

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra etiky, psychologie a charitativní práce

Diplomová práce

POSTOJE SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ K SUPERVIZI

Vedoucí práce: doc. PhDr. David Urban, Ph.D.

Autor práce: Bc. Lenka Švajgrová

Studijní obor: Etika v sociální práci

Ročník: 3.

Forma studia: Prezenční

2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou (diplomovou) práci jsem vypracoval(a) samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské (diplomové) práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Teologickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 26. 3. 2016

.....
Bc. Lenka Švajgrová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Davidu Urbanovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce a za věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, kterou mi věnovali během mého studia. Poděkování patří také přátelům, kteří mně byli oporou při psaní této práce.

Obsah

ÚVOD.....	5
1. Výzkumná strategie a metodika.....	7
2. Problematika pomáhající profese	10
2.1. Nároky pomáhajících profesí	10
2.2. Sociální práce v kontextu pomáhající profese	12
2.3. Fyziologické aspekty pomáhající profese.....	13
2.4. Psychické aspekty pomáhající profese.....	14
2.5. Supervize jako nástroj podpory a profesního růstu pomáhajících pracovníků.....	16
3. Supervize pomáhajících pracovníků.....	19
3.1. Vývoj a význam pojmu supervize	19
3.2. Faktory supervize v kontextu jejich využití pro design supervizních schůzek	22
3.3. Supervizní kontrakt jako prostor pro design supervize jejími aktéry.....	30
3.4. Struktura a průběh supervizního procesu pro naplnění potřeb supervidovaných	34
3.5. Psychologické aspekty supervizního procesu	37
4. Postoje jako činitel pro rozličné přijetí supervize	42
4.1. Pojetí a funkce postojů.....	42
4.2. Postoje a chování	43
4.3. Determinanty postojů	45
4.4. Utváření postojů	46
4.5. Změny postojů.....	47
5. Rozbor postojů sociálních pracovníků k supervizi s ohledem na psychologické aspekty ...	51
6. Diskuze	78
Závěr.....	82
Seznam použitých zdrojů	85
Seznam příloh.....	88
Abstrakt.....	108
Abstract.....	109

ÚVOD

Dnes pravděpodobně naléhavěji platí více než v dobách minulých, že být lidský je především být odpovědným a to ve všech rovinách. Tedy k sobě samému, okolnímu světu a zejména pak k druhým lidem. Všechny těchto rovin se pak dotýká i činnost v rámci pomáhajících profesí.¹ Supervize vychází z toho, že pomáhající pracovníci jsou základními činiteli procesů probíhajících uvnitř organizace. Jen organizace, která se učí a rozvíjí se od svého vrcholu po nejnižší úroveň, dokáže plně uspokojovat potřeby svých klientů, protože naplňuje potřeby i svých zaměstnanců. Postoje, vědomosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků určují jejich role a chování. Ty lze pozorovat a zdokonalovat supervizi, a tak lze podporovat a zdokonalovat i chování organizace. Supervize je vzdělávací proces se specifickými charakteristikami a cíli, které ji odlišují od jiných vzdělávacích procesů, jako je získávání znalostí, osobní rozvoj a další. Supervize je systematická aktivita, řízená a plánovaná tak, aby pracovníkům pomohla vykonávat jejich role efektivněji pomocí předávání a modifikování znalostí, dovedností a postojů.²

Cílem mé diplomové práce je popsat postoje sociálních pracovníků k supervizi v určité organizaci sociálních služeb a provést jejich psychologický rozbor. Moje zaměření na toto téma vychází z praxe, kde sociální pracovníci zaujímají rozdílné (extrémní a multiplexní) postoje vůči supervizi. Tyto postoje jsou zřejmě ovlivněné nejasnými očekáváními od supervize a supervizora nebo naopak nadměrnými očekáváními. Někteří pracovníci ji mohou vnímat jako nástroj kontroly, stanovený vedením organizace, která tím může monitorovat své zaměstnance nebo ji mohou vnímat jako spásný proces k vyřešení všech problémů. Ani jeden případ však není a nemá být cílem supervize. Supervize je především forma podpory a rozvoje profesního růstu pomáhajících pracovníků v daném oboru, kde jim pomáhá vyrovnávat se s problematickými a citlivými momenty jejich profese. Předpokládám ale nedostatečnou informovanost o supervizi a jejích cílech, která nahrává k jejímu nepochopení u pracovníků a tím pádem ke vzniku negativních postojů, které brání jejich osobnímu i profesnímu rozvoji. Z tohoto důvodu realizuji výzkumnou sondu zabývající se postoji pracovníků vůči supervizi v konkrétní organizaci sociálních služeb. Budu se zabývat

¹ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 9.

² Srov. MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 8.

vstupními znalostmi sociálních pracovníků o supervizi, jak ji vnímají a jakým způsobem je prováděna v jejich organizaci v návaznosti na kognitivní, emocionální a behaviorální složku postojů.

Koncepce této diplomové práce je členěna do šesti kapitol a dílčích podkapitol. První kapitola se věnuje výzkumné strategii a metodice výzkumné sondy, která přináší cenné poznatky z praxe. Je v ní popsáno, jaká byla zvolena výzkumná strategie a metodika, dále průběh výzkumné sondy včetně metodologických úskalí, které ji mohla ovlivnit. V závěru této kapitoly je zmíněna snaha o minimalizaci těchto úskalí. V druhé kapitole se pojednává o problematice pomáhajících profesí. Její podkapitoly se zaměřují na nároky pomáhajících profesí, sociální práci v kontextu pomáhající profese, fyziologické a psychické aspekty pomáhající profese a supervizi jako nástroj podpory a profesního růstu pomáhajících pracovníků. V třetí kapitole čtenář nalezne téma supervize pomáhajících pracovníků. Jednotlivé podkapitoly třetí kapitoly se zabývají vývojem a významem pojmu supervize, faktory supervize v kontextu jejich využití pro design supervizních schůzek, supervizním kontraktem jako prostorem pro design supervize jejími aktéry, strukturou a průběhem supervizního procesu pro naplnění potřeb supervidovaných a v neposlední řadě psychologickými aspekty supervizního procesu. Čtvrtá kapitola nese název postoje jako činitele pro rozličné přijetí supervize a její dílčí podkapitoly charakterizují pojetí a funkce postojů, postoje a chování, determinanty postojů, utváření postojů a změny postojů. Pátá kapitola a její podkapitola je místem pro rozbor postojů sociálních pracovníků k supervizi s ohledem na psychologické aspekty. Kapitola šestá je věnována diskuzi.

Základními zdroji mé práce jsou zejména stanoviska českých, slovenských autorů i některých zahraničních a mnou realizovaná výzkumná sonda, která mi poskytla zajímavé podněty a komplexnější pohled na celou problematiku. Čerpala jsem z děl autorů Havrdové a Hajného, Hawkinse a Shoheta, Kopřivy, Vávrové, Nakonečného, Hewstona a Stroebeho.

1. Výzkumná strategie a metodika

Cílem mé diplomové práce je popsat postoje sociálních pracovníků k supervizi v určité organizaci sociálních služeb a provést jejich psychologický rozbor. V návaznosti na výše zmíněné jsem formulovala hlavní výzkumnou otázku, na kterou budu hledat odpověď pro dosažení cíle práce. Otázka zní: **Jaké jsou postoje sociálních pracovníků k supervizi ve vybrané organizaci sociálních služeb?** Následně jsem zformulovala dílčí výzkumné otázky na základě třech úrovní postojů jedinců, které tvoří složka kognitivní, emocionální a behaviorální. Námět výzkumných otázek na rozhovor a shrnující protokol jednotlivých rozhovorů je umístěn v příloze této práce. Pro jednotnost textu je použit pro veškeré zmíněné osoby v této práci mužský rod, především pak ve shrnujících protokolech.

Před zvolením strategie pro moji výzkumnou práci jsem zvažovala možné výhody a nevýhody kvalitativního a kvantitativního přístupu vzhledem ke zkoumanému tématu. Po této rozvaze jsem se rozhodla pro kvalitativní typ výzkumu, jelikož se budu snažit odhalit a porozumět podstatě něčích zkušeností určitým jevem, tedy postojům sociálních pracovníků k supervizi. Právě složitost interakcí v supervizi a přání jim porozumět je hlavním důvodem pro zvolený typ výzkumné strategie. S ohledem na cíl výzkumu, kterým je porozumění postojům sociálních pracovníků k supervizi, jsem zvolila jednu z kvalitativních technik sběru dat – polostrukturovaný rozhovor. Vhodnou organizaci jsem vyhledávala přes Registr poskytovatelů sociálních služeb a následně ji kontaktovala. Pro výběr výzkumného souboru jsem použila záměrný (účelový) výběr, který je obecně nejrozšířenější metodou při aplikaci kvalitativního výzkumu. Prostřednictvím této metody jsem vybrala cíleně takové jedince, kteří splňovali předem stanovená kritéria a současně byli ochotni se do výzkumu zapojit. Jednalo se o pět sociálních pracovníků pracujících v organizaci poskytující sociální služby, kteří jsou zároveň supervidováni. Záměrně jsem zvolila pracovníky na totožné pracovní pozici, kteří přijímají supervizi od stejného supervizora, abych tím předešla možným rozdílnostem při utváření jejich postojů k supervizi. Výhodou u probandů bylo, že se nacházeli v širokém věkovém spektru, všichni byli vysokoškolsky vzdělaní, ale v rozličných oborech, a také jejich délka pracovního úvazku v organizaci byla odlišná. Město a název organizace včetně dalších detailů, které by mohly vést k identifikaci probandů, není v práci blíže uvedeno z důvodu dodržení etických aspektů výzkumu. Po

souhlasu vybrané organizace s účastí na mém výzkumu, která zároveň splňovala mnou zadaná kritéria, jsem dohodla termíny pro provedení výzkumu. Předem jsem se seznámila s účelem výzkumu formou e-mailu, který jsem jim zaslala. Také jsem provedla jeden pilotní rozhovor, který mi pomohl s upřesněním dat, které jsem dále využila pro ostatní rozhovory. Před provedením výzkumu jsem vše znova probandům vysvětlila a zodpověděla jim konkrétní dotazy. Před samotným rozhovorem jsem požádala probandy o souhlas s audiozáznamem a následnou transkripcí a seznámila jsem je s dalšími etickými aspekty výzkumu, zejména jak bude nakládáno s anonymitou. Rozhovory probíhaly s probandy na přelomu února a března v místě organizace. Rozhovor s probandy probíhaly individuálně a v uzavřené místnosti. Během rozhovorů jsem kladla otevřené otázky, které umožňovaly probandům maximální možnost vlastní interpretace. Základní údaje o probandech jsem si vyžádala až po uskutečnění rozhovoru. Délka rozhovorů s probandy včetně poučení o formálních záležitostech se pohybovala v rozmezí dvaceti až čtyřiceti minut.

Každý výzkum se pojí s určitými úskalími, které lze jen částečně eliminovat. Existuje mnoho proměnných, které mohou ovlivnit výsledky ať již zvolenou strategií výzkumu, metodikou výzkumu, průběhem výzkumu či následnou interpretací získaných dat. V případě tohoto výzkumu jsou popsány ty nejzásadnější jak na straně výzkumníka, tak i na straně probandů. Problémový mohl být, v případě této výzkumné sondy, již výběr konkrétních probandů záměrným (účelovým) výběrem, protože nemusí umožnit generalizaci závěrů. Rizikový mohl být i samotný sběr dat, při kterém zadávané otázky nemusely plně obsáhnout všechny faktory, které by mohly ovlivnit odpovědi probandů. Také nemusel být pochopen záměr otázky a její interpretace se mohla míjet s pochopením na straně probanda a zkreslit tak odpovědi. Stejně tak mohlo dojít k nepochopení probandovo odpovědi z hlediska obsahu, která byla poté neadekvátně zaznamenána. Pro pravost dat je riziková i určitá míra obav probandů ze zveřejnění jejich osobních vyjádření k supervizi nebo představ probandů, že mají odpovídat tak, jak je od nich očekáváno. Samotný stav toho, že jsou zkoumáni, mohl částečně měnit jejich přirozené jednání a pravdivost výpovědí. Deformovat výzkumná data mohl i aktuální zdravotní stav a nálada probandů s ohledem na prostředí organizace, její kulturu a profesní vztahy. Interpretace získaných dat mohla být následně ovlivněna

osobou výzkumníka kvůli přílišnému subjektivnímu přístupu a vlivem jeho životních zkušeností.³

Pro co nejvyšší možnou eliminaci případných metodologických úskalí bylo před začátkem jednotlivých kroků výzkumné sondy vykonáno vše možné a potřebné. Při vybírání výzkumného vzorku jsem zajistila jeho pestrost a adekvátnost jeho složení pro záměr výzkumné sondy. Před rozhovorem jsem každému probandovi zdůraznila, proč je důležité, aby byl co nejvíce upřímný, a jak jeho otevřenost ošetřím. Možným nedorozuměním během rozhovoru jsem se snažila předcházet doptáváním se a rekapitulováním uvedených informací. Následnou interpretaci dat jsem zkvalitňovala opakovanou sebereflexí, zda jsem se vyvarovala přílišného subjektivismu. Vliv uvedených omezení, která přes všechna opatření mohla ovlivnit výzkumnou sondu, by neměla být zásadní, neboť si v práci nekladu za cíl, vzhledem k zvolené výzkumné strategii, dostát ambice širší generalizace výsledků výzkumné sondy.

³ Srov. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*, s. 45-269.

2. Problematika pomáhající profese

Většina povolání určitým způsobem slouží blahu a prospěchu lidí, ale především se na to zaměřují pomáhající profese.⁴ Je jen málo profesí, které mají tak zajímavou a různorodou náplň práce jako má profese pomáhající. Tato profese staví na lidské činnosti, která je primárně zaměřená na práci s lidmi především v oblasti výchovně-vzdělávací, sociální a zdravotnické. Žádný člověk nežije v lidské společnosti izolovaně, ale je legitimním členem mnoha sociálních skupin. Stejně jako tyto skupiny ovlivňují jedince, působí tak i on na ně a na jejich struktury. Práce v pomáhajících profesích je pestrá a nepředvídatelná, jelikož se každý den pracovníci setkávají s lidmi různých povah, názorů a postojů.⁵

2.1. Nároky pomáhajících profesí

Pomáhání je přirozený jev mezi lidmi vycházející minimálně ze dvou odlišných přístupů. Teleologický přístup tvrdí, že pomáhání druhým je pouhým projevem biologického pudu, zatímco humanistický přístup zastává tezi, že tato eticky ceněná schopnost je jedinečnou humánní záležitostí, kterou nelze zploštit na pudy. Základem pomáhajícího chování mezi lidmi je kulturní princip a dispozice k identifikaci s druhými, který přeměnil biologické základy člověka. Lidská kultura nabízí účinné prostředky k zvládnutí života a sociálních interakcí, a jen zdravý jedinec dokáže potlačit své pudové potřeby požadavkům společnosti. Příkladem takového chování je altruismus, tedy sobecké myšlení a cítění manifestující v nezištném jednání ve prospěch druhých bez očekávané odměny. Někdy je takové chování ovšem také označováno jako sobecké, jelikož si tím jedinec může naplňovat své potřeby obdivu a uznání. Jestli jde o čin altruistický či egoistický lze vyjasnit po odhalení pravých motivů jednajícího, pokud je hlavním motivem užitek pro druhého, jde o projev altruismu.⁶

Osobnost pomáhajícího pracovníka je jedním z nejdůležitějších nástrojů, které při své práci používá a ovlivňuje tím její kvalitu v jakékoli oblasti. Právě míra zapojení vlastní osobnosti do pomáhajícího vztahu přináší fenomény, kterými jsou pocit naplnění a uspokojení z práce a v opačném případě až pocit vyhoření. Zde hraje důležitou roli

⁴ Srov. GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, 2. vyd. s. 7.

⁵ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 7.

