci jsou v následujícím textu označováni jako členové. Supervidovaný značí osobu, které je poskytována supervize. Jako klient je označován klient supervidovaného. Kandidát je někdo, kdo se účastní výcvikového programu pro supervizory.

Účel těchto etických zásad

Etické zásady členů EAS mají pomoci:

1. Zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům ochranu před etickými a právními nároky;
2. Splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi;
3. Splnit požadavky kandidátů týkající se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídajícím požadavkům výcvikového programu;
4. Koncipovat způsoby, postupy a kritéria uskutečňování výcvikových programů.

Tyto zásady umožňují členům zkoumat a objasňovat etické aspekty jejich práce. Slouží také k informování veřejnosti o tom, co může v tomto ohledu od členů očekávat. Vždy po pěti letech - v případě potřeby častěji - budou tyto zásady oficiálně zkontrolovány a upraveny tak, aby členům pomáhaly v etických otázkách během supervize a výcviku.

Základní předpoklady

Členové respektují důstojnost všech lidí. Nediskriminují na základě kulturního nebo etnického původu, fyziologického, psychologického, sociologického, ekonomického stavu nebo sexuálních preferencí.

Členové praktikují své povolání s plným vědomím práva země, ve které žijí.

Prvořadou povinností členů je chránit supervidovaného a jeho klienty. Členové proto mají supervidovanému poskytovat co nejlepší službu a nemají dělat nic, co by mohlo záměrně nebo z nedbalosti poškodit supervidovaného.

Členové se mají snažit o to, aby si supervidovaný začal uvědomovat důstojnost, autonomii a zodpovědnost lidské bytosti a mají podporovat jednání vyplývající z tohoto uvědomění.

Členové mají věnovat maximální možné úsilí tomu, aby zajistili optimální splnění zakázky supervidovaných.

Užívání etických zásad

V případě zřejmého nedodržení těchto zásad se členové nebo jiné zainteresované strany mohou obrátit na komisi pro etiku a otázky povolání (the Commission for Ethics and Occupational Questions) EAS. EAS může pozastavit členství člena nebo dočasně zrušit jeho kontrakt o pokročilém výcviku, jestliže se jeho chování neřídí základními principy formulovanými v těchto zásadách a jestliže není ochoten po jednání s kolegy nebo s profesní asociací toto chování změnit.

2. Prospěch a práva supervidovaného a klienta

2.01 Členové jsou povinni provázet a učit supervidované respektovat integritu a prosazovat prospěch svých klientů. Členové od supervidovaných a kandidátů výcvikového programu očekávají, že budou informovat své klienty o tom, že je jim poskytována supervize a že pozorování a/nebo záznamy ze sezení mohou být ukázány supervizorovi.

2.02 Členové nemají ani neurčitě naznačovat klientům nebo supervidovaným, že mají vyšší vzdělání nebo akademickou kvalifikaci, než jaké skutečně mají.

2.03 Členové mají informovat klienty o jejich právech - včetně práva na ochranu osobnosti a práva klienta na to, aby informace, které poskytne při konzultaci, zůstaly důvěrné. Dále mají být klienti zpraveni o tom, že jejich právo na ochranu osobnosti a právo na zachování důvěrnosti informací nebude supervizí ovlivněno.

2.04 Člen nemá supervidovaného jakkoliv zneužívat, a zvláště ne k jakémukoli materiálnímu nebo osobnímu prospěchu.

Sexuální vztahy mezi členy a supervidovanými jsou zakázány.

2.05 Ve shodě s dostupnými informacemi má člen mít se svým supervidovaným vztah, který je založený na kontraktu. Obě strany by měly mít schopnost a úmysl řídit se obsahem tohoto kontraktu. Jestliže supervidovaný nebo člen není s to se řídit podmínkami kontraktu, musí člen ukončit vztah takovým způsobem, aby supervidovaný neutrpěl žádnou újmu.

2.06 Vstoupením do tohoto vztahu vytváří člen pro supervidovaného vhodné prostředí. To zahrnuje fyzickou bezpečnost během práce a informace o každém riskantním postupu a souhlas pokračovat.

2.07 Pracovní poznámky - včetně poznámek zaznamenaných během rozhovorů, výsledky testů, korespondence, elektronicky uložené dokumenty a zvukové a obrazové nahrávky jsou důvěrné, odborné informace. To zahrnuje odborné informace od třetích stran. Takový materiál může být použit pro výcvik, supervizi nebo výzkum pouze tehdy, jestliže klient (nebo zákonný zástupce v případě nezletilé osoby) udělil písemné svolení.