⁶ Srov. GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*, s. 16-19.

proces individuace, tedy stávání se sám sebou, kdy je jedinec schopen zůstat v různých situacích autentický a naplno rozvíjet svůj potenciál. Tento proces vede k žití dobrého života a tím pádem k dobrému výkonu zvolené profese, zvláště té pomáhající. Pokud zkoumáme pomáhání jako profesní orientaci, je potřeba brát v úvahu známý jev, kdy má mnoho pomáhajících pracovníků zkušenost s rolí oběti. Tato zkušenost se pak stává impulsem k volbě role ochránce, a vymaněním se tak z role oběti. Pokud se však pomahačská snaha nedaří podle ideálních představ, snadno se promění v pronásledování jedince, jehož k životu potřebuje, ač je s tím stále nespokojený. Vzájemné vztahy pak vychází z rivality, manipulace a vytváření koalic. Připouštění si obou pólů je potřebné a často se tak děje automaticky, jelikož na jejich základě jedinec vytváří přátelství, partnerské vztahy i pracovní týmy. Sjednocení polarit je velmi náročné a spíše výsadou velmi moudrých lidí. Důležitější však je být si jich vědom a udržovat je v rozumných mezích, poznat a akceptovat svět takový jaký je bez snahy o radikální reformu. Analytická psychologie přichází s pojmem persona, tedy souborem částečně zvědomených vlastností a představ, jaký by měl člověk být, a prezentovat se jimi navenek. Jde o masku, kterou jedinec nasazuje během plnění sociální role po vzoru obvyklých tradic. Stínem je pak popisováno vše, co neodpovídá naší identifikaci s rolí a je vytěsněno. Všechno, co se jedinci nelíbí, odkazuje do nevědomí, a to pak může sublimovat ve snech. Pokud dojde k setkání s vytěsněnou stínovou kvalitou v reálném světě, nastává odpor a averze, ale současně také fascinace. Potíže s vnímáním vlastních stínových kvalit může výrazně zlepšit zpětná vazba od ostatních. Případně s tím může pracovat on sám za předpokladu, že oplývá vysokou kultivovaností pro své emoce a emoční stavy a tak dokáže pochopit informace přicházející z nevědomí. Právě vnímat a chápat vlastní tělo a jeho projevy, je zásadním úkolem pro ty, kteří chtějí zůstat zdraví tělesně i duševně při vykonávání tak náročné práce, jako je ta pomáhající. I chápání, vnímání a rozumění okolnímu světu je náročné, jelikož je silně ovlivněno vlastní individuální historií každého jedince. Specifický obraz sebe samého nikdy není zcela přístupný ostatním, jen samotnému jedinci. Každý má v sobě určité vzorce, seskupení názorů, postojů a reakcí, jejichž důsledky je typické individuální chování. Reflexe a sebereflexe jsou důležité dovednosti pro plnohodnotný život a zároveň pro výkon pomáhající profese, jelikož napomáhají zvládat a zpracovávat emočně nabyté a obtížné situace. Dochází tím také k zvyšování profesionality ve smyslu zvědomování osobních

témat pomáhajícího pracovníka od procesů, které se kolem něj dějí včetně poctivého zkoumání projekcí a přenosů, které budou blíže popsány v dalších kapitolách.⁷

2.2. Sociální práce v kontextu pomáhající profese

Ve slovníku sociální práce je stejnojmenný obor popisován jako společenskovední disciplína a oblast praktické činnosti, která si klade za cíl odhalovat, vysvětlovat, zmírňovat a řešit sociální problémy. Vychází z rámce společenské solidarity, tedy ideálu naplňování individuálního lidského potenciálu.⁸ Sociální práce je profesí, která se neustále vystavuje riziku normativnímu principu, jelikož se snaží angažovat ve společnosti pomocí k lepšímu životu tak, jak ho ona sama za něj pokládá. Dnes je již disciplínou s vlastním etickým kodexem, psychosociálně terapeutickou metodikou, formálním způsobem výuky a zakotvením ve státní správě. Přesto si s sebou nese normativní funkci vycházející z její historie, zejména z náboženské etiky, která se později sekularizovala. Sociální práce je především determinována koncepcí státní sociální politiky a posláním konkrétní instituce vykonávající sociální práci.⁹

Pomáhající profese se vyvíjely v různých organizačních formách a platí to i o sociální práci, kde supervize může probíhat jako součást personálního řízení organizace a vedení pracovníků při výkonu jejich profese, anebo jako relativně samostatný proces ve smyslu podpory profesionality skrze celoživotní vzdělávání. V kontinentální Evropě se od 70. let 20. století pojem supervize spojuje především s externí formou supervize a garance kvality se postupně vyvíjela na podnět samotných supervizorů. S nárůstem poznatků o vzájemných interakcích mezi klimatem v organizaci a chováním pracovníků docházelo i v supervizi k rozšíření a prohloubení reflexe, řešení organizačních témat, a stala se tak součástí odborné přípravy.¹⁰ Sociální pracovník je totiž v roli pomáhajícího profesionála, který kompetentně vykonává sociální práci a plní její cíle. Jeho profesionalita vychází z adekvátního vzdělání, z otevřenosti přijímat a aplikovat nové výzvy, poznatky i dovednosti a schopnosti integrovaně spojovat všechny složky profesionální výbavy. Základem pro dosažení a udržení těchto kompetencí je aktivní orientace na vlastní aktivní růst, což kromě dalšího nabízí právě supervize.¹¹

⁷ Srov. GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*, s. 25-40.

⁸ Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 212.

⁹ Srov. ŘEZNIČEK, I. *Metody sociální práce*, s. 20.

¹⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 35.

¹¹ Srov. VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*, s. 108-110.

Psycholog Kurt Lewin výrazně obohatil poznatky z oblasti organizačního vývoje zaměřené na dosahování kvalitního vývoje nebo produktu. Zaměstnance považoval za cennost a vzácnou hodnotu, kterou organizace má a tuto kvalitu lze udržet jen ve spolupráci mezi všemi zaměstnanci i managementem. Důsledkem byla kýžená nezávislost pracovníků na vedení i naopak a to díky participaci na řízení. Tyto organizace začaly být považovány za jedinečné sociální útvary se svou vlastní kulturou otevřené k učení s očekáváním podpory. Otevíraly se i hlubší roviny organizační kultury, hledaly se zdroje konfliktů, které mohly brzdit motivaci, kreativitu a učení na všech úrovních organizace včetně managementu. Klíčovou zakázkou zde byla inspirace. Četné studie prokázaly, že pracovníci v sociální oblasti jsou vystaveni mnohonásobně vyššímu stresu, než je to v jiných profesích kvůli emocionálně náročným situacím, požadavkům uživatelů služeb a jejich rodin, ale také od společnosti, zaměstnavatelů i od nich samotných. Největším zdrojem stresu nebývají ani tak nároky uživatelů služeb, ale spíše vztahy napříč organizací. Bylo to mimo jiné i impulsem ke změně tyto vztahy reflektovat za pomoci supervize, ve které se vyhranila role supervizora jako nové profese. Hlavní úlohou supervizora se stala podpora v reflexi a porozumění vztahů a organizačním procesům ovlivňující chování a prožívání pracovníků i celého týmu. Dále přispění v posunu a chápání rolí, funkcí a hledání způsobů, jak mohou pracovníci dále rozvíjet svoji profesionalitu.¹²

2.3. Fyziologické aspekty pomáhající profese

Tělo je pro pomáhajícího pracovníka důležitým zdrojem poznání a vše myšlené je zároveň i cítěné. Zejména při profesionálním pomáhání je pracovník v kontaktu s mnoha lidmi přinášejícími různorodé zprávy. V těle je rozpoznatelné, jak působí člověk na druhého a vždy se vytváří určitý vztah. Ten, kdo by nevnímal své tělové prožitky, by byl desorientovaný v mezilidských interakcích a v pomáhající profesi jde o výraznou komplikaci. Právě tento druh profese může energii pracovníkovi dodávat a stejně tak i brát, proto je důležité umět hospodařit s tělesnou energií a umět ji obnovit. Neupírat pozornost svému tělu je podstatné pro každého a zejména pro pomáhajícího pracovníka, aby mohl pomáhat s radostí a nikoli s břemenem. Tempo dnešní doby ale spíše potlačuje význam tělového vnímání ve prospěch mysli, i když to tak na první

¹² Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 36-40.

pohled nevypadá. Tělesná schránka je zaměřená na extrémní výkon, nadměrný konzum, určitým sportem se spíše ničí než kultivuje a je deformována módním ideálem, přičemž nejde ani tak o blaho těla, ale o úspěch. Případná raná zklamání lidé řeší většinou sami a to tak, že použijí obranné mechanismy a vytěsní tělesné projevy, tedy tělové prožívání. Mnozí odborníci zdůrazňují potřebu porozumění, že se člověk o sobě ještě musí mnohé dozvědět, ale méně už hovoří o prožitcích. Verbální přístup tak nemůže pomoci tam, kde je tělesný přístup k prožitkům zablokovaný, může dojít k změně sebeobrazu, ale sebezprožitek může zůstat na výchozí pozici. Chápání těla může být na rovině pána a sluhy, ale je potřeba do toho vztahu vnést více rovnoprávnosti a vnímat, že nejsme majitelé těla, ale jsme tělem neboli vtělené vědomí i uvědomělé tělo zároveň.¹³

Záměrem předchozího odstavce je popsat proces tělesně zakotveného prožívání, tedy rozpoznání určitých principů v lidském prožívání, které vedou ke vhledu do životních situací a jejich lepšímu zvládnutí včetně kultivace osobní moudrosti. Důležitou charakteristikou prožívání je změna a neustálý posun prožívaných významů zajišťující plynulý proces interakce mysli a těla i volný tok prožívání. Pouze profesionálové v pomáhajících profesích, kteří rozumí tělesně zakotvenému prožívání, pak mohou v praxi vytvářet kvalitní podmínky pro klienty i pro sebe.¹⁴

2.4. Psychické aspekty pomáhající profese

V předchozích kapitolách jsme se již zmiňovali o náročnosti pomáhající profese, kdy pracovníci bývají často přetěžováni prací s klienty a následnou administrací případu a dalšími povinnostmi. Předcházet možnému nezvládnutí své profese je možné několika cestami ještě v preventivní linii. Každý pracovník může tíhu svého zaměstnání vyvažovat životním stylem, mezilidskými vztahy a především přijetí sebe samého. Životní styl by měl vycházet z rovnováhy mezi plněním fyziologických, psychických a duševních potřeb, zvládnutí organizování si času neboli time management a využívání volného času k regeneraci od pracovní zátěže. Neméně významnou roli hrají mezilidské vztahy pracovníků a to nejen s klienty, ale hlavně ty v jejich osobním životě. Neposledně přijetí sebe samého, protože každý pomáhající pracovník akceptuje klienty a tentýž postoj musí zachovat i vůči sobě, jinak by se dostal na šikmou plochu narůstajícího vyčerpání, které může skončit stavem vyhoření. Pracovník je vlastně sám

¹³ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 93-95.

¹⁴ Srov. HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. 2. vyd. s. 23-46.

sobě nejdůležitějším klientem, platí to tak v běžném životě a pro pomáhajícího je to pracovní požadavek. Další formou prevence pro pomáhající pracovníky je právě podpora od nezávislého kvalifikovaného odborníka, mnohdy supervizora.¹⁵

Je-li energetická bilance u pomáhajícího dlouhodobě záporná a přebírá od svých klientů více citového rozrušení, strádání a nepohody než je schopen zpracovat a uvolnit, dostává se do stresu. Dlouhodobý stres se poté projevuje skrze tělesné, psychické nebo emoční kolísání. Pomáhající pracovník by měl vědět, které stresory jsou pro něj hraniční a v případě hromadění vnitřního napětí se k nim účinně postavit. To lze zejména pomocí záznamu vlastních stresorů a pocitů s nimi spojenými, které bude konfrontovat s názory kolegů a blízkých, jak oni ho vnímají, když je pod tlakem. Takto si může pomáhající pracovník přebírat odpovědnost nad sebou samým a bude-li si všimát známek vlastního přetížení, naučí se tím nejen reagovat na stresory, ale i chápat příčiny stresu. V případě, že by příznaky stresu záměrně přehlížel, mohl by se ocitnout v nebezpečí, kdy by pak vnímal jen své symptomy a nezvládal by nároky své profese. Tento stav už je odborně označován jako syndrom vyhoření neboli burnout, který lze v pracovní oblasti chápat jako rezignaci či letargii.¹⁶ Případně mu může předcházet stav vyčerpání, který je mu podobný, ale má rozdílné příčiny. Obvykle je to jakákoli dlouhotrvající zátěž, která se u jedince projevuje vyčerpaností a převažováním negativních aspektů nad pozitivními. Jedinec se pak cítí být nedoceněným a zbytečným. Zde už je jen tenká hranice, kdy může dojít k překročení z tohoto stavu do syndromu vyhoření. Jankovský upozorňuje ještě na termín vyhaslost, který není konečný, na rozdíl od termínu vyhoření, kde již není možný návrat k normě.¹⁷ Ohledně příčiny vyhoření převládá názor o následcích interakce osobních a institučních činitelů, které jsou v nesouladu mezi pomáhajícím pracovníkem, výkonem jeho profese a prostředím. Syndrom vyhoření vzniká v důsledku nezvládnutého pracovního stresu a projevuje se celkovou vyčerpaností pracovníka po stránce psychické, fyzické i duševní a především ztrátou smyslu vlastní práce. Symptomy se objevují na rovině kognitivní, sociální, emoční a tělesné. V rovině kognitivní, kdy již pomáhající pracovník postrádá zájem o poznání světa a sebe samého, ztrácí nadšení, pracovní nasazení, zodpovědnost, začíná být lhostejný k profesi a je až negativistický. Takový pracovník zaujímá nežádoucí postoje k sobě i k ostatním, často uniká do fantazie a nedokáže se soustředit. Změny

¹⁵ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 100-101.

¹⁶ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 32.

¹⁷ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 158-159.

v sociální rovině vedou ke snižování angažovanosti, k omezení kontaktů s kolegy a přibývání konfliktů s lidmi jak v soukromí, tak i v práci. V emoční rovině se příznaky projevují sklíčeností, tísní, beznadějí, nespokojeností, nebo naopak popudlivostí či agresivitou a pracovník také může subjektivně vnímat, že je společensky nedoceněn. Uvedené příznaky obvykle po delší době somatizují formou poruch spánku, úbytku chuti k jídlu, náchylností k nemocem, vegetativních potíží spojených s dýcháním, se zažíváním či nepravidelnou srdeční frekvencí. Dále je typická celková labilita jedince.¹⁸ Podstatou vyhoření je ztráta motivace způsobená prožitkem bezmoci. Syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím a většina pracovníků má zkušenost s jeho projevy kvůli intenzivním kontaktům s lidmi využívajícími sociální služby. Ve srovnání pomáhajících profesí patří k nejvíce ohroženým právě pomáhající pracovníci v sociální oblasti, jelikož často propadají pocitu zoufalství a vyhoření právě z důvodů počátečního zaujetí, entuziazmu a motivace pomáhat lidem. Jejich nastavení vychází z osobního hodnotového systému, a o to těžší je pak vyrovnání s realitou. Sociální pracovníci mění životy klientů, ale už méně mohou participovat na sociální politice a jsou spíše zatěžováni byrokratickým systémem. K jejich profesionalitě ale patří znát svá citlivá místa a vědomě na nich pracovat. Někdy se může stát, že si při práci s klientem otevřou dřívější neřešená traumata a nastartují si tím souběžný psychický proces. Aby se předešlo vyhoření, musí se pomáhající pracovník realizovat v učícím se prostředí, které trvá stejně dlouho jako profesní dráha. Ze strany organizace by mělo docházet k dodržování metodických postupů a mimo jiné pomocí supervize minimalizovat specifický pracovní stres.¹⁹

2.5. Supervize jako nástroj podpory a profesního růstu pomáhajících pracovníků

Sociální pracovník je nejučinnějším nástrojem sociální práce a také zároveň rizikem, toto stanovisko zastávají odborníci a zároveň jej potvrzuje praxe. Měl by umět pracovat na svém profesním růstu a nejlépe tak, že sám sebe bude vnímat jako prostor pro intervenci a terapii zároveň. Profese sociálního pracovníka vyžaduje náležitou odbornou přípravu a staví na osobních předpokladech jedince k této profesi. Podobně jako v jiných postkomunistických zemích i v Evropě nastal zrychlený proces etablování

¹⁸ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 134-135.

¹⁹ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 100.

sociální práce jako samostatné profese a studijního oboru v rámci vysokoškolského vzdělávání. V České republice je v platnosti zákon od 14. března 2006 o sociálních službách a účinnosti nabyt 1. 1. 2007, podle kterého je sociální pracovník definovaný na základě vysokoškolského vzdělání ve studijním oboru sociální práce. Lze tedy konstatovat, že odborný personál v sociální oblasti je na dobré úrovni.

Profese sociálního pracovníka vyžaduje náležitou odbornou přípravu, ale pro dobré sociální pracovníky jsou patřičné nejen vědomosti a praktické výcviky, ale i jisté nároky na osobnost, charakter a etickou zodpovědnost. Přesto žádný sociální pracovník nedokáže vykonávat svoji profesi bez chyb, jelikož nikdo není neomylný ani dokonalý. Předpokladem ale je, že sociální pracovníci budou zodpovědní k sobě samým a budou nacházet podporu u svých kolegů, zaměstnavatele, v profesní komunitě či širší společnosti. V opačném případě by byli pro své klienty i profesi stále větším rizikem.²⁰ Možnou problémovou oblast ovlivňující výkon sociálního pracovníka můžeme kategorizovat ve dvou rovinách a to v rovině osobní a pracovní. Problémy vznikající v obou rovinách se mohou prolínat a měnit záměr výkonu profese. V osobní rovině mluvíme především o osobnostních poruchách, psychických nemocech, závažnějších fyzických onemocněních, stresu z vážné životní události či vztahových problémech. V rovině pracovní jde hlavně o finanční těžkosti, mobbing, bossing, dlouhodobou práci s rizikovými klienty a stres na pracovišti.²¹ Některým z nich je možné předcházet zodpovědným přístupem vůči sobě samému, jiné vyžadují i pomoc zvenčí. Sociální pracovníci jsou školeni na pomoc druhým, ale sami sobě někdy pomoci nedokážou a váhají s pomocí od jiného odborníka, proto zde platí, že sociální pracovník je sám sobě největším klientem. Kromě zmíněného vzdělání a přípravy sociálních pracovníků se pozornost koncentruje i na jejich profesní, odbornou a etickou zodpovědnost vůči klientům, jelikož uživatel sociální služby je vždy ústředním motivem. Ale ani sebelepší naformulovaný etický imperativ nestačí, pokud si chybu sociální pracovník zvnitřní a dále ji nereflektuje. Může se stát, že se sociální pracovník natolik sžije s konvenční morálkou a řádem pracoviště, že už vytěsni vnitřní svět uživatelů, kteří normy přestupují a vůbec ho nezajímají. Zde by se jednalo o pracovníka, který se neangažuje ve své pomáhající profesi, ale bere ji pouze jako nástroj pro získání financí. Tento postoj zjednodušuje či zcela brání rozvoji profese a přehlíží, zda to uživatelům přinese více úspěchu než újmy. Je potřeba, aby se sociální pracovník identifikoval se svojí

²⁰ Srov. MÁTEL, A. et. al. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 93-94.

²¹ Srov. Tamtéž, s. 95.

profesí, obnovil kontakt sám se sebou a vlastním cítěním a pak se tato změna promítla do větší vnímavosti vůči uživatelům při aplikaci profesionálních hodnot a postupů.²² Sociální pracovník by měl být připraven vnímat a akceptovat svoje slabé stránky, uvědomovat si svoji nedokonalost a toto právě pomáhá zviditelňovat sebereflexe a samozřejmě supervize. Sociální pracovník s volbou své profese i deklaruje souhlas s rozvojem osobnostního a profesního růstu. Organizace také podporují rozvoj zaměstnanců pomocí individuálního plánování směřujícího k zvýšení kvality poskytovaných služeb a tím snižují riziko ohrožení uživatelů. Jedním z hlavních nástrojů profesního růstu je supervize, která je stěžejním tématem této práce.²³

Z široké a dlouhodobé diskuze všech zainteresovaných osob v sociální oblasti vznikly standardy kvality sociálních služeb, které zahrnují, co by dnes měla obnášet dobrá sociální služba. „Tyto standardy jsou v souladu s evropským sociálním modelem, který je založen na principu sociálního začleňování lidí do společnosti a předcházení jejich sociálnímu vyloučení.“²⁴ Standardy jsou formulovány obecně, aby byly aplikovatelné na každou sociální službu. Jejich smysl spočívá v průkazném posouzení kvality poskytované sociální služby a nastavené dobré praxe. Pro každý standard jsou daná kritéria, která umožňují objektivní zhodnocení jeho naplňování, čímž jsou tedy podnětem pro lepší uspokojování potřeb klientů a ochraně jejich práv.²⁵ Standardy můžeme dělit do tří základních oblastí a to na standardy procedurálního typu, personálního typu a typu provozního. Procedurálního standardy se zabývají podobou služby, jednáním s klientem o poskytované službě a zejména o jeho právech. Personálnímu zajištění pracovních podmínek a rozvoji a vzdělání pracovníků se věnují standardy s totožným názvem personální. Pod provozními standardy se nacházejí prostorové podmínky, dostupnost služby, ekonomické zajištění a rozvoj jejich kvality. Ve standardu č. 10 zabývajícím se profesním rozvojem zaměstnanců nalezne pod písmenem e), že poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. V praxi je jednou z nejpoužívanějších forem podpory právě supervize, na kterou se dále zaměříme v druhé kapitole.²⁶

²² Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 90.

²³ Srov. MÁTEL, A. et. al. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 96-100.

²⁴ MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 54.

²⁵ Srov. MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 54.

²⁶ Srov. ČERMÁKOVÁ, K., JOHNOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*. s. 5-6.

3. Supervize pomáhajících pracovníků

Pomáhající profese jsou jedny z nejnáročnějších a nejzodpovědnějších povolání, kde jsou na pracovníky kladeny nemalé nároky. I mezi těmito pracovníky se však najdou tací, kteří mají ambivalentní vztah k vykonávané práci, a to zásadně ovlivňuje jejich profesionalitu. Účinným nástrojem pro podporu etického jednání a prevenci neetického jednání pomáhajících pracovníků je krom jiného supervize. Ta bývá znakem učící se organizace a jejich kvalit, kdy je přenášena zodpovědnost za další vývoj organizace na všechny pracovníky.²⁷

3.1. Vývoj a význam pojmu supervize

Formování pojmu supervize zejména ovlivnil sociokulturní kontext, který ji udával obsah. Slovo supervize je odvozeno z anglického výrazu „supervision“, které vychází z latinských slov „super“ znamenající „výše“ nebo „přes“ a „visio“ překládané jako „pohled“.²⁸ Toto pojetí spíše upřednostňuje úlohu managementu v supervizi před vzdělávací a rozvojovou funkcí. Supervize je hojně diskutovatelným termínem kvůli nejasnostem chápání jeho obsahu, jelikož v sobě zahrnuje mnoho složek. Tyto složky se různě prolínají a k hlavním lze uvést výuku, vedení, poradenství a řízení. Pokud by však některá nebo některé z nich výrazně dominovaly nad ostatními, ztratila by supervize svůj význam.²⁹ Jiná publikace pro změnu uvádí překlad výše uvedených dvou slov jako „nad“ nebo „nej“ a „vize“. Supervize lze chápat z anglického překladu jako dohled, dozor nebo také kontrolu, řízení a vedení, případně jako revize či inspekce. Tento překlad naopak inklinuje k chápání pojmu, který má tendenci hierarchizovat vztah mezi supervizorem a supervidovaným pracovníkem. Avšak podstatou supervize je pravý opak, kdy interakce těchto dvou osob má vést k rozvoji učení méně zkušeného kolegy zkušenějším supervizorem bez využití moci.³⁰ Patrnou rovnováhu v překládání pojmu najdeme ve slovech „nadhled“ a „dohled“, kdy mluvíme o nadhledu nad svojí prací, kterou supervizor přináší supervidovanému pracovníkovi a o dohledu, zda pracovník vykonává svou činnost kvalitně a profesionálně. Překlady a následné chápání pojmů se

²⁷ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 125-126.

²⁸ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 18-19.

²⁹ Srov. VALÁŠEK, M.; SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize: cyklický model*, s. 14-15.

³⁰ Srov. BĀRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*, s. 6.

různí i na tomto stručném výčtu a supervizi tak nelze vnímat jednotně. To může být také jedním z důvodů, proč v českém prostředí nadále užíváme termín supervize, a nehledá se český ekvivalent.³¹

Tsui navíc zmiňuje, že lze pohlížet na supervizi z různých směrů, které zahrnuje do tří hledisek. Normativní hledisko hledá normy a standardy a zaobírá se tím, co by měla být supervize a co by měla supervize dělat. Empirické hledisko přináší otázku: Co supervizor doopravdy dělá? Tedy kým v praxi je a co nabízí. Záměrem pragmatického hlediska není podat definice praxe supervize, ale nabízet praktické postupy pro supervizory a identifikovat funkce a úkoly supervize. Pokusy o zodpovězení těchto otázek byly základem pro různá pojetí a definice supervize.³² Odborná literatura nabízí mnoho definic nebo pojetí supervize, které se více či méně shodují. Pro účely této práce uvedeme několik charakteristik supervize a podložíme tak tvrzení o nejednotnosti vymezení supervize. Ve slovníku sociální práce najdeme tvrzení, že supervize je kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků.³³ Kadushin, Harkenss a Munson charakterizují supervizi jako široce akceptovaný krátkodobý cíl, jak zlepšit pracovníkovu kapacitu, aby dělal svoji práci efektivně ovšem za podmínky poskytnutí dobrého pracovního prostředí, profesionálních znalostí, praktických dovedností a emocionální podpory.³⁴ Slabikář sociální práce blíže popisuje termín supervize jako proces zaměřený na odborný i osobní rozvoj pracovníků specifickou metodou učení v bezpečném prostředí důvěry, která se zaměřuje na podporu pracovníka, vyjasnění případu, vyhodnocení dosavadních postupů a metod, stanovení dalších strategií, odhalení neuvědomovaných souvislostí, pocitů a emocí, jež mohou ovlivňovat práci s klientem.³⁵ Koláčková uvádí supervizi jako celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetence supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.³⁶ Další titul považuje supervizi za opakovanou činnost supervidujícího a supervidovaného ve vymezených časových úsecích, kteří spolu diskutují o práci supervidovaného, o jeho pozici vůči klientovi a

³¹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 10.

³² Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 11-13.

³³ Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 231.

³⁴ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 11.

³⁵ Srov. BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*, s. 68.

³⁶ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 349.

hodnotí jeho získávání znalostí a dovedností.³⁷ Jiná publikace vymezuje supervizi v oblasti sociální práce jako vzdělávací proces, v němž osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která je vybavena méně.³⁸ V další knize je prezentována supervize jako metoda práce, která je cíleně zaměřená na podporu a rozvoj kvality práce a profesionality – pracovníka, týmu či celé organizace, kdy verifikuje správnost postupů při práci s klientem, koriguje neefektivní postupy, působí preventivně proti poškozování klientů pracovníkem organizace a předchází u pracovníků syndromu vyhoření.³⁹ Hess definuje supervizi jako čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.⁴⁰

Jednotlivá pojetí prokazují, že autoři chápou supervizi na základě různých hledisek. Někteří se zaměřují na supervizora, jiní na supervidovaného pracovníka, či na klienta nebo na organizaci, ve které supervize probíhá. Najdeme zde přesto společný znak všech definicí a to podporu a rozvoj kvality práce supervidovaných pracovníků. Pro efektivní průběh supervize je nutný zájem supervidovaného pracovníka nebo supervidovaných pracovníků, kteří budou přijímat supervizi a snaha supervizora poskytovat kvalitní supervizi. Supervizní práce staví na otevřeném rozhovoru aktérů supervize a nástrojem je především záměrné pozorování a cílené otázky. Děje se tak skrze zjišťování, ověřování, uvědomování procesu a hlavně vztahů. Samozřejmou výjimkou je autosupervize, kdy je pracovník zároveň supervizorem.⁴¹ Supervize, ať ze své podstaty vychází ze tří přístupů psychoterapie (psychoanalýzy, behaviorální, rogeriánské), by neměla splývat s psychoterapií jako takovou, jelikož cíl obou oblastí je rozdílný a tudíž slouží něčemu jinému.⁴² Často je také supervize zaměňována za běžnou konzultaci, která má však jiné cíle na rozdíl od supervize. Konzultací se můžeme jednorázově zlepšit v chápání nebo řešení problému, ale supervize je opakovanou činností mezi aktéry supervize. Supervize v sociální práci je jedním z nejvýznamnějších procesů, protože dochází k přímému předávání znalostí a dovedností. Nabízí prostor

³⁷Srov. MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 8.

³⁸Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 29.

³⁹Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 9-10.

⁴⁰Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 59.

⁴¹Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 10.

⁴²Srov. POTMĚŠILOVÁ, P. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*, s. 82.

k diskuzi, ve které se otevírají otázky a problémy z aktuální praxe.⁴³ Supervize je tedy metoda umožňující reflexi vlastního profesního konání, jejímž cílem je analýza praxe nebo problémů týmu a výsledkem je mimo jiné reflexe vlastní práce supervidovaných.⁴⁴

3.2. Faktory supervize v kontextu jejich využití pro design supervizních schůzek

V současné době existuje mnoho druhů a forem supervize a tato práce nám představí ty nejdůležitější, se kterými se můžeme setkat jak v literatuře, tak v praxi. Každá supervize plní konkrétní účel nebo jejich kombinaci a je odvozena od společného cíle, kterým je rozvoj po stránce pracovní, odborné a osobní. Mezi hlavní faktory řadíme faktor autority, faktor cílů, faktor přístupu, faktory role, kompetencí a vztahů, časový faktor, faktor zprostředkování informací a faktor zaměření.⁴⁵

Faktor autority - autoritou myslíme supervizora, který může být interní nebo externí, avšak rozšířenějším modelem je externí supervize. Interním supervizorem je ten, kdo je součástí organizace, kde supervize probíhá na rozdíl od externího supervizora, který přichází zvenčí. Kritériem je tedy vzájemný vztah mezi supervizorem a supervidovaným pracovníkem.⁴⁶ V případě interní supervize se jedná o supervizora, který je zároveň zaměstnancem organizace, kde probíhá supervize. Často se jedná o vedoucího pracovníka nebo toho, komu byla tato úloha svěřena a je na ni odborně připraven. Stejně jako externí supervizor nemůže vykonávat veškeré typy supervize, zná lépe prostředí organizace a její pracovníky, tudíž dokáže pružněji reagovat na potřeby organizace vzhledem k jejím cílům. Na druhou stranu jeho silná zainteresovanost může komplikovat hladký průběh supervizního procesu, jak kvůli vztahům s kolegy, tak i co se týče problémů, které se ho mohou osobně dotýkat. Stejným nebezpečím pro interního supervizora i supervidované pracovníky je případný stereotyp, který svazuje v nalézání nových cest v řešení problémů. Uvedené důvody dokazují, že více využívanou je externí supervize, o které budeme následně hovořit. Externí supervizi rozumíme proces, kdy supervizor není zaměstnancem organizace, kde supervize probíhá a je tedy se supervidovanými pracovníky v kontaktu jen při supervizních schůzkách. Tento typ

⁴³Srov. MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 8-10.

⁴⁴Srov. BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*, s. 68.

⁴⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 47-48.

⁴⁶ Srov. Tamtéž, s. 47.

supervize předchází křížení rolí a supervizor není ovlivněn tématy ani vztahy na pracovišti. Externí supervizor může ze své pozice vykonávat většinu typů supervize, zejména díky odstupu a nadhledu, který si zanechává. Začátky supervize jsou pro něj ovšem náročnější, jelikož se seznamuje s kulturou organizace a jejími tématy. Může to ale vyvážit znovuobjevením řešení situací, které jsou už pro něj samozřejmé a nezabředne tak do stereotypu a naopak bude rozvíjet svoji kreativitu.⁴⁷

Faktor cílů – cíle slouží k formulaci konkrétního vymezení supervize a co k nejpřesnějšímu nastavení podle záměru supervizních aktérů. Volba konečné podoby supervize v dané organizaci by vždy měla vycházet z odpovědí na otázky: K čemu má supervize v organizaci sloužit a co má být jejím cílem? Zdánlivě by mohlo stačit obecné pojetí cíle supervize, ale pro supervizora již není tato forma vhodná. Čím konkrétnější cíl bude, tím lepší výchozí pozice se nachází pro práci s prioritami organizace ke směřování její vize. V konečném efektu to bude přínosné jak pro supervidované pracovníky, tak i pro organizaci samotnou, jelikož pak bude snazší zhodnotit přínos supervize.⁴⁸ Supervize je odbornou činností, při které supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupinu nebo tým v pomáhající profesi, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Stejně tak, jako je mnoho definic supervize, je i mnoho pojetí cílů. Nástin možného cíle supervize je, že jejími hlavními cíli jsou zlepšení kvality práce, podpora profesionálního růstu a ochrana statusu profese či profesní skupiny. Dílčí cíle nadále ovlivňuje společenský a kulturní kontext i samotní aktéři supervize.⁴⁹ Cíle supervize mohou být dlouhodobé nebo krátkodobé. Dlouhodobý cíl obsahuje mimo jiné formulaci a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, harmonizace fungování celé organizace či zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů. V případě krátkodobého cíle mluvíme o získání základních profesních dovedností a vytvoření výchozích pracovních podmínek týmu k úspěšné spolupráci.⁵⁰ Supervize je svým způsobem nikdy nekončícím dojednáváním. I když je v supervizním kontraktu zakotven dlouhodobý cíl, na začátku každého supervizního setkání je potřeba dojednat dílčí cíl daného setkání. Hlavním důvodem je průběh setkání, kde by mělo stále reflektovat aktuální potřeby supervidovaných. Tento postup bývá označován jako

⁴⁷ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 26-28.

⁴⁸ Srov. Tamtéž, s. 39.

⁴⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 40.

⁵⁰ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 353-354.

krátkodobý kontrakt.⁵¹ Někteří supervizoři vychází i z obecného cíle supervize, jiní jsou samozřejmě zastánci konkretizace vlastního cíle, který by měl být zformulován tak, aby bylo možné následně provést vyhodnocení supervize, jak již bylo zmíněno. Cíle jsou přesně formulované v supervizním kontraktu, kterou uzavírá příjemce s poskytovatelem supervize, a mohou je v průběhu supervizního procesu revidovat.⁵²

Faktor přístupu - supervize má tři hlavní funkce, které pokud jsou propojeny, vedou k naplnění cílů. Dříve se kladl důraz na vybranou funkci, ale dnes se právě při supervizi zakládá na jejich kombinaci. Jde o funkci vzdělávací neboli formativní, která může být dále ještě nazývána jako rozvojová či výuková, funkci podpůrnou neboli restorativní a funkci řídicí neboli normativní a také jinak nazývanou jako administrativní či kontrolní. Pro účely této práce budou dále používány pojmy formativní, restorativní a normativní funkce.⁵³ Formativní aspekt supervize poukazuje na konkrétní rozvoj znalostí, dovedností a postojů včetně sebereflexe pracovníka. Podporuje ho v dalším profesním rozvoji a učí jej reagovat na měnící se potřeby klientů, pracoviště i společnosti. Tím předchází možným stereotypům v řešení situací, které mohou nastat bez odborného zásahu. Zároveň často dochází k formulování oblasti, ve které supervidovaný pracovník cítí potřebu dalšího zdokonalování a formativní funkce supervize je v tomto ohledu dobrou motivací a podporou. Pracuje totiž s hodnotami, které definují sociální práci jako profesi a nabízí zdroje k dalšímu rozhodování nejen v dilematických situacích. Hlavním účelem je rozvoj odbornosti, supervizor je spíše průvodcem a nemusí být přímo zapojen do procesu.⁵⁴ Rozdíl mezi běžným školením a formativním aspektem supervize je v tom, že sami supervidovaní pracovníci přichází s vlastní objednávkou konkrétního problému nebo situace a superviznímu setkání tak sami stanovují cíle. Tato supervize umožňuje lépe porozumět klientovi a jeho potřebám, uvědomovat si, jak na klienta působí a jak jej může vnímat, jaké mohou být dopady pracovníkovo intervence, jaké jsou další možné způsoby práce se situací klienta a klientem samotným.⁵⁵ Také zlepšuje schopnost reflexe a sebereflexe, konstruktivního

⁵¹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 40.

⁵² Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 353-354.

⁵³ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 17-19.

⁵⁴ Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. *Supervize v sociální práci*. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 113.

⁵⁵ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 60.

řešení konfliktů, pojmenovávání témat k řešení, nabízí pohled z druhé strany a formulaci potřeb osobního rozvoje.⁵⁶

Restorativní aspekt je ze strany supervidovaných pracovníků vyžadován nejčastěji, jelikož se předpokládá, že bude účinným nástrojem prevence syndromu vyhoření nejen při emočním přetížení pracovníků. Supervizor pracovníkovi pomáhá nést pracovní zátěž a nároky vyplývající z osobního nasazení, především ve smyslu vyrovnání se s emocemi, se kterými se setkává ze strany klientů. Prostřednictvím supervize mu napomáhá získat energii, naději a pracovní odhodlání, aby tím pracovník lépe zvládl nároky své profese. Zasazuje řešená témata do širšího kontextu, čímž dodává supervidovanému pracovníkovi naději, důvěru a utužuje jeho profesní identitu. Důležité je zde ocenění ze strany supervizora, který může pravdivě a reálně posoudit danou problematiku.⁵⁷ Profesní vývoj není jen intelektuální, ale i emocionální proces zefektivňující vykonávané činnosti. Díky této podpoře nachází supervidovaný pracovník své vnitřní a vztahové zdroje, aby byl vyrovnaný ve své práci i sám v sobě. Pro naplnění emocionálních potřeb supervidovaného pracovníka je nezbytné vytvořit atmosféru s dostatkem porozumění a empatie. Restorativní funkce má nejbliže k psychoterapii, se kterou by však neměla splývat. Vyjadřování emocí supervidovaných pracovníků by mělo vycházet ze zásady dobrovolnosti a jejich reflektování by nemělo přecházet k terapii. Časté vyjadřování emocí by mohlo následně vést k nežádaným pocitům úzkosti a strachu. Záměrem by měl být proces supervize a nikoliv sám supervidovaný pracovník.⁵⁸ Tato supervize umožňuje poskytování podpory, lepší pochopení rolí, zvládání nároků vlastní role a profese, pomáhá identifikovat své emoce, porozumět jim a umět s nimi zacházet, také předchází syndromu vyhoření a profesionálnímu selhání, přičemž nabízí porozumění sobě i situaci. Supervidovanému pracovníkovi se dostává opory v náročných životních situacích jako pracovníkovi, tak i jako člověku. Hlavním účelem je zde odpovídající zvládání profesních nároků.⁵⁹

Normativní aspekt supervize je spojený s přímou odpovědností za kvalitu práce, kdy je prvořadým úkolem kontrola. Teprve je-li kvalita práce v normě, mohou nastoupit další dva aspekty supervize. Supervizor v tomto případě pracovníky usměrňuje ve výkonu profesionální role ve smyslu dodržování práv klienta, etického kodexu,

⁵⁶ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 18.