2.08 Profesionální vztah mezi členy a supervidovanými je definován kontraktem a končí s ukončením kontraktu. Avšak jisté profesionální závazky existují dokonce i po ukončení kontraktu. Týkají se následujícím bodů:

- a. Zachovávání důvěrnosti informací
- b. Nezneužívání předchozího vztahu
- c. Poskytnutí potřebné následné péče v případě nutnosti

2.09 Při zkoumání lidí se supervizoři musí držet platných profesních a právních zásad a předpisů.

2.10 Jestliže dodržení smluvního vztahu ohrožují osobní nebo zdravotní problémy, potom členové musí buďto zodpovědným způsobem ukončit kontrakt, nebo zajistit, aby byly supervidovanému poskytnuty veškeré náležité informace, aby se mohl sám rozhodnout, zda pokračovat v kontraktu, nebo ne.

3. Profesionální činnost supervizora

Role supervizora zahrnuje následující povinnosti:

- a. Monitorovat prospěch klienta
- b. Zajišťovat dodržování příslušných právních, etických a profesionálních zásad a předpisů klinické a konzultantské praxe
- c. Monitorovat dosažené klinické a konzultantské výsledky a odborný růst supervidovaného.

3.01 Členové nepřijímají žádné supervizní zakázky, jestliže pro ně nemají speciální výcvik.

3.02 Supervizoři absolvují další výcvik a pokročilý výcvik, například kursy, semináře a odborné konference; a to průběžně a pravidelně. Tento výcvik má být ve všech oblastech, ve kterých pracují.

3.03 Supervizoři supervidovaného podporují v tom, aby si uvědomoval etická a odborná témata, stejně jako právní odpovědnost své práce.

3.04 Supervizoři supervidované důsledně vedou k dodržování právních ustanovení týkajících se výkonu jejich profese.

3.05 V krizových situacích má supervidovaný možnost kontaktovat svého supervizora nebo jiného kolegu.

3.06 Monitorování supervizní činnosti pomocí diktafonu, magnetofonu nebo videorekordéru - kromě zpracovávání ústních a písemných zpráv - je standardní a pravidelnou součástí supervizního procesu.

3.07 Supervizoři mají zajišťovat, aby frekvence a trvání kontaktu se supervidovanými odpovídala zakázce.

3.08 Supervizoři mají supervidovaným poskytovat průběžnou zpětnou vazbu důležitou pro řádné splnění jejich zakázek. Má být prováděna způsobem odpovídajícím kontraktu a úrovni výcviku. Může být oficiální nebo neformální; ústní nebo písemná.

3.09 Supervizoři, kteří supervidovaným radí ve více než jedné roli (například jako lektoři, kliničtí supervizoři, supervizoři pracující s týmem) mají v maximální možné míře omezit konfliktní oblasti. V zásadě mají být tyto role rozděleny mezi různé supervizory. Jestliže to není možné, má být supervidovaný důkladně informován o tom, jaká očekávání a jaké povinnosti provázejí každou roli. Odlišné role mají být odděleny v prostoru a čase.

3.10 Supervizoři nemají mít žádný sexuální kontakt se supervidovanými. Supervizoři se vyhnou společenskému styku se supervidovanými, pokud by mohl ohrozit vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Jestliže je z jakéhokoli důvodu omezena objektivita supervizora nebo jeho schopnost profesionálně hodnotit, bude supervizní vztah ukončen.

3.11 Supervizoři nemají poskytovat jakýkoli druh psychoterapie jako náhradu nebo doplněk supervize. Osobní záležitosti se budou během supervize probírat jen z hlediska jejich vlivu na klienty nebo z jiných odborných důvodů.

3.12 Při průběžném posuzování a vyhodnocování supervidovaného si supervizor uvědomuje jeho osobní nebo profesionální omezení. Supervizoři mohou doporučit psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže se ukáže, že supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání v efektivní práci. Samotní supervizoři nesmějí tuto terapii/poradenskou službu poskytovat.

4. Výcvik

4.01 Lektoři mají zajistit, aby poskytované výcvikové programy (training programmes) a vzdělávání (learning experiences) byly v souladu se současně platnými směnicemi EAS a ostatních uznaných asociací.

4.02 Lektoři a vyučující supervizoři mají nabízet kurzy a vyučování supervizi jen v oblastech, ve kterých mají požadovanou kvalifikaci a zkušenost.