⁵⁷ Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. *Supervize v sociální práci*. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 112-113.

⁵⁸ Srov. MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 19-21.

⁵⁹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 17.

zákonných norem či standardů kvality.⁶⁰ Jejím úkolem je vyvážit potřeby klientů, pracovníků a cílů organizace včetně dodržování jejího poslání. Supervizor dává impulsy k organizačním změnám a koordinuje činnosti v pracovním týmu, jelikož je spojujícím článkem napříč organizací. Tato funkce bývá někdy podceňovaná, ale je stejně důležitá jako ostatní aspekty supervize a také často nejvíce časově náročná. Tato supervize umožňuje vyjasňování hranic a kompetencí, pochopení profesionálních hodnot, zvyšování efektivity týmové práce, zlepšení komunikace v týmu, zajišťuje kvalitu práce, zdokonaluje plánování a organizaci práce, poskytuje lepší kontrolu a hodnocení pracovníků, odhaluje problémy a profesní pochybení, čímž zefektivňuje využívání lidských a materiálních zdrojů. Jednoznačným účelem je pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot.⁶¹ Všechny aspekty supervize se vzájemně doplňují a ovlivňují, a aby byla supervize supervizí, neměly by být tyto aspekty od sebe odděleny. Supervize je vždy o různé míře podpory a kontroly a případné napětí je potřeba neustále vyjasňovat, aby byl supervizní proces co nejefektivnější. Je běžné, že jeden aspekt převyšuje funkci ostatních v závislosti na správném načasování, konkrétních podmínkách a potřebách pracoviště i jejich pracovníků. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se supervizor patřičně seznámil s vyjednanými prioritami supervidovaných, které by měly být zaneseny do kontraktu, a mohl úspěšně vést supervizi.⁶²

Faktory role, kompetencí a vztahů - členit supervizi lze i podle aktérů, kteří se účastní supervizního procesu a hovoříme tedy o supervizi individuální, skupinové nebo týmové. Využití konkrétního typu se odvíjí od potřeb účastníků supervize na základě jejich společné dohody.⁶³ Individuální supervize je zaměřena na konkrétní problémy a osobní prožitek supervidovaného pracovníka. Během přímého kontaktu se supervizor zaměřuje na podporu profesionálního fungování supervidovaného pracovníka, reflektování jeho působení v organizaci a jeho další rozvoj. Základem toho je dobrá pracovní aliance s atmosférou bezpečí a důvěry, na které staví celý supervizní proces, neboť nabídku přináší sám supervidovaný pracovník. Oba aktéři individuální supervize uzavírají kontrakt, kde si vzájemně vymezí cíle schůzek a další podrobnosti, které jsou blíže uvedeny v jedné z následujících kapitol.⁶⁴ Obvyklá struktura supervizního procesu obsahuje reflexi minulého období supervidovaného pracovníka, předložení tématu,

⁶⁰ Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 113.

⁶¹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 19.

⁶² Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 53.

⁶³ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 10.

⁶⁴ Srov. BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*, s. 31-32.

stanovení dílčích cílů, vlastní supervizní proces zaměřený na konkrétní objednávku, pojmenování výstupu supervize a závěrečné oboustranné zhodnocení průběhu supervize a naplnění cíle.⁶⁵ Výhodou této supervize je individuální přístup a větší otevřenost aktérů, na druhou stranu je tato supervize pro organizaci časově i finančně náročnější a přináší méně reflexe. Pokud se zde zmiňujeme o pracovníkovi, který je schopen sebereflexe a dokáže včas vycítit potřebu supervize, předpokládáme, že na sobě pracuje i autosupervizně. Podstatou autosupervize je reflexe svých aktivit, pocitů a reakcí na chování klientů i kolegů v organizaci.⁶⁶ Rozvíjení autosupervize lze především přijímáním běžné supervize, kdy se pracovník vrací k událostem a zamýšlí se nad jejími dopady. Kdy si klade otázky a poctivě na ně hledá odpovědi a zároveň si uvědomuje, zda se věc zdařila či naopak. Předpokladem k autosupervizi je ochota pracovat na sobě, pochybovat o své práci a měnit ji, pak se stává svépomocným nástrojem vlastního rozvoje.⁶⁷

Při skupinové supervizi se setkávají pracovníci, kteří nejsou vůči sobě v pracovním vztahu, ale pojí je stejný zájem a to supervizní potřeba. Je při ní rozvíjena kultura skupinové práce a skrze reflexi supervizních témat probíhá efektivní učení. Je důležité při ní respektovat veškerá pravidla pro skupinovou práci, jelikož potenciál skupiny je rozvíjecím podnětem. Od toho se odvíjí i náročnost supervizního kontraktu, který je potřeba dobře propracovat. Záměr skupinové supervize je rozvíjet její účastníky v kontextu skupiny, která otevírá široký prostor pro vzájemnou reflexi, předávání zkušeností, pocitů a vztahů vyplývajících z výkonu profese.⁶⁸ Samotný průběh skupinové supervize se obtížněji popisuje, protože děj je neustále ovlivňován jejími účastníky, ale rámcová struktura by měla být zachována tak, jak je uvedené v této kapitole. Supervizor zde plní více rolí než v případě individuální supervize. Supervizor se stává facilitátorem, kdy usnadňuje komunikaci a práci na cílech ve skupině, přičemž udržuje rovnováhu v zapojení všech členů skupiny. Také moderuje supervizní proces a strukturuje témata tak, aby vedla k naplnění stanoveného cíle. Zároveň je organizátorem, který hlídá časový průběh a pečuje o klima ve skupině pro efektivní průběh supervize.⁶⁹ K výhodám skupinové supervize patří především ekonomické využití času, financí nebo odbornosti, podpůrná atmosféra vytvořená více účastníky,

⁶⁵ Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 110-111.

⁶⁶ Srov. BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*, s. 31-32.

⁶⁷ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 30-31.

⁶⁸ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 11.

⁶⁹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 24.

dostatek zpětné vazby, reflexe a jiných příspěvků či zkušeností od kolegů a zejména možnost využití ze širší škály supervizních technik. Ale i supervize ve skupině má své nevýhody jako je skupinová dynamika, která může být prvkem k rostoucímu sebeuvědomování supervidovaných pracovníků, ale zároveň i rozkládat proces supervize v případě soupeření účastníků. Stejně tak, když se skupinová dynamika stane hlavním zájmem skupiny a dojde k vytěsnění zájmu o klienty. Podstatnou nevýhodou je také méně času na supervizi každého pracovníka. Ideálně by tak skupinová supervize měla být záležitostí svobodné volby než kompromisu vnuceného zvenčí a být doplňována supervizí individuální.⁷⁰

Týmová supervize je zaměřena na činnost a efektivitu týmu jako celku a je určená pracovníkům, jež pojí pracovní aliance bez ohledu na konkrétní pozici v organizaci nebo týmu spolupracujícím na společném úkolu. Při týmové supervizi vystupují mimo jiné do popředí vztahy mezi jednotlivými členy týmu, jejich postavení, formální i neformální role a další.⁷¹ Tento druh supervize využívá mnoho poznatků a přístupů ze skupinové supervize, ale má i svá specifika, které ho oddělují jako samostatnou oblast v supervizi. Velmi důležitá je volba účastníků do tohoto typu supervize, tedy volba kritérií, které je budou spojovat. Mezi nejčastější kritéria můžeme zařadit mimo jiné pracovní pozici, cílovou klientelu, dovednosti či pracovní přístup. I když se obsah supervize týká práce s klienty, je řešen v kontextu práce celého týmu. Týmová supervize slouží nejen jejím účastníkům, ale také týmu samotnému, který má svoji kulturu, na jejímž vývoji se pracuje.⁷² Podobně funguje i peer supervize neboli intervize, tedy supervize mezi kolegy stejné profese, kde není účasten supervizor, ale supervizorují se pracovníci navzájem. Jedná se spíše o doplňkovou formu supervize, která může zajišťovat podpůrnou a částečně vzdělávací funkci, nikoliv však řídicí. Zejména bez přítomnosti supervizora je důležité, aby si pracovníci stanovili základní pravidla a určili strukturu setkávání, k čemuž je zapotřebí větší nasazení a angažovanost účastníků. Rovněž je nezbytné stanovit koordinátora, který bude organizovat supervizní setkání a jejich průběh, přičemž je vhodné, když se v této roli budou účastníci střídát. Peer supervize může sloužit jako předstupeň řešení tématu a pokud nebude pracovník stále spokojen, může téma následně přinést do supervize řízené odborníkem.⁷³ Stejně tak i co-consulting neboli vzájemné konzultování dvou kolegů, které můžeme znát ještě

⁷⁰ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 131-134.

⁷¹ Srov. BEDNÁŘOVÁ, Ř.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*, s. 70.

⁷² Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 138-140.

⁷³ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 27.

pod termínem tandem, je supervizi. Tento typ nabízí možnosti alternativního jednání, nadhled v řešené situaci či emoční podporu od kolegy s podobným rozsahem zkušeností.⁷⁴

Faktor času - široká škála typů supervizí se pojí i s různými časovými možnostmi, které ji účelně formují. Optimální časové rozvržení je pravidelná supervize s pevně stanoveným odstupem pro udržování efektivity celého procesu. Své místo má i příležitostná supervize, která vychází z aktuálních potřeb pracovníků či supervize krizová v případě náhlého problému. Poslední dvě zmiňované supervize většinou doplňují supervizi pravidelnou. Jelikož je supervize kontinuálním procesem, který se vyvíjí ze vztahu mezi supervizorem a supervidovanými pracovníky až do vzniku pracovní aliance, je zapotřebí absolvovat alespoň šest supervizních setkání. Co se týče frekvence supervize, je potřeba zvažovat, zda se startuje změna, kdy je vhodné ji realizovat dvakrát do měsíce na rozdíl od zkušených zaměstnanců, kteří si již sami dokážou stanovit frekvenci supervize.⁷⁵

Faktor zprostředkování informací - neméně důležitá je i zmínka o rozdělení supervize na přímou a nepřímou, kde je kritériem míra zprostředkovanosti informací, které supervizor získává v rámci supervize. V přímé supervizi je supervizor přítomen osobně při výkonu profese pracovníka a může vzápětí analyzovat proběhlou situaci. Nepřímá neboli zprostředkovaná supervize probíhá pouze prostřednictvím rozhovoru se supervidovaným pracovníkem, pracuje se s dokumentací, audionahrávkou či videonahrávkou. Tento model je u nás převážně využívám hlavně proto, že přítomnost supervizora přímo při pracovním výkonu je problematická a často nevhodná.⁷⁶

Faktor zaměření - zaměřit supervizi je jeden z prvořadých úkolů při sepisování kontraktu mezi aktéry supervize. Je důležité si vyjasnit, jaký typ požadují supervidovaní pracovníci a jaký může nabídnout supervizor. Případová supervize, jak už název napovídá, se zabývá konkrétním případem v práci supervidovaného pracovníka. Zaměřuje se na alternativní strategie řešení problému a jejich zdroje. Hlavním cílem je zvládnutí problému tak, aby byla poskytnuta kvalitní služba, přičemž je vedlejším produktem rozvoj pracovníka a posílení jeho dovedností pro obdobné situace.⁷⁷ Poradenská supervize se zakládá na konzultaci otázek, které přináší supervidovaný pracovník, kterému i přesto zůstává odpovědnost za práci s klientem. Ohniskem zájmu

⁷⁴ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 12.

⁷⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 57-58.

⁷⁶ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 21-22.

⁷⁷ Srov. Tamtéž, s. 21-28.

tedy není klient či konkrétní případ, ale pracovní výkon supervidovaného pracovníka. Při této supervizi vzniká prostor k reflexi možností vlastního rozvoje a podporuje se jeho profesní růst.⁷⁸ Účelem programové supervize je kvalitní a efektivní chod organizace, která plní své poslání. Primárním záměrem jsou pracovníci, kteří se podílí na realizaci programu nebo projektu. Jejich angažovanost je může dostávat do složitých profesních a vztahových situací. Záměrem programové supervize je určit strukturu a fungování organizace tak, aby to bylo pro její pracovníky srozumitelné.⁷⁹

3.3. Supervizní kontrakt jako prostor pro design supervize jejími aktéry

Supervizní kontrakt je východiskem každé supervize, jež zahrnuje sjednání veškerých aspektů pro zdárné fungování supervizního procesu. Zároveň slouží jako nástroj vedení organizace v případě zavádění supervize do organizace. Jeho smysl spočívá v redukování komplexnosti procesů, vztahů, rovin, metod a záměrů do té míry, aby bylo možné věnovat maximální pozornost vlastní supervizní práci. Kontrakt také nabízí rovnoměrné a transparentní vyjednávání a samozřejmě rozložení odpovědnosti jednotlivých aktérů v supervizi. Supervizor zodpovídá za realističnost kontraktu.⁸⁰ Supervizní kontrakt je tedy dohodou účastníků supervize o její podobě a průběhu a také završením procesu analýzy potřeb a podmínek organizace. Obsah supervizního kontraktu je závazný pro všechny aktéry supervize, i když během samotného procesu může dojít k pozměnění cílů a tyto změny je potřeba opět zanést do kontraktu na základě vzájemné dohody.⁸¹ Základní rámec supervizního kontraktu zahrnuje charakterizování supervize skrze účel, cíle, žádaná témata, určení vybraných supervizních faktorů a výčet účastníků. Praktická stránka kontraktu obsahuje čas, délku, místo konání, počet supervizí, možnost odvolání, zrušení, náhrady, ukončení, kdo zajistí její konání a kde, kdo ji bude financovat, práva a povinnosti jednotlivých stran, profesní mlčenlivost, kdo zpracovává supervizní dokumentaci, komu bude určena a co bude obsahovat, frekvence evaluace a její úpravy dle měnících se potřeb aktérů supervize.⁸² Podoba kontraktu je zpravidla písemná, aby se předešlo vzniku nedorozumění, to je na

⁷⁸ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 62.

⁷⁹ Srov. ČIS. *Standardy kvality sociálních služeb: výkladový sborník pro poskytovatele* [online].

⁸⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 65.

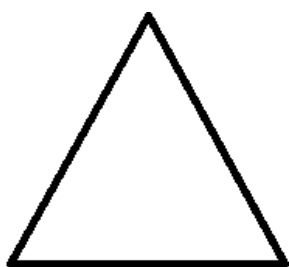
⁸¹ Srov. MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 52.

⁸² Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 37-38.

jednu stranu svazující, ale zároveň to dává supervizi řád a jistotu všem jejím aktérům. Dalšími důvody jsou formulování konečného cíle, kterého má být dosaženo a zejména vytvoření základu pro atmosféru bezpečí pro všechny aktéry supervize. Jen díky bezpečné atmosféře na supervizi a získávání nových zkušeností lze umožnit změnu postoje, kdy se stává obtíž impulsem pro otázky, které se dále reflektují. Nastávají ovšem i situace, kdy je supervize spontánní potřebou a supervizní kontrakt není primární záležitostí. Příkladem takové situace může být zájem supervidovaného o individuální supervizi vzápětí po ukončení skupinové supervize, která mu svou formou více vyhovuje pro řešení náhlého problému. V obdobných případech může mít supervizní kontrakt pouze verbální podobu. Pro uzavírání supervizního kontraktu je důležité si uvědomit, kdo bude účasten na vytváření povahy supervizního procesu. Základní podoba kontraktu zahrnuje supervidované pracovníky (ti mohou být v rozdílných pracovních pozicích), vybraného zástupce organizace a samozřejmě supervizora. Všichni jmenovaní by se pak měli zapojit do procesu vyjednávání supervizního kontraktu, kde by diskutovali svoje potřeby a požadavky, které by měly být v rámci supervize naplněny. Stejný přístup by si poté měli udržet během supervizního procesu a sledovat, zda dohody zaznamenané v kontraktu stále pružně odpovídají jejich měnícím se potřebám a pokud ne, otevřít novou diskusi o případných změnách, jak již bylo popsáno dříve. Období vyjednávání kontraktu by také mělo sloužit jako prostor pro bližší porozumění významu a možnostem supervize. Podobně by mělo být během vzájemného domlouvání také vyjasněno, jakou roli supervizor zastává, aby se předešlo mylným domněnkám. Supervizor může být někdy vnímán ze strany supervidovaných jako kontrolor či informátor, kterého si najmulo vedení, aby jim sděloval jakých nedostatků a pochybení se supervidovaní pracovníci dopustili. Obdobný záměr však může sledovat i zástupce organizace. Zde je na místě, aby supervizor jasně vymezil hranice supervizních vztahů a vysvětlil, co je úkolem supervize. V supervizi zpravidla mluvíme o supervizním trojúhelníku, v němž každý jeho vrchol symbolizuje jednoho ze tří stran účastníků, tedy supervidovaného pracovníka, zástupce organizace a supervizora. Právě vyrovnanost pozic jednotlivých stran je základem pro efektivní provádění supervize. Vyrovnanost či nevyrovnanost vztahů v supervizním trojúhelníku dále znázorněno graficky.⁸³

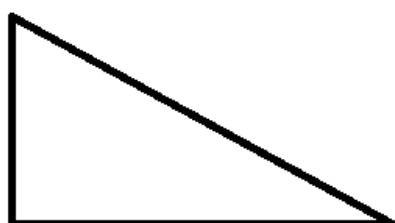
⁸³ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 34-37.

Obr. 1. Vyrovnaný vztah



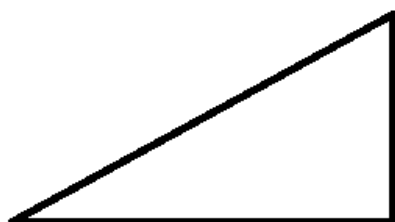
Na prvním obrázku je zobrazen vyrovnaný vztah pomocí rovnostranného trojúhelníku, který svou podstatou symbolizuje rovnocennou pozici všech aktérů supervize. Obsah supervize je přesně vymezen v souladu s jejich vzájemnými očekáváními.⁸⁴

Obr. 2 Nevyrovnaný vztah 1



Druhý obrázek znázorňuje nevyrovnaný vztah, kde je silnější vztah mezi supervizorem a zaměstnavatelem. Mezi nimi mohla proběhnout dohoda ohledně supervize pracovníka, který je vnímán jako problémový. Ze strany supervizora může být i impulsem k takovému jednání bližší profesní nebo osobní vztah s někým z vedení organizace vzhledem k jeho obdobně bohaté profesní kariéře.⁸⁵

Obr. 3 Nevyrovnaný vztah 2



Třetí obrázek vystihuje nevyrovnaný vztah vycházející ze silnějšího vztahu supervizora a supervidovaného. Tato situace může vést ke spojení výše jmenovaných proti organizaci, pokud je tam z jejich strany vnímán problém. Nebo rozdílnost přístupů, kde může mít supervizor a supervidovaní rozdílné motivy. Supervizor může také vykonávat stejnou profesi jako supervidovaní a cítit tak profesní sounáležitost. Supervidovaní

⁸⁴ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 36.

⁸⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 110.

mohou tímto přístupem sledovat naklonění si supervizora na svoji stranu ve snaze předejít možné kritice a hodnocení.⁸⁶

Obr. 4 Nevyrovnaný vztah 3



Podstatou čtvrtého obrázku je komplikovaná situace supervizora, který je pod nátlakem jak supervidovaných, tak i organizace. Ti totiž stojí proti sobě a od supervizora očekávají pomoc s posílením své pozice, a proto se ho snaží mít na své straně. Tento obrázek také může symbolizovat opačnou situaci, kdy supervizor vstupuje do organizace a je vystaven testování jak ze strany vedení organizace, tak i supervidovanými pracovníky. Jde o přirozenou počáteční fázi, která ale může právě přerůst v převládající a dlouhodobý typ vztahu a být tak významnou překážkou supervizní práce.⁸⁷

Jak již bylo zmiňováno, vyrovnanost vztahů je nezbytná pro kvalitní supervizi, ideálně ji zobrazoval obrázek první. Aby tato nelehká pozice všech aktérů vydržela po celou dobu supervizních procesů, je potřeba vše řádně ošetřit v supervizním kontraktu a případně si to opakovaně zvědomovat. Pokud se i přes zmíněná opatření začínají projevovat první příznaky nevyrovnanosti ve vztazích nebo dochází ke koalicím, je potřeba včasná intervence. V případě že dojde k narovnání vztahů a vyjasnění důvodů, které způsobily vztahovou disbalanci, je nutné poučit se z chyb a pokračovat v supervizi. Pokud je již nemožné pokračovat v supervizním procesu v daném složení aktérů a i kvůli tomu, že není naplněna základní podmínka supervize, a to atmosféra bezpečí a důvěry, je na místě volit razantnější řešení vyplývající z konkrétní situace.⁸⁸

Vztah mezi supervizorem a supervidovanými je alfou i omegou dobrého supervizního procesu, je to klíčový faktor ovlivňující jeho průběh i výsledek. Jako každý interpersonální vztah, tak i ten supervizní vychází ze vzájemných sympatií nebo nesympatií, zvědavosti či obav. Vznikající emoce během procesu proměňují vzájemný vztah, a aby se s tím mohlo i nadále pracovat, je potřeba neustále vyvíjet atmosféru

⁸⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 109.

⁸⁷ Srov. Tamtéž, s. 111.

⁸⁸ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 36.

bezpečí pro všechny aktéry supervize a utužovat pracovní alianci. Pracovní spojenectví vzniká právě na vzájemné důvěře postavené na otevřenosti a srozumitelnosti vzájemného vztahu.⁸⁹ Stěžuje to ovšem nesymetričnost vztahu, ta se časem postupně snižuje, ale nikdy zcela nezaniká. Určitá míra asymetrie ve vztahu by měla být překonávána kolegiální. Ve vztazích může docházet k celé škále disharmonií. Rizikem jsou přenosové reakce od supervidovaných pracovníků k supervizorovi jako autoritě, výrazná diference názorů, psychopatologické a osobnostní potíže u supervidovaných pracovníků, které mohou během supervize vyvstat a další. Předpokladem ale je, že jde o pracovníky z oblasti pomáhajících profesí, kteří jsou zdraví a autonomní jedinci schopní vykonávat náročné povolání. Závažnější přenosové reakce lze očekávat na začátku supervizních setkání nebo po dlouhodobém poskytování supervize stejným supervizorem, proto zpravidla trvá tento vztah maximálně pět let. Někdy je už na čase tento vztah ukončit po třech letech, když se projeví vzájemná ztráta inspirace ze vzájemného učení na obou stranách.⁹⁰

3.4. Struktura a průběh supervizního procesu pro naplnění potřeb supervidovaných

Struktura supervizního procesu je flexibilní záležitostí a každý supervizor si ji na základě domluvy s dalšími účastníky supervize přizpůsobuje na míru dané supervizní skupiny. Každá supervizní schůzka ovšem vychází z obecných pravidelností, jež tvoří její základní strukturu těmito fázemi:

- Příprava je předfází zahrnující plánování supervize, vznik záměru sestavení skupiny pro supervizi, zjišťování potřeb a zájmů potenciálních účastníků. Uvedená předfáze slouží k vytvoření podmínek supervizní práce, ke stanovení kritérií členství, k výběru účastníků, k průhlednému zajištění cílů pro supervidované a podobně.
- Zahájení je další fáze již vlastního supervizního procesu začínající přivítáním, pokračuje připomenutím či vysvětlením kontextu, rámcového cíle, vytvoření vhodné atmosféry a případně zahajovacím rituálem, což je obvykle zážitková aktivita na prolomení počáteční formální atmosféry.

⁸⁹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 49.

⁹⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 83-84.

- Společné plánování je fází ujasňování pravidel pro supervizní schůzky, aktuálního očekávání a potřeb účastníků, aktivace, interakce, vtahování účastníků včetně pojmenování nabízených témat a problémů a jejich zúžený výběr pro dané setkání.
- Presentace tématu představuje fázi přesnějšího dojednání zájmu supervidovaného včetně jeho vypracování zakázky a zapojení do řešeného tématu.
- Výběr metody představuje fázi, kdy supervizor volí vhodnou variantu supervizní metody z mnoha možností a to v souladu s přiměřeností metody k zadanému cíli.
- Realizace metody je fáze, která se proměňuje s vývojem reflexe a dynamiky supervizního dění. To může ovlivnit i sekvenci různých postupů, jako například od řízeného dialogu až po modelování a hraní rolí.
- Hodnocení je fází posouzení, zda bylo dosaženo cíle prezentujícího dané téma, následuje zhodnocení supervizní skupiny jako celku vzhledem k obecným cílům supervize a reflexe přínosu pro všechny účastníky.
- Zakončení nabízí fázi, při které se shrnují dojmy a hodnocení všech účastníků včetně supervizora, sdílí se ocenění, plánuje se další supervizní setkání a případně se opět připojuje rituál, tentokrát ukončovací.

Každá fáze má své relativně stále charakteristiky, ty, které obecný výčet nepopisuje, obvykle vychází z interaktivního procesu tvořeným jedinečnými potřebami a reakcemi aktérů supervize včetně umění supervizora. Citlivost supervizora k superviznímu procesu se zvyšuje zkušeností a je zcela nepostradatelná. Tato vnímavost se opírá o principy dynamiky skupinové práce.⁹¹ Supervizor bývá aktivnější u začínajících supervidovaných pracovníků v rámci nabízení možností a příkladů, objasňování cílů a prostředků, motivování a oceňování. Čím více se mu daří ponechávat vyšší míru angažovanosti na supervidovaných při dosahování dohodnutých cílů, tím lépe dochází k učení na straně supervidovaných a na straně supervizora vzniká více prostoru pro pozorování aktuálního děje pro pozdější zpětnou vazbu. Supervidovaní si připravují nejen vlastní témata a aktivně pracují na supervizních schůzkách na naplnění svých potřeb, ale učí se i využívat pomoc od supervizora a rovněž od skupiny. Supervizor by je měl podněcovat k participaci a přebírání odpovědnosti za své učení dostatkem

⁹¹ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 84-85.

podnětů umožňujících smysluplné angažování. Pokud již dojde ke snížení závislosti na supervizorovi, učí se supervidovaní demokratické kultuře komunikace a řešení problémů.⁹² Supervize se stává cyklickým procesem, který není nikdy definitivně ukončen. Supervizní podpora pracovníků není nikdy finální, existují pouze pauzy mezi supervizními schůzkami. Hektická období v supervizi střídají období relativního klidu, proto se o supervizním procesu často mluví jako o cyklickém.⁹³

Supervizní proces vlastně začíná již před tím, než započne samotná supervize. První krokem je rozhodnutí zavést supervizi, zpravidla ze strany vedení organizace, která tím samozřejmě v první řadě plní standard kvality sociálních služeb. Dalším významným krokem je výběr supervizora, což je velmi obtížná záležitost. Během vyhledávání a kontaktování různých supervizorů není hned možné poznat jejich profesní kvality, proto je vhodnější vycházet ze zkušenosti někoho jiného. Zde ovšem nemusí platit, že co je dobré pro jednu organizaci, je dobré i pro jinou. Úspěch supervize pochopitelně nezávisí pouze na supervizorovi, ale i na supervidovaných pracovnících, zejména na jejich motivaci, očekáváních a obavách ze supervize. To ale lze ošetřit v supervizním kontraktu při dojednávání podoby supervize, kde je prostor si vše vzájemně vyjasnit. Významným prvkem supervizního procesu se pak stává první zkušenost se supervizí samotnou. Supervizor a supervidovaní se učí vzájemně se vyladit na stejnou pracovní linii. Supervidovaní se učí hledat a formulovat konkrétní témata, která by měli do supervize přinášet po vzoru obecně formulovaných témat v supervizním kontraktu. S vyšší frekvencí supervize se tato dovednost zlepšuje a supervidovaní rozvíjí svůj potenciál. Mnohdy již poté přinesou i na první pohled banální situaci, která je však po jejím rozebrání klíčová a dříve by se ani nad ní nezastavili. Právě příprava vlastních témat je ze strany supervidovaných zásadní pro supervizní proces. Nestačí si jen zapsat datum a čas supervize v diáři, ale celkově zreflektovat uplynulé období a na základě této osobní analýzy profesního působení určit témata, kterými by bylo vhodné se zabývat. Čas od času je potřeba tematizovat i fungování a vztahy v supervizní skupině, to je zároveň příležitostí k prověření kontraktu a případně jeho pozměnění. Někdy si témata supervizor vyžádá předem, aby měl o nich rámcový přehled a pracoval pak s nimi na základě podobností, jindy s nimi pracuje až na začátku supervizního procesu.⁹⁴

⁹² Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 89-92.

⁹³ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 132.

⁹⁴ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 45-47.

Vlastní supervizní proces přináší řadu situací, s nimiž se aktéři supervize setkávají na úrovni myšlení, cítění a chování. Zdrojem učení v supervizi vedoucí k lepší praxi je prožívaný konflikt mezi naším očekáváním či očekáváním okolí a realitou. Tento konflikt je totiž původcem častých potíží, které se projevují na kognitivní úrovni (Jak to? Proč tohle? Ale vždyť to je špatně!), na emocionální úrovni (hněv, zklamání, odtahování, ztráta energie) a na úrovni behaviorální (chyba jedince vyvolá odmítavou reakci od ostatních). Všechny tyto děje patří do supervize, zároveň si pak supervidovaní na těchto úrovních tvoří postoje vůči ní. Učení v supervizi však vzniká i díky reflexi kladných pocitů, radosti, sebezpotvrzení či ujištění. Během procesu dochází k poznávání, vnímání žádoucího a potřebného, motivování a v neposlední řadě k posilování žádoucího chování a postojů. Základem proměny vnímaných potíží v téma pro reflexi a učení je problematizace samozřejmých reakcí. To je důležitý úkol supervizora, který učí z počátku supervidované problematizovat jejich sdělovanou zkušenost, která vychází z rozporu s dobrou praxí nebo s dobrým pocitem pracovníka.⁹⁵

3.5. Psychologické aspekty supervizního procesu

Základem dobré supervize je pracovní aliance jejích aktérů a tento pracovní vztah je stavebním kamenem celého procesu. Na budování vztahu stojí mimo jiné oblast sociální práce a dobrovolnictví, kde se na základě supervize posilují schopnosti nacházet vlastní řešení případů. Psychoanalýza a další směry v psychologii nám postupně nabídly nové metody, poznatky a pojmy vedoucí ke zkoumání mezilidských vztahů i různých parametrů vztahu v supervizi. Nejpoužívanějšími typy u nás jsou psychodynamická teorie, systémová a systemická teorie, transakční analýza, teorie psychodramatu, některé humanistické a daseinsanalytické přístupy. Supervize čerpá z těchto přístupů a mnoha dalších eklektických, jelikož není možné, aby byl supervizor vyškolen ve všech přístupech, které používá. Přesto je nutné, aby se celý život zdokonaloval ve své oblasti a pracoval na svých výsledcích. Pro supervizní proces je důležité vytvoření bezpečného prostředí, kde supervidovaní pracovníci vnímají atmosféru důvěry, která je základním elementem každé reflexe. V takovém prostoru pak může docházet k vzájemnému učení skrze sdílení nejistoty supervidovaných účastníků a posléze získání podpory k překonání obtíží. Právě získání důvěry je pozvolný proces závislý na mnoha

⁹⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 89.

faktorech. Různé psychologické fenomény objasněné v druhé polovině 20. století byly popsány i v případě supervizního vztahu.⁹⁶

Nejdůležitějšími konfliktními oblastmi pomáhajících jsou převážně utrpěné v raném dětství a to většinou nevědomě a nepřímo. Patří sem odmítání pomáhajícího ze strany rodičů, identifikace s náročným rodičovským nadjád, skrytá narcistická potřeba, vyhýbání se vztahům s lidmi, kteří nepotřebují pomoc, vztahům na základě vzájemnosti dávání a brání a nepřímé vyjadřování agresí proti těm, kteří nepotřebují pomoc.⁹⁷ Defenzivní, neboli obranné mechanismy jsou pojmy z psychodynamické psychologie a projevují se jak na straně supervidovaných pracovníků, tak i na straně supervizora. Jde o způsob zvládnání zátěže vycházející ze dvou základních, fylogenetických starých mechanismů, kterými jsou útok a únik, jejichž cílem je udržet nebo znovu získat psychickou pohodu a rovnováhu. Jednotlivé obranné mechanismy se liší mírou zkreslení skutečnosti a následného zaujetí postoje jedince k situaci a jeho chování. Lze je rozlišovat i dle účinnosti na zralé obranné reakce (sublimace, humor či předjímání a zaměření do budoucnosti) a jejich nezralé formy (projekce, izolace, popření, racionalizaci či somatizace).⁹⁸ Ty vznikají například nejednotností věku, moci a zkušeností aktérů supervize nebo přenosovými a protipřenosovými jevy. Takovým přenosem se mohou zrcadlit pocity, konflikty, obrany nebo očekávání od vztahu v supervizním procesu, ačkoliv jejich podstata tkví již v dřívějším vztahu s jinou osobou. Defenzivní reakce mohou souviset s jakoukoli změnou, přijde-li nový supervizor, také odlišnost ve stylu myšlení aktérů supervize, nejistá představa o vlastní profesionální roli, hodnotící postoj supervizora či jeho provázanost s organizací. Je potřeba v rámci supervize tyto defenzivní mechanismy reflektovat, zejména pokud dochází k narušení spolupráce, která brání učení. Stejně jako u lidí, tak i v přístupu organizací najdeme dva typy chování a to defenzivní a proaktivní. Defenzivním chováním se jedinec brání před narušením vlastní představy o sobě, svých mentálních map a ukrývá tyto informace. Zatímco proaktivně založený člověk vyhledává se zájmem různé strategie řešení, které povedou k dosažení jeho kýžených hodnot. Stejně postoje můžeme shledat i u přístupu organizace jako celku.⁹⁹

Míra sebereflexe jedince se odvíjí od jeho chápání různých událostí v interpersonálních vztazích a situacích, které ho potkávají v životě. Člověk také rozdílně

⁹⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 28.

⁹⁷ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 67.

⁹⁸ Srov. VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd., s. 56-58.

⁹⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 29.

interpretuje situace, pokud je přímým aktérem nebo stojí mimo situaci. Lépe se mu hodnotí cizí situace, na kterou má zanechaný odstup a spatřuje v ní kauzální souvislosti včetně následků z nich plynoucích. Jiná situace nastává při sebereflexi, kdy má supervidovaný pracovník reflektovat své chování. Při sebereflexi nastupují obranné mechanismy vedoucí k dezinterpretaci a lidé poté omlouvají své chování ke svému obrazu. Uvedený způsob interpretace je běžný a lidský, důležité však je, že si toto riziko supervidování pracovníci uvědomují, přiznávají si své chyby a tím jsou na dobré cestě k osobnostnímu růstu, který přímo ovlivňuje jejich profesní působení. Umění vystoupit ze svých pozic a potvrdit relevantnost protiargumentů jiného člověka vyžaduje rozvinutou míru sebereflexe, ale také zdravé sebevědomí a poctivý přístup. Tato sebereflexe dává prostor nahlížet na sebe kritickým způsobem, promýšlet zkušenosti a hledat nová řešení vedoucí k autoregulaci chování.¹⁰⁰ V psychologickém pojetí mluvíme o seberegulaci v kontextu self-regulation jako kontinuální charakteristice osobnosti, kterou lze neustále rozvíjet. Jde zejména o regulaci kognitivního a metakognitivního aspektu a regulaci postojů, motivů, potřeb, emocí, tedy nonkognitivního aspektu. Seberegulace je klíčovou dovedností v prevenci či eliminaci nežádoucího chování u pracovníků v pomáhajících profesích.¹⁰¹

Humanistická psychologie zdůrazňuje souvislost mezi působením supervizora a supervidovanými pracovníky. Čím více je supervizor otevřený, autentický, vřelý a empatický, tím více budou ostatní zrcadlit jeho postoje. Avšak existují i situace, kdy podpora může být spíše brzdícím prvkem při otevření negativních emocí, i když v jiném případě může pomoci k jejich projevení. Empatie a podpora by měly být pouze jedním z prostředků supervize, ale neměly by sloužit jako cíl sám o sobě.

Na další zásadní psychologický aspekt upozornila systémová teorie, když poukázala na možný příbuzenský vztah mezi supervizorem a supervidovaným pracovníkem, mimo jiné také, když je supervizor zároveň něčím terapeutem či učitelem kolegy nebo známým vedoucího. Takové propojení vztahů s propustnými hranicemi jsou rizikem pro supervizní proces a kolidují s etickými požadavky v supervizi.

Jiný aspekt pocházející z rodinné terapie se projevuje v chování dvou účastníků supervize, kteří mají tendence vtáhnout do neřešeného konfliktu třetí osobu a využít ji do koalice proti druhému. Zmanipulovaný účastník může poté přebírat symptomy a stát se takzvaně identifikovaným klientem, tento děj se nazývá triangulací ve vztahu.

¹⁰⁰ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 136.

¹⁰¹ Srov. Tamtéž, s. 145.

Podobně popisuje fenomén vztahů v trojúhelníku i Leon Festinger. Pod teorií kognitivní disonance lze nalézt nerovnost vztahů mezi aktéry supervize, která ovlivňuje klima mezi účastníky, proto je nezbytné, aby supervizor udržel dále svoji neutralitu a podporoval reflexi. Tento vzorec chování zaznamenává transakční analýza a jednotlivými rolemi jsou pronásledovatel, zachránce a oběť.¹⁰²

S výše uvedeným nástinem se opět potvrzuje, že povaha vztahu tvořící pracovní alianci hraje v supervizi významnou roli a s tím se pojí i požadavky na osobnost supervizora, jeho výcvik, zkušenosti a celoživotní učení. Superviduje totiž i dobrý lidský vztah a není nutné pracovat s výše uvedenými tématy sebereflexí, ale postačí supervidované pracovníky seznámit s psychologickými zákonitostmi vztahů. Supervidovaní pracovníci bývají často pod tlakem, když plní záměry organizace v tržním prostředí a zároveň chtějí naplnit poslání své profese. Supervize právě tady nabízí prostor pro práci s emocemi supervidovaných pracovníků a neomezuje se jen na organizační stránku práce. Psychoterapie v mnohém ovlivnila vývoj supervize, zejména v oblasti vztahů mezi supervizorem a supervidovanými pracovníky a žádný supervizní proces se nevyhne práci s emocemi a neuvědomovanými mentálními vzorci jejich aktérů.¹⁰³

U pomáhajících pracovníků se může objevovat syndrom pomocníka, který je spojován s názorem, který se objevuje často ve společnosti, že není přirozené pomáhat druhým. Možnou příčinou toho, proč si některý jedinec rozhodne pro pomáhající profesi je spojeno s jeho neuspokojivým dětstvím a specifickou psychologickou strukturou. Pro takového pracovníka je pomáhání vlastně jakousi obranou, jelikož se nemusí zabývat sebou a svými problémy, ale stará se o ostatní a jejich problémy.¹⁰⁴ Pracovník s narcistickou poruchou si nevědomě řeší rané trauma odmítnutého dítěte a baží po porozumění či uznání. Projevuje se neschopností vyjádřit vlastní city a potřeby, které se staly součástí osobnostní struktury. Problém také tkví v neschopnosti rozlišovat mezi perfekcionismem a realistickými nároky své motivace k pomáhajícímu povolání. Nejvíce ovšem takového pracovníka svazuje selhání jeho hodnotových představ a náhledů na to, co jemu nejbližší a to je on sám. V žádné profesní skupině se vlastní psychické poruchy nebagatelizují a nezastírají jako v té pomáhající, kde jsou problémy

¹⁰² Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 29.

¹⁰³ Srov. Tamtéž, s. 30-31.

¹⁰⁴ Srov. POTMĚŠILOVÁ, P. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*, s. 58-89.

druhých vítány, zatímco představa pomáhajícího o sobě samém bývá ušetřena.¹⁰⁵ Tento stav by se mohl projevit, pokud by pracovník neměl odbornou podporu při výkonu své profese nebo tato podpora nebyla dostačující. Uvědomovaný pracovník při prvních příznacích syndromu sám začne usilovat o dokonalejší výcvik, vyhledává prostor k učení a soustavnou supervizi doplněnou o supervizi individuální.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*, s. 16-18.

¹⁰⁶ Srov. MATOUŠEK, O.; HARTL, P. *Nároky sociální práce a syndrom vyhoření*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 59.

4. Postoje jako činitel pro rozličné přijetí supervize

Postoje tvoří přirozenou součást každodenní komunikace člověka. Každodenně jsou lidé vystaveni ovlivňování v různých interakcích, jejichž cílem bývá změna nebo posílení postoje. Příčina popularity tématu postojů se pojí s předpokladem, že postoje řídí naše chování a jsou tak funkčním kauzálním vztahem.¹⁰⁷ Každý člověk je v dnešní hektické době atakován odlišnostmi a je potřeba, aby se čas od času zastavil a pokusil se situaci odpovědně zhodnotit a zaujmout k ní stanovisko, tedy postoj. Není to však snadná úloha, neboť se jedinec v běžném životě setkává s mnoha kontrasty a rozpory.¹⁰⁸

4.1. Pojetí a funkce postojů

Nejednotnost v definování postojů je obdobná, jako byla u supervize. Různí autoři je popisovali vždy z jiného úhlu pohledu. Jedno pojetí nazírá na postoje jako na naučené predispozice k celkově příznivé nebo nepříznivé reakci na daný objekt, osobu či událost. Z tohoto vyplývá, že autoři vnímají postoje jako naučené, konzistentní a týkající se příznivých nebo nepříznivých reakcí. Jiný pohled na postoje je zdůrazňuje jako stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení emočních postojů a technik jednání týkajících se sociálních cílů. Toto vymezení klade důraz na to, že se postoje týkají i činnosti či jednání. Jiný přístup říká, že nás postoje připravují k činnosti a ovlivňují naše chování. Vymezení dalších autorů považují postoje jako predispozice k reakci, které se od jiných stavů připravenosti liší hodnotícím charakterem reakce, ke kterému predisponují. Zde je očividná podobnost mentálnímu nastavení a také je obsažena neméně důležitá hodnotová složka.¹⁰⁹

Obecně lze říci, že postoje umožňují člověku adaptovat se na prostředí prostřednictvím dvou funkcí. První funkce je poznávací, kdy postoje organizují zkušenosti a druhou funkcí instrumentální postoje maximalizují zisky a minimalizují ztráty u jedince. Později byly zformulovány další funkce postojů. Funkce výrazu hodnot, kdy jsou postoje nástroji, kterými člověk vyjadřuje své hodnoty a snaží se je prosadit i navenek. Funkce sociální adjustace, kde postoje zprostředkovávají vztahy

¹⁰⁷ Srov. HEWSTONE, M., STROEBE, W. *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*, s. 282.

¹⁰⁸ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 9-10.

¹⁰⁹ Srov. HAYES, N. *Základy sociální psychologie*, s. 95.

člověka k jiným lidem, jež jsou asociovány s odměnami nebo s tresty. Zde jde o určité zobecnění zkušenosti. Funkce sebeobranná chrání integritu osobnosti během náročných životních situací a zároveň působí preventivně.¹¹⁰ Také se zmiňuje funkce kognitivní, kterou člověk projevuje tendencí k uspořádání poznatků o světě i o sobě samém. Jedinec hledá určitý řád, smysl událostí a vztahů mezi nimi a pomocí toho strukturuje svou zkušenost. Tato tendence se projevuje ve vytváření postojů, které spojují poznávání a cítění v určitý systém hodnot včetně subjektivního významu poznatků.¹¹¹ Postoje nejsou izolované jednotky, ale jejich vzájemné vztahy tvoří určitou míru organizace, proto se více používá termín postoje než postoj samotný. Postoje jsou ve svém základu určeny dvěma hlavními charakteristikami a to vztahem k objektu, který je vždy sociální povahy a psychologickým prožíváním jeho významu. Postoje jsou v tomto ohledu zprostředkujícím článkem mezi strukturou sociální reality a strukturou osobnosti.¹¹²

4.2. Postoje a chování

Různé pohledy a vymezení postojů jako takových se shodují v tom, že nejde jen o náhodné myšlenky týkající se nějakého objektu, jsou totiž spojeny i s činností ovlivňující chování. Na souvislost mezi postoji a chováním bylo provedeno mnoho výzkumů, které ukázaly, že verbalizované postoje se mohou značně lišit od postojů projevovaných v našem chování. Ty se ovšem nevyhnuly tvrdé kritice, která poukazovala především na chybnou interpretaci takových závěrů a vůbec jejich provedení. Provedené výzkumy často nebraly ohled na sociální tlaky a další postoje a také na jejich mnohoúrovňovost. Postoje se totiž obvykle dělí do třech složek tvořící celek:

- Kognitivní složka – přesvědčení, které má jedinec o objektu postoje.
- Emocionální složka – emoce a pocity, které u jedince objekt postoje vyvolává.
- Behaviorální složka – úmyslné jednání a chování jedince směřující k objektu postoje.

¹¹⁰ Srov. VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*, 2. vyd., s. 127-128.

¹¹¹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 137.

¹¹² Srov. VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*, 2. vyd., s. 128.

Kognitivní složka se utváří prostřednictvím kognitivního učení, emocionální složka prostřednictvím klasického podmiňování a behaviorální složka prostřednictvím instrumentálního učení. Toto dělení vysvětluje i různost definic a pojetí postojů, jelikož každý názor má tendenci vyzdvihovat jen některé složky, ale jen všechny jako celek mají smysl pro vývoj postoje. Také je potřeba odlišit postoj a názor, jelikož lehce může dojít k jejich záměně. Hlavní rozdíl spočívá v emocionální složce, kde by názory měly být v tomto ohledu neutrální, zatímco postoje v sobě zahrnují i indikující pocity ve vztahu k určité záležitosti a jsou tím pádem hodnotící. Verbalizovaný postoj se projevuje emočně zbarveným popisem včetně hodnotového systému, ze kterého vychází, ale najdou se i výjimky. Ti se pak primárně řídí hodnotami společnosti než vlastními, někdy to má ovšem nedozírné následky. Při vyjadřování postojů hrají roli sociální strategie i omezení a souvislost se skutečnými postoji pak nemusí být totožná. Postoje jsou jedním z hlavních nástrojů pro kontakt s realitou, kdy jedinec hodnotí objekty, sociální přizpůsobení a externalizaci. Souvislost těchto tří funkcí postojů částečně vysvětlují, proč jsou odolné změně. Každý jedinec má potřebu lépe porozumět světu a to za daných okolností může vyvolat změnu postoje, ale vnitřní obavy a úzkosti mohou způsobit obavy z příliš velké či náhlé změny. Změna postoje zpravidla přichází, když jedinec pozvolně mění periferní postoj nikoli centrální či právě neprožívá žádné výrazně rušivé vnitřní úzkosti. Výsledný postoj je vždy ovlivněn přístupem k informacím, čím vyšší míra konfrontací s různými pohledy na svět, tím nastává u jedince větší potřeba formulovat vlastní přesvědčení. Studie kognitivní rovnováhy ukázaly, že se postoje mění tak, aby napomohly kognitivnímu souladu, jelikož hlavním motivem pro změnu postoje bývá kognitivní disonance.¹¹³

I sociální pracovníci se různě staví k supervizi a je mnoho aspektů, které je ovlivňuje v utváření stanovisek k této formě nezávislé podpory. Právě výše uvedené složky postojů jsou předlohou k tomu, jak se více dozvědět o jejich postojích skrze jejich výpovědi o znalostech supervize, vnímání supervize a jejím absolvováním, jelikož se to pak odráží i v jejich chování.

¹¹³ Srov. HAYES, N. *Základy sociální psychologie*, s. 95-115.

4.3. Determinanty postojů

Mnoho faktorů a procesů determinuje postoje jedince, zejména v oblasti přesvědčování a změny postojů vyplývající ze změn chování. Oblast přesvědčování neboli persuaze se zabývá změnou postojů v důsledku zpracování informací v reakci na sdělení o objektu postoje podle množství vynaložení kognitivního úsilí. Podmiňování postojů za předpokladu naučené dispozice popisovalo změnu postojů jako následek podmiňování. Při klasickém podmiňování ukázaly výzkumy postojů, že lidé mohou dojít k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení, jsou-li nové podněty opakovaně spojovány s podněty vyvolávajícími pozitivní nebo negativní reakce. Při operantním podmiňování dochází k učení tak, že frekvence reakce vzrůstá, protože má pozitivní důsledky, tedy dochází k posilování, nebo klesá, protože to má negativní důsledky, tedy dochází k trestům. V běžném životě dochází ke skutečně konzistentnímu spojování pozitivních či negativních souvislostí či důsledků. Pozitivní či negativní zkušenost může ovlivnit postoje také jinými mechanismy, jakými jsou pocity a další subjektivní zkušenosti. Hodnotící soudy totiž vycházejí na základě pocitů, který objekt postoje vyvolává. Věci, které se člověku zamlouvají, vnímá pozitivně a samozřejmě věci, které se mu nelíbí, vnímá negativně. Proto je dobré zabývat se tím, zda pocity u jedince vyvolá objekt postoje nebo jde o pocity vycházející z procesu posuzování, ale ne již z relevantních důvodů. Právě neuvědomování si pravé příčiny vlastních emocí může vést k chybné atribuci objektu postoje, na který je právě zaměřena jedincova pozornost. Dalším mechanismem, který může ovlivnit hodnocení postojů je vliv nálady, kdy jedinec při formování postojů spoléhá na subjektivní zkušenost. Případně snadnost vybavování, generování a zpracovávání informací při hodnocení konkrétního objektu.¹¹⁴

Výzkumy postojů sledující především zpracování informací a následné chování ukázaly, že postoje ovlivňují všechna stádia zpracování informací od pozornosti až k vybavování včetně zkrácení souhlasným či nesouhlasným účinkem. V poslední době se výzkumy také přiklánějí k tomu, že postoje predikují chování do té míry, jaká je míra specifčnosti obou konstruktů a význačnost podobných aspektů u objektu postoje v průběhu měření. Predikci chování lze ještě zlepšit zahrnutím dalších predikujících proměnných, tedy procesů, které jsou součástí utváření postojů a jejich vybavování.¹¹⁵ Významný je také vztah postojů a osobnosti, kde se předpokládá, že existují dva různé mechanismy postojů odpovídajícím dvěma úrovním psychické regulace chování,

¹¹⁴ Srov. HEWSTONE, M., STROEBE, W. *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*, s. 292-294.

¹¹⁵ Srov. Tamtéž, s. 327.

emocionálně-motivační a kognitivní. První vychází ze spojení symbolů reprezentujících objekt s popudově-emocionálními strukturami (přináší uspokojení nebo škodu) a druhý ze spojení kognitivních struktur (vytváří obraz světa, hierarchii významů a systém norem chování). S tímto se pojí téma taxonomie hodnot a dělení obecných a instrumentálních hodnot. Podstatou charakteristiky postoje je, na jaké úrovni obecnosti vystupuje. Obecné hodnoty představují svobodu, štěstí, moudrost, zdraví a další, které vyjadřují obecně smysl života. Pomocí instrumentálních hodnot se naplňuje smysl života a obecné hodnoty, příkladovým prostředkem může být manželství. Hodnoty jsou klíčovým psychologickým konstruktem, ale v tématu postojů jsou rozebírány spíše na obecné rovině. Postoje jsou v tomto ohledu vnímány jako hodnotícími vtahy, kdy subjekt rozhoduje, co je pro něj významné, čemu věnuje pozornost a co si zapamatovává. Souhrnně postoje vystupují jako determinanty procesů při zpracovávání informací.¹¹⁶

4.4. Utváření postojů

Jak již bylo uvedeno výše, postoje vyjadřují vztah k hodnotám a tím pádem i určitou míru orientace v hodnotách, které jsou založeny na zkušenosti a jako takové jsou produktem učení. Hodnotová orientace se vytváří od útlého dětství a formuje se celý život. Hlavním přelomem je přechod od vrozených smyslových hodnot k hodnotám sociálního prostředí. Dále pak jedinec jedná ve dvou rovinách, ve společensko-normativní, kdy se rozhoduje, co za dobré a co za špatné pokládá jeho kulturní a sociální prostředí, a v rovině subjektivní, co je dobré a co špatné z hlediska jeho subjektivní zkušenosti. Tím si poté osvojuje určitý osobní systém apetencí a averzí vznikající prostřednictvím mezilidských interakcí. Z toho vyplývá vnitřní síť predispozic k hodnocení objektů a následného vytváření postojů. Postoje jsou v tomto smyslu pamětní asociace mezi objektem postoje a hodnocením tohoto objektu vznikající sociálním učením, jehož vlivy učení intervenují. Postoje jsou vyvozovány z verbálních i nonverbálních reakcí člověka. Pokud jedinec opakovaně reaguje charakteristickým způsobem ve vztahu k objektu, lze z toho vyvodit, že si vytvořil postoj vůči konkrétnímu stimulu. Proces utváření postojů je tedy funkcí významné stimulace, která je zpravidla emociogenní a přináší odměnu či trest nebo jejich očekávání. Postoje jsou

¹¹⁶ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 139-141.

pak produktem pozitivního nebo negativního zpevnování, ale také chování a dalších psychologických fenoménů.¹¹⁷

Zvláštními druhy postojů jsou stereotypy a předsudky, které se ve svém významu částečně překrývají. Stereotyp je mínění o jedincích, skupinách či objektech, které již bylo dříve dáno a dále se udržuje formou tradic. Stereotypy jsou zdůrazňovány negativně i pozitivně a některé postoje mají tento charakter. Předsudky jsou spíše negativní postoje, které mají zpravidla iracionální původ a jádro. Jejich charakteristiky jsou neplatné a často nepružně zobecněné. Protože jsou předsudky druhem postoje, zahrnují i sklon k negativnímu jednání vůči objektu předsudku, a jelikož jsou často převzaté, jsou velmi odolné změně a rezistentní vůči racionální argumentaci. Zdrojem předsudků mohou být frustrace, v nichž byly blokovány agresivní reakce, které jsou poté přenášeny na určité objekty v sociálním okolí. Předsudky jsou v podstatě negativní stereotypy, které jako postoje mají určitou dříve naznačenou psychologickou funkci a z výzkumů je patrné, že jde o rys osobnosti.¹¹⁸ Právě u mnoho pomáhajících pracovníků se předsudky vůči supervizi projevují negativistickými postoji. Ukázalo se ale, že ti, co se naučili supervizní podporu využívat, bývají úspěšnější v řešení pracovních dilemat. Mají více rozvinutou sebereflexi, a tak mohou například dříve identifikovat první náznaky syndromu vyhoření. Právě díky této včasné autodiagnostice mohou lépe regulovat své chování a neohrozit tím profesionalitu při výkonu své práce.¹¹⁹

4.5. Změny postojů

Postoje jsou produkty učení, proto se mohou za určitých podmínek měnit, i když určité zkušenosti mohou vést k trvalým důsledkům. Významné postoje jsou stabilní a odolné vůči změně, výjimkou je ale vliv výrazné korektivní zkušenosti, jako je psychický otřes, životní krize a další. Pokusy ke změnám postojů je člověk atakován poměrně často a to buď přímo jinou osobou, nebo skrze masmédia. Takovému tlaku se člověk zpravidla brání, protože životně významné postoje mají důležitou funkci ve formě psychické integrace jedince. Zejména obtížná změna postojů je ta extrémní, kdy dochází k přechodu na postoj opačné hodnoty. Pravděpodobnější je jen změna intenzity postoje,

¹¹⁷ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 143-145.

¹¹⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 223-224.

¹¹⁹ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 135.

jeho zeslabení nebo posílení ať už v pozitivním nebo negativním směru.¹²⁰ Při utváření postojů u pracovníků k supervizi hraje významnou roli osoba supervizora, která může výrazně ovlivnit, jak k ní supervidovaní pracovníci přistoupí. Pokud by se supervizor navenek projevoval význačnými prvky (křiklavé oblečení, výrazné tetování, fyzické znevýhodnění a podobně), mohl by u supervidovaných nastat halo efekt. Tedy, že jsou ovlivněni prvním dojmem, který v nich vyvolává pozitivní nebo negativní postoj, který nadále konstruktivně nezhodnocují. Sociální psychologie také uvádí problematiku základní atribuční chyby, kdy jedinec připisuje příčiny úspěchu sobě a svým schopnostem, zatímco neúspěchy vnějším okolnostem. Takto zkreslený postoj k supervizi by mohl vzniknout na začátku celého procesu z důvodu vzájemného nepochopení a ovlivnit pak další supervizní schůzky i jejich možný přínos. Tudíž jsou rizika jak na straně supervizora, tak i na straně supervidovaných.¹²¹

Změny postoje probíhají ve dvou rovinách, jde o sourodé změny, které se týkají zesilování pozitivního nebo negativního postoje, a v druhé rovině o změny nesourodé, kdy se určitá míra pozitivního postoje mění v určitou míru negativního postoje nebo naopak, kdy se zeslabuje počáteční kladný nebo záporný postoj. K hlavním faktorům, které přispívají ke změnám postojů, patří důvěryhodnost informace, atraktivita zdroje informace, moc zdroje informace, styl, struktura a obsah informace. Ke změně postojů se obecně používá přesvědčování, jak již bylo zmíněno dříve. To se opírá o racionální a emocionální, případně kombinovanou argumentaci, kdy jedinec dobrovolně a zainteresovaně přijme daná stanoviska. Přesvědčování probíhá v několika krocích. Za prvé vzbuzení a udržování pozornosti přesvědčovaného, za druhé vyvolání příslušných motivů, za třetí spojení motivu s přesvědčováním a za čtvrté vytvoření specifické reakce, která je žádoucí, a její upevnění. Emocionální argumentace působí primárně na city a podstatně méně na chování, vliv je ale okamžitý a časem slábne. Pokud afektogenní argumentace vyvolává u jedince strach, může se bránit pomocí bumerangového efektu, kdy si postoj, proti kterému se argumentuje, ještě více upevní. Existují ovšem typy lidí, kteří jsou uzavření vůči novému poznání a jsou až dogmatictí nebo lidé s „černobílým myšlením“, kteří ignorují eventualitu dívat se na věc z více úhlů pohledu.¹²²

¹²⁰ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 147-148.

¹²¹ Srov. GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*, s. 59.

¹²² Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 148-151.

Člověk vnímá objekty pomocí myšlení a cítění, tudíž vztah mezi předmětem a potřebou je určován nejen samým předmětem, ale i vztahem mezi předmětem a stávajícím vztažným systémem. V tomto systému posléze dochází k utvoření nebo posílení pozitivního postoje. Rozhodující roli zde opět hrají asociace objektu s emocemi subjektu. Postoje se mění a utváří vždy v určitém kontextu, kterým je limitován psychickým stavem subjektu a celkovou situací. Právě informace nikdy nepůsobí sama o sobě, nýbrž v kontextu dané situace a svého zdroje. Podstatné podmínky pro změnu postoje závisí na recepci nových informací vztahujících se k objektu postoje, a že se postoj vůči nějakému objektu změní, jestliže se změní kognitivní obsah jiného, s ním spojeného objektu. Postoje vůči objektům podléhají změně tehdy, když nové informace vyvolají změnu vnímaného obsahu objektů a vzápětí či paralelně dojde i k pozměnění emocionálního vztahu k němu. Dosud nezmíněný důležitý faktor pro změnu nebo rezistenci postoje je osobnost či subjekt postoje. Zejména jeho psychologické vlastnosti jako ovlivnitelnost, sugestibilita či subjektivní významnost postoje včetně jeho stability. Ovlivnitelnost je v tomto případě osobnostním rysem, ale souvisí i s aktuálním stavem subjektu a se strukturou situace. Čím pozitivnější je vztah člověka k sobě samému, tím nižší je samozřejmě jeho ovlivnitelnost.¹²³

Důvodů pro změnu postoje může být mnoho, jak již bylo popsáno výše. Na obecné rovině to vystihuje následující přehled charakteristik postojů se zřetelem k jejich možným změnám.

- Extrémnost postoje - krajně pozitivní nebo negativní hodnocení nějakého objektu, které je méně časté, ale intenzivní a nejvíce odolné změně.
- Multiplexita postoje - jednoduchost nebo mnohotvárnost postoje založený na jednom faktu či množství poznatků, jednoduché postoje se snadněji mění protikladně než multiplexní postoje, které jsou zase přístupnější ke změně intenzity.
- Konzistentnost postoje – vnitřní vyrovnanost složek postoje z psychologického hlediska.
- Interkonexe postojů – spojitost postojů včetně difference vzájemné závislosti na sobě, kdy psychologická propojenost zvyšuje odolnost vůči změnám.

¹²³ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 151-153.

- Konsonance v seskupení postojů – spočívá v relativní jednotě a shodnosti postojů, kdy shodné postoje vedou k větší odolnosti vůči změnám oproti disonanci v postojích, která způsobuje tendenci k jejich redukci.
- Síla a množství uspokojovaných potřeb – postoje uspokojují potřeby jedince a čím více významných potřeb uspokojí, tím se stávají rezistentními vůči možným změnám, jelikož podporují vnitřní integritu a stabilitu osobnosti.
- Centrálnost vztažných hodnot – centrální postoje jedince jsou více odolné vůči změnám.¹²⁴

¹²⁴ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 138-139.

5. Rozbor postojů sociálních pracovníků k supervizi s ohledem na psychologické aspekty

Tato kapitola se věnuje rozboru informací, které byly získány v rámci rozhovorů se sociálními pracovníky z vybrané organizace poskytující sociální služby o jejich postojích k supervizi. Pomocí těchto dat budu hledat odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zní: **Jaké jsou postoje sociálních pracovníků k supervizi ve vybrané organizaci sociálních služeb?**

Sociální pracovníci jako první odpovídali na otázku týkající se jejich první asociace, když se vysloví pojem supervize. Tato otázka byla pro všechny poměrně náročná, jelikož potřebovali delší čas na rozmyšlenou. Jejich asociace byly velmi pestré a byly pro výzkumníka vodítkem, v jakém rozpoložení se bude zřejmě rozhovor ubírat dále. Silně dokreslující v tomto případě byla i mimika probandů, která někdy prozradila více než vyřčená slova. U některých probandů bylo zjevné, že jejich výraz projevoval pocit otrávenosti, i když jejich následné odpovědi byly v hodnocení neutrální. U jiných bylo vidět nadšení, jen když zaslechli první slova otázky. Jeden z probandů popsal své asociace na supervizi jako sdílení, úlevu a poradu s kolegy. Sdílení symbolizuje otevřenost, která je pro kvalitní supervizi zásadní. Úleva, která přichází po řešení tíživého tématu je pozitivní zprávou, protože se tím snižuje riziko syndromu vyhoření projevující se právě nereflektovanou frustrací. Porada s kolegy naznačuje relativně dobré vztahy na pracovišti, kde není blok pro vzájemné debaty. Jiný proband supervizi vnímal vizuálně jako velký obraz, svůj vnitřní odraz toho, co se v něm promítlo za určité časové období, dále i jako zhodnocení či vizi. Chápe tedy supervizi jako zrcadlo jeho vnímání a jednání, při rozhovoru používal abstraktnější výrazy a bylo na něm znát, že hodně pracuje s imaginací. Supervize je pro něj zhodnocení všeho proběhlého a zároveň vize toho, na čem bude v budoucnu pracovat. Podpora byla jednoslovná asociace dalšího probanda, který tím (ne)vědomě kladl důraz pouze na restorativní funkci supervize. Na probandovi bylo znát, že v supervizi hledá prvořadě pomoc. Další jednoslovnou asociací přirovnal proband supervizi k povídání. Jiný proband popsal asociace supervizi jako pracovní terapii, jelikož podstupuje psychosociální výcvik a přijde mu to podle jeho slov hodně podobné. Mezi těmito asociacemi je znát odlišný pohled na to, co pro každého supervize znamená. Někteří jmenovali jednu asociaci za druhou, jiní sotva vymysleli jednoslovné přirovnání.

Další otázka tematicky navazovala a probandi měli definovat supervizi, podle toho, jak ji si sami vnímají. Probandi byli ujištěni, že nemají podávat výčet slovníkových definic, ale popsat ji, jak to sami cítí. První vymezení supervize bylo popsáno jako setkání, při kterém má pracovník možnost poradit se ohledně situace, kterou řeší s klienty, když si s ní neví rady nebo si není jistý, jestli tu danou situaci řeší správně, přičemž ho zajímá názor kolegů, jak by to řešili oni. Zde je patrné, že preferuje kombinaci potřeb afiliace a výkonu, tedy že je rád v kontaktu s druhými ohledně náročných pracovních záležitostí a záleží mu na jeho výkonu. Má tedy apriori potřebu podat nejlepší výkon, a proto vyhledává druhé, kteří ho vyslechnou a nabídnou mu zpětnou vazbu. Další proband definuje supervizi jako obraz, sebehodnocení a zhodnocení postupů, které pracovník vytvářel za určité období. V případě nasčítání těchto situací dle něj vzniká potřeba zpětné vazby na to, zda pracovníkova rozhodnutí byla správná, jestli jednal dobře, jestli nepochybil, případně aby se mohl poučit z chyb a pracoval lépe. Pro jiného probanda je supervize odborná podpora pomáhajícího, příležitost promluvit si společně a s odborníkem o situacích, které při pomáhání řeší a zároveň možnost získání dalšího názoru, zprostředkování náhledu na problém, sdílení zkušeností a pocitů kolem práce. Definice dalšího probanda je, že supervize je setkání lidí, kteří se zabývají stejnou oblastí a řešení nějakých aktuálních problémů. Poslední zjištěná definice supervizi popisuje jako setkání s kolegy a s někým, kdo má nadhled, je zvenčí a pracuje s nimi na vlastních supervizních tématech. Jednotlivá pojetí supervize ukazují, že probandi chápou supervizi na základě různých hledisek a mají od ní různá očekávání. Různě se zaměřují na klienty, na kolegy, na osobu supervizora nebo na supervidovaného pracovníka. Nikdo se však ve své definici nezabýval vlivem supervize na organizaci, kde probíhá. V definicích výrazně převyšovala formativní a restorativní funkce supervize a nebyla vůbec zmíněna funkce normativní. Je otázkou, jestli se tato funkce v supervizním procesu omezuje na úkor ostatních funkcí, jelikož ty vnímají pracovníci jako hlavní nebo ji jen nepopsali v rámci svých definic. Zpravidla totiž platí, že je nezbytná kombinace všech tří funkcí supervize na základě potřeb každé supervizní skupiny. Zvláště důrazem na formativní funkci supervize začíná, aby se tím ujasnila kultura dané organizace a pracovníků včetně dodržování etických aspektů. Jen pokud je v supervizi tato funkce dobře zpracovaná, může nastat větší prostor pro další její funkce. Z psychologického hlediska hledají probandi v supervizi pomoc a podporu pro svoji osobu. Chtějí se ujistovat, že svoji práci dělají dobře a tak mohou zabránit ublížení klientům a také sobě tím, že problémy nebudou držet v sobě, ale budou je reflektovat.

Projevuje se zde potřeba určité jistoty a pocitu bezpečí jak po stránce pracovní, tak i osobní. Tedy výkonové a afilační potřeby.

Další otázka se zaměřovala přímo na teoretické znalosti probandů ohledně supervize. V odpovědích zazněly vybrané druhy supervize, mlčenlivost, určitá kvalifikovanost supervizora a jeho lidská zralost a také supervize jako forma prevence syndromu vyhoření. Hodně se probandi vyjadřovali ve smyslu, že mají o supervizi málo poznatků a že se o supervizi po teoretické stránce moc nezajímají. Teorie není pro ně tolik důležitá, vychází spíše z praxe a věří v tomto ohledu supervizorovi, že jim nabídne to nejlepší. Vzhledem k tomu, že supervize není jejich profesí, je pochopitelné, že o ni nemají širší ponětí, ale na druhou stranu tím částečně škodí sami sobě, jelikož se mohou ochuzovat o možnosti, které jim může supervize nabídnout. Zde je jasné, že postoj pracovníků k supervizi hodně ovlivňuje už samotný přístup k tomu, co si o ní zjišťují a ví. Neznalost širokého potenciálu supervize může lehce zkreslit pohled pozitivním nebo negativním směrem. Lze hovořit o určitém přenesení zodpovědnosti bez možnosti kontroly. Často lidé v dnešní společnosti plné nátlaků volí strategii přenesení odpovědnosti mimo vlastní vliv neboli pasivní přístup. Pracovníci se tedy spoléhají na špičkový výkon supervizora a nechtějí (spolu)nést zodpovědnost za kvalitu supervize.

Odpovědi na další otázku výše uvedené jen potvrdilo. Otázka se zabývala tím, odkud čerpají sociální pracovníci informace o supervizi. Probandi se v odpovědích zcela shodovali. Uvedli, že si informace sami nevyhledávají, že mají jen kusé informace z dob studií. Raději prý čerpají ze svých zkušeností, kde si dotvářejí svůj vztah k supervizi. Jeden z probandů ještě uvedl, že zažil více supervizorů i různé styly supervize a tak si mohl v jejich průběhu nějak utřídit, jak má asi vypadat dobrá supervize. Jiný proband zopakoval, že plně důvěřuje supervizorovi a stačí mu, když vidí, že má supervize výsledky a teorie už ho blíže nezajímá. Zde je opět patrné riziko, které vyplývá z neznalosti supervize, což jim zužuje možnost využití celého potenciálu supervize, hlavně v oblasti ovlivnění podoby supervize pro její lepší zacílení pro potřeby konkrétních pracovníků, skupiny pracovníků nebo organizace.

Další otázka se zabývala záměrem supervize, respektive k čemu supervize podle probandů slouží. Až na jednoho probanda všichni popsali, že supervize slouží jako forma prevence před syndromem vyhoření a jediný z nich ještě dodal, že ji vnímá jako prevenci před syndromem pomocníka. Dále její smysl spatřovali v pomoci pracovníkům při řešení dilemat v jejich práci a v celkové podpoře při nárocích pomáhající profese jako takové. Ve stejné míře ale podle nich slouží i k rozvoji odbornosti díky zpětné

vazbě od ostatních kolegů, k sdílení rad a k nastavování pomyslného zrcadla. Čímž si prý mohou napříč organizací navzájem říci, co by bylo potřeba změnit. Také ji vnímají svým způsobem jako ochranu před náročnými klienty, jelikož ti bývají častými tématy na supervizích. Celkově dle probandů slouží k řešení problémů ať s klienty, tak mezi pracovníky samotnými a tím podle nich dochází k zvyšování kvality služby, k lepším vztahům mezi pracovníky i ke klientům.

Následující otázka se dotazovala, zda mají sociální pracovníci nějaké vzdělání z oblasti supervize. Odpovědi pracovníků sjednocoval výraz nezájmu a nepocitované potřeby. Odpovědi byly naprosto shodné a všichni potvrdili, že nemají žádné vzdělání a ani o něm do budoucna nepřemýšlejí. Jen doplnili, že kusé informace o supervizi, které mají, získali během studií a nemají potřebu se dále vzdělávat v této oblasti. Je zajímavé, že v tomto ohledu nemají potřebu vědět, co supervize vše nabízí a ověřit si tak, zda se jim dostává od supervizora to nejlepší, co může. Pracovníci tedy využívají informace zprostředkované druhou osobou a jsou schopni je kriticky zhodnotit, což v první řadě svědčí o určité důvěře k supervizorovi, ale na straně druhé to může naopak znamenat laxní přístup vycházející z nezájmu o možnostech supervize, které by mohly zlepšit jejich pracovní výkon.

Kdo ovlivnil pohled probandů na supervizi, byla další položená otázka. U tří probandů se opověď opakovala ve stylu, že nejdříve to bylo podání supervize ve škole, které nebylo zcela povedené a změna pohledu u nich nastala až při přijímání supervize na pracovišti. Tato změna byla podpořena postojem vedení, které kladlo na supervizi velký důraz. Školní supervizi popisovali jako takové povídání v kroužku, jako „řukandu“ či termínem „jako supervize“. Dřívější negativní nahlížení na supervizi podle nich vyvstalo z nedostatku pracovních zkušeností, které by mohli reflektovat, případně jejich neuvědomování, protože ke školním supervizorům výtky neměli. Na pracovišti ji už vnímají mnohem pozitivněji, sami cítí potřebu ventilovat emoce, zkušenosti, postupy a nenechávat si náročné informace pro sebe, aby tím předešli syndromu vyhoření. Jiný proband uvedl, že jeho pohled na supervizi hodně ovlivnil aktuální supervizor na pracovišti, protože až s jeho přístupem poznal možné kvality supervize. Další proband uvedl, že měl štěstí, protože jej kdysi hodně ovlivnil služebně straší kolega, který měl dlouhodobou zkušenost se supervizí. Uměl podle jeho slov zprostředkovat velice dobrou supervizi a on na tom „vyrostl“. Tudiž jeho pohled na supervizi byl od začátku jednoznačný a nikam už se moc nevyvíjel, protože byl už od začátku veden k jejímu kladnému přijetí. Poznal, že supervize nemusí být vždycky jen

takové „šolíchaní“, že jsou k sobě všichni jen hodní a „posdílí“ si trápení, to samo nějakou roli podle probanda má, ale také to, že na sobě nějak pracují a využívají prorůstové možnosti supervize a to je podle něj věc, na které se ne vždy shodne se všemi svými kolegy. Pohled probandů na supervizi se různě v čase proměňoval i díky různým zkušenostem se supervizí. Zde lze pozorovat u probandů posun od negativního postoje k supervizi k pozitivnímu, což je z hlediska změny postojů velký skok.

Další otázka se dotazovala probandů, pro koho všeho si myslí, že je supervize na pracovišti určená. Odpovědi probandů na tuto otázku byly celkem podobné. Prvně jmenovali sociální pracovníky a sociální pracovníky napříč projekty, poté vedení organizace a zaměstnance na vyšší pozici, kteří by ji mohli mít podle nich i zvlášť. Také nepřímo právě přes pracovníky je podle jednoho probanda určená supervize i klientům, skrze profesní zlepšení a řešení nejen vlastních témat, ale i těch klientských. Jiný proband uvedl, že by supervize měla být určena pro všechny pracovníky z různých pozic z celé organizace (ekonom, personalista a podobně), jelikož cítí, že je potřeba občas všechny pracovníky „zkomunikovat“ a vyhnout se tak případnému nedorozumění. Tento přístup probandů ukazuje, že ať mají k supervizi různý vztah, chápou její význam, důležitost a možné přínosy nejen v jejich profesi ale částečně i v profesích jiných. Z psychologického hlediska je zajímavé, jakou změnu postoje k supervizi někteří probandi prodělali a jsou ji přesto schopni objektivně zhodnotit.

Poslední otázka z tohoto bloku se zabývala tím, zda mají probandi potřebu dalšího vzdělání v této oblasti. Opět se všichni shodli v odpovědích, že potřebu dalšího vzdělávání v této oblasti nemají. Nejčastějšími důvody byly, že to není v jejich zájmu, že je to mimo jejich časové možnosti a že neplánují být v budoucnu supervizory. Jeden proband uvedl, že práce supervizora mu přijde hodně zajímavá, jelikož supervizor musí být podle jeho slov hodně „vnímací“, musí umět dobře rekapitulovat a pečlivě poslouchat náročné příběhy supervidovaných. Dodal, že pro něj to ale teď není prioritou, protože je na začátku své profesní kariéry.

Toto byl první okruh výzkumných otázek, které se zaměřovaly na kognitivní složku postojů sociálních pracovníků. Kognitivní složka postojů vychází z přesvědčení, které má jedinec o objektu postoje, v tomto případě sociální pracovníci o supervizi. Z analýzy dat bylo zjištěno, že sociální pracovníci obecně chápou smysl supervize, dokážou ji popsat, případně vyjmenovat některé její faktory a říci komu všemu je určena. O supervizi ví, že je především zdrojem podpory a profesního růstu a také formou prevence před syndromem vyhoření či syndromem pomocníka. Zajímavé je,

že byli schopni vystihnout jen formativní a restorativní funkci supervize, ale ne již funkci normativní. Je možné, že ji v supervizi nespátřují, ale zároveň to může vycházet i z faktu, že do jednoho popsali, že si bližší informace o supervizi nedohledávají. Jsou ale přesto přesvědčeni o důležitosti a významu supervize, i když u většiny byla první zkušenost se supervizí negativní. Možná právě tato zkušenost je paradoxně ovlivnila v tom, že se více o supervizi nezajímají a vycházejí jenom z toho, s čím se setkávají v praxi. Zájem o další teoretické poznatky nemají a ani nepocítují potřebu jiného vzdělání v této oblasti, i když zároveň nedisponují žádným vzděláním. Změna postojů sociálních pracovníků k supervizi z negativního na kladný nastal až při přijímání supervize na pracovišti, kde sami pocítili, jak je pro ně důležitá ve zvyšování jejich profesionality a v osobním růstu. Právě otázka směřující k předchozí supervizní zkušenosti přinesla dvojí pochopení. Jedna část probandů v první řadě odpovídala směrem ke školním supervizím, druhá směrem k supervizím, které zažili až v zaměstnání, ale v závěru se vždy vyjadřovali k oběma zkušenostem. Dvojí uchopení otázky poskytlo malou možnost srovnání. Hodnocení získaných zkušeností se mezi probandy lišilo a dalo by se říci, že mají jak dobré tak i špatné zkušenosti s prožitými supervizemi. Supervizi ve škole většina probandů hodnotila negativně a bez přínosu. Tento postoj podle nich mohl zapříčinit nízký počet dosavadních pracovních zkušeností, které pak nebyly dostatečně vhodné pro reflexi, a supervize pro ně nebyla supervizí v pravém slova smyslu. Změnu postoje k supervizi u probandů nastal až při přijímání supervize na pracovišti, kde již podle jejich slov dosahovala svého významu a cílů. Zde je důležité zastavit se nad tím, proč je přes všechno supervize ve škole tak neoblíbená, i když její vedení bylo hodnoceno ze strany probandů kladně. Jsou zmíněné důvody jedinou příčinou? Je vůbec možné nastavit supervizi ve školním prostředí tak, aby byla z hlediska přínosu co nejvíce podobná té, která se odehrává v pracovním prostředí a podle probandů jim dopřává své kvality? Ať už z hlediska jiného nastavení praxí, jiného typu supervize nebo z hlediska vedení supervizního procesu či proaktivnosti studentů. Tato problematika je už mimo rámec této práce, ale by dobré ji v rámci jiné práce blíže prozkoumat.

Druhý blok otázek začíná opět otázkou na asociaci, tentokrát ovšem na emoci ohledně supervize. Obdobně jako u první otázky celého rozhovoru reagovali sociální pracovníci rozpačitě a nedokázali vždy přesně odpovědět. První proband ji popsal jako úlevu, což je dobrým znamením úspěšné reflexe všech pocitů, které pomáhající profese přináší. Další proband ji popsal jako nudu a ztrátu času, jelikož nyní pocítuje větší

potřebu věnovat se práci, aby pak měl následně co supervidovat, zatím právě nemá podstatná téma pro supervizi a tak supervizi emocionálně hodnotí negativně. Zde se projevuje začátečnický elán pracovníka, kdy zatím zpracovává náročná pracovní témata autosupervizně, je zde ale potřeba zdůraznit množnost, že může nastat doba, kdy včas nerozpozná, že vše již nedokáže zpracovat sám bez zpětné vazby ostatních. Právě myšlenka, že jedinec zvládne vše sám, je zrádná a může tak lehce sklouznout k prvotní fázi syndromu vyhoření. Následující proband popsal asociačně supervizi jako volné odpoledne, pohodu, dobu bez klientů či odpočinek, ale emoci konkrétně nevyjádřil. Jiný proband popsal asociačně emoci na supervizi jako těšení a radost, co mu opět nového přinese. Další proband použil slova jako rozhořčení, rozrušení, ale hlavně jako těšení, protože jde o čas, kdy se může věnovat sobě i kolegům a hlavně dělá něco jiného než v práci. Kladné emoce potvrzují vážný zájem o supervizi a pevný postoj, který jen tak nepodlehne změně.

Následující otázka se zabývala dosavadní zkušeností probandů s odbornou supervizí. Všichni shodně odpověděli, že jsou spokojeni se supervizí a někteří vzápětí dodali, že se jejich spokojenost odvíjí zejména od osoby supervizora. Je pro ně důležité, aby jim opravdu sedl, cítili se s ním dobře, aby měli chuť sdílet témata pod jeho vedením a cítili se u toho bezpečně. Jeden z probandů ještě uvedl, že je pro něj supervize součástí odborného vzdělávání a díky každému kvalifikovanému rozboru problematické situace, kterou prožívá, dostává jeho práce řádné obrysy a pociťuje tak, jak odborně dozrává. Také dodal, že ne každá supervize je ideální, že jsou supervizoři, kteří třeba některým pracovníkům nevyhovují a je potřeba na to brát ohled, protože supervize jsou společné. Jeden z probandů přidal jedinou výtku, že i když je spokojen se supervizí a osobou supervizora, přesto by uvítal, kdyby měl supervizní proces vyšší spád, protože se někdy na jeho vkus řeší témata moc do hloubky. Zde je zásadní, že jsou všichni poměrně spokojeni se supervizí v organizaci, že ji přijímají a spatřují v ní její potenciál. Je to známka otevřené osobnosti, která chce profesně i lidsky růst, přijímá jiný názor a promýšlí ho. V tak náročné profesi, jako je sociální práce, kde, jak bylo řečeno mimo záznam, je syndrom vyhoření v praxi na denním pořádku, je přijímání supervize nezbytné. Je to jeden z hlavních nástrojů, který předchází syndromu vyhoření a dalším problematickým situacím, které se pojí s pomáhající profesí.

Jak supervize na pracovišti probíhá a co v nich zanechává, bylo další kladenou otázkou. Jeden z probandů popsal proces supervize tak, že se na jejím začátku vždy pozdraví, supervizor se jich ptá na pocity, a jak se mají, co se u nich změnilo minulého

setkání, pak si řeknou, kdo má jaké téma a s čím přichází, také strukturu a plán děje, poté probírají jednotlivá témata, přičemž prvně se vyjádří ten, který téma přinesl, a pak jsou vyzýváni ostatní k podání zpětné vazby, aby přidávali svoje nápady a připomínky. Následně vše supervizor shrne, zreflektuje a nakonec se ptá, jestli byli probandi takto spokojeni, jestli to bylo to, co chtěli slyšet a pokud ne, nabízí odpověď sám supervizor, ale proband vzápětí dodal, že to obvykle zvládnou sami. Jiný proband popsal průběh supervize jako velmi zajímavý a připodobnil ho k psychoterapii. Řekl, že vždy, když přijde s nějakým tématem, s něčím nevyřešeným, kde si neví rady s postupem, ať už je o klientskou věc nebo jeho postoj či problém v práci, který má, je pro něj zajímavé, že se daný problém v supervizi vždy nějak vyřeší. Doposud se mu nikdy nestalo, že by se jeho téma nějak neposunulo, alespoň do nějaké příjemnější roviny, nebo že by nedostal vůbec žádnou odpověď. Ještě dodal, že někdy cítí potřebu se k řešenému tématu znovu vrátit, protože to vyžaduje čas, aby to mohl v sobě nějak zpracovat. Supervize má podle probanda vždy nějaký efekt a pozitivnější účinek už jen proto, že dané téma může říci nahlas, popsat daný problém a získat na to zpětnou vazbu. Za velmi důležité pokládá i názory jeho kolegů. Supervize v něm zanechává lepší pocit a stále pak v něm dohrávají supervidovaná témata. Jiný proband popsal, že většinou odchází s pocitem, že to má dobře nastavené, že bude takto pokračovat dále ve své práci. Další proband uvedl, že má před každou supervizi určitá očekávání a je pak moc rád, že ji absolvoval, protože mu často pomáhá to, co zrovna řeší jeho kolegové i samotné předávání postřehů, zkušeností a sdílení věcí. Baví ho se dopracovávat k nějakému výsledku a po supervizi se většinou cítí docela dobře, ale dodal, že bývá trochu unavený, protože supervize bývají pro něj intenzivní, jelikož se jim věnuje se zájmem a velkou mírou nasazení. Cítí pak, že má za sebou kus odvedené práce. Jiný pohled přinesl proband, který řekl, že supervize v něm zanechává nějaké zamyšlení, ale nezanechává to už v něm prý nějakou hlubší stopu, že by si to nějak více pamatoval nebo s tím nějak dále poté nakládal. Zde je vidět, jak individualita každé osobnosti ovlivňuje to, jak supervizi proband vnímá. Od některých probandů zaznělo, že nejsou vyloženě „supervizní typy“, tedy že supervizi vnímají s porovnáním s kolegy méně vážně, přes to ji ale využívají rádi. Ve skrze všichni probandi popsal průběh supervize jako velmi efektivní, jelikož cítí, že jim to pomáhá v tom, co zrovna konkrétně potřebují. Kvitují i její efekt po zakončení supervizního setkání, to, jak o tom dále přemýšlí a zapracovávají to do svého profesního působení. Jen jeden proband dodal, že tato „dojezdová“ fáze, jak řekl, je pro něj výjimečná, vše si prý vyřeší na supervizi a dále už nemá potřebu se k tomu vracet. Jak bylo již zmíněno

výše, jde o probanda, který je teprve na začátku své profesní kariéry a není ještě tolik zatížen náročností své profese. Jistě zde hraje roli i jeho postoj k supervizi, který je poněkud rezervovanější, což vychází z jeho typu osobnosti. Během rozhovoru se totiž jevil dojmem zemitého jedince, který si jen tak vše nepřipouští a různé záležitosti, které se odehrají v jeho životě, řeší převážně pragmaticky a s klidem. Pro pomáhající je silná osobnost výhodou, ale to se během jeho narůstající kariéry může měnit a je důležité, si pak včas uvědomit, že tíha pomáhající profese už nemusí být taková, jaká bývala, když v profesi začínal a měl dostatek elánu. Jiný proband ještě dodal, že někteří supervizoři jsou během supervizního procesu více zaměřeni na hry, přehrávání a scénky a to on moc nevyhledává. Je raději, když se supervize ubírá diskuzní cestou nad tématy a sdílením pocitů, to se pak podle něj stíhají probírat všechna témata a je více spokojen. Zde je jasné, že je proband nerad středem pozornosti a nerad se opakovaně pouští do nepříjemné situace, ať už jde o stud nebo vyšší citlivost na problematiku téma.

Dále byli probandi dotazováni, jestli nějaké dřívější supervizní zkušenosti ovlivňují jejich postoje k supervizi. Odpovědi byly hodně totožné, všichni uvedli, že každá nová supervizní zkušenost nějak ovlivní jejich postoj. Je podstatné, aby supervize v probandech něco vyvolávala, není ani tak důležité, zda jde o pozitivní nebo negativní obrát, i když ten pozitivní je na místě. Jde o to, aby v nich supervize vyvolávala emoce, přinášela jim jiný úhel pohledu a posouval je na poli profesním i osobním.

Další otázka na probandy byla tedy nasnadě a řešila, která supervizní zkušenost je ovlivnila a jakým způsobem. Jeden z probandů odpověděl, že nezažil supervizi, která by ho vyloženě znechutila, přesto preferuje více současného supervizora před tím dřívějším. Pojetí supervize současného supervizora mu více vyhovuje, má teď větší chuť k projevu na supervizi, je mu i milejší osobností a více sympatický a u sebe proband vnímá, že ho osobnost supervizora výrazně ovlivňuje v postoji k supervizi. Nyní už je pro něj, jak říkal, absolvování supervize příjemné a těší se na ni, oproti dřívějšímu, kdy ji přijímal s nechutí. Zajímavý postřeh zmínil další proband, který přiznal, že jeho postoj proměňují zejména poslední zažité supervize, jelikož po nich zpozoroval změnu ve svém profesním cítění. Popisuje dále, že byl dříve mnohem laxnější ve výkonu své profese, ale postupem času a procházením jednotlivými supervizemi, zjistil, že by měl být mnohem důslednější. Kolegové mu potvrdili, že zažili podobnou situaci a svůj přístup museli také částečně modifikovat. Celkově tím pádem již proband vnímá velký vliv supervize na svoji profesionalizaci. Jiný proband uvedl, že měl od začátku nastavenou vysokou laťku ohledně supervize,

protože dříve z jeho pohledu zažil špičkové supervize. To hodnotí jako celkem nevýhodné jak pro něj, tak pro i přicházející supervizory, jelikož zatím musel pokaždé trochu slevit své nároky i s ohledem na ostatní kolegy. Jiný proband vnímá proměňování svého postoje supervize od supervize. Hodně to záleží právě na jejím načasování z hlediska jeho potřeby, když má téma na supervizi, vnímá ji kladně, když nemá, co by si na supervizi přinesl, hodnotí ji pro sebe jako nepřínosnou a tudíž negativně. Probandovi totiž nevyhovuje pevně daný interval supervize, raději by ji přijímal jen tehdy, když vyloženě cítí supervizní potřebu. Postoj jiného probanda k supervizi se výrazně posouval, zvláště v porovnání školní a pracovní supervize. Školní supervizi nevnímá jako důležitou, ale pracovní už vnímá jako velmi podstatnou. Řekl, že už na jeho druhou pracovní supervizi si přinesl téma, jelikož už dostatečně věřil supervizorovi, že se za jeho vedení téma někam posune. Věřil poté tomu, že se jeho skeptický pohled na supervizi může změnit na kladný postoj k supervizi, protože se už na supervizi těší, je zvědavý, co na ni přinesou kolegové, jaká témata se zpracují a co jim to přinese. Každý proband tedy popsal rozdílné důvody ovlivňující jejich postoje vzhledem k absolvovaným supervizím. Pro někoho byla rozhodující osobnost supervizora, která určovala jeho postoj k supervizi, pro dalšího to bylo zlom poznání, který mu přinesly novější supervize, pro jiného se postoj neustále mění v ohledu na načasování supervize a jeho potřeb, pro dalšího probanda bylo zásadní změnou v postoji k supervizi místo, kde ji přijímal a naopak vysoko nastavená laťka ohledně kvalitní supervize jiného probanda, která ho později podle jeho slov spíše limituje, stále ovlivňuje jeho postoj k supervizi. Postoje k supervizi jsou tedy podle probandů otevřeným procesem, který může každá nová supervize opět nasměrovat trochu jinam.

Další otázka se zabývala tím, co probandi od supervize vlastně očekávají