4.03 Aby dosáhli nejvyšší kvality v oblasti výcviku a supervize, lektoři a vyučující supervizoři se mají aktivně účastnit diskusí s kolegy, kteří mají podobný výcvik a zkušenosti.

4.04 Lektoři mají kandidátům poskytnout podrobné informace o výcvikovém programu poskytovaném jejich institucí, pokud jde o požadavky, očekávání, role a pravidla. Očekávají od svých kandidátů přiměřenou úroveň participace na přípravě pravidel svých institutů, programů, kursů a individuálních podmínek pro supervizi. Mají přijmout jen ty kandidáty, kteří splňují nezbytné předpoklady stanovené EAS pro přijetí do výcvikového programu.

4.05 Lektoři a vyučující supervizoři poskytují kandidátům vzdělávání, které integruje teoretické znalosti s praktickou aplikací. Informují supervidované o cílech, postupech a teoretické orientaci metody, kterou zvolili. Kandidáti mají možnost použít, co se naučili, a porozumět teorii, ze které daná praxe vychází. Vyučované teoretické modely a metody reflektují současnou praxi, výzkum a prameny.

4.06 Lektoři a vyučující supervizoři podporují a povzbuzují kandidáty, aby definovali svoji vlastní teoretickou orientaci, stanovili si své vlastní učební cíle a monitorovali svůj pokrok v dosahování svých cílů.

4.07 Lektoři posuzují zkušenosti a schopnosti supervidovaných, aby stanovili standard profesionálních kompetencí. Omezují činnosti supervidovaných v závislosti na aktuální úrovni schopností a zkušeností.

4.08 Supervizoři doporučí psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání v efektivní práci. Samotní supervizoři nesmějí tuto terapii/poradenskou službu poskytovat.

4.09 Lektor nemá doporučit kandidáta ke zkoušce, jestliže se domnívá, že kandidát je předpojatý způsobem, který bude mít vliv na jeho odbornou způsobilost. V takových případech lektor pomáhá kandidátovi pochopit podstatu jeho předsudku a pokud možno jej překonat.

4.10 Pokud se ukáže, že kandidát nemůže poskytovat žádnou kvalifikovanou profesionální službu, bude vyloučen z výcvikového programu. Takoví kandidáti obdrží jasné a odborné písemné vysvětlení.

4.11 Jestliže výcvikový program zahrnuje seberozvíjející zkušenosti nebo porady, při kterých vyjdou na světlo důvěrné osobní podrobnosti, budou přijata opatření zabráňující tomu, aby se lektoři a supervizoři dostali do konfliktního postavení v případě, že mají ve výcvikovém programu ještě jiné role.

4.12 V případě konfliktů mezi požadavky klienta, kandidáta a výcvikového programu nebo organizace zajišťující program mají lektoři dodržovat následující pořadí priorit. Vnitrostátní zákony a předpisy jednotlivých zemí jsou vždy prvním východiskem,

protože se obvykle zabývají ochranou klienta. Jestliže právní ustanovení a etické zásady nejsou k dispozici nebo nejsou jasná, bude se posuzování lektora řídit následujícím seznamem:

- a. Příslušná právní ustanovení a etické zásady (například povinnost vydávat varování, zákony týkající se zneužívání dětí atd.)
- b. Prospěch klienta
- c. Prospěch supervidovaného (nebo kandidáta)
- d. Prospěch supervizora (nebo vyučujícího supervizora nebo lektora)
- e. Požadavky výcvikového programu a/nebo místa, kde se program koná, technicko-administrativní požadavky

5. Profesionální praxe

5.01 Během celé své profesionální kariéry se i samotní členové mají podrobovat supervizi, bez ohledu na úroveň výcviku, složené zkoušky nebo na členství v profesní organizaci. Mají stále držet krok s rozvojem svého oboru tak, že se účastní konferencí a seminářů a budou se průběžně informovat o problémech diskutovaných v profesních asociacích.

5.02 Členové se mají na veřejnosti zdržet hanlivých poznámek nebo narážek na postavení, kvalifikaci nebo charakter jiných členů. Na druhé straně otevřená osobní a odborná kritika je vítána.

5.03 Členové mohou vystoupit proti kolegovi, když mají důvod se domnívat, že se nechová ve shodě s etickými zásadami. Jestliže problém nelze vyřešit, mají informovat svoji profesní asociaci.

Zdroj (11): *Etické zásady Evropské Asociace supervize.*
Poslední aktualizace 2006 [online]. [cit. 12. 4. 2008]. Dostupné z:
http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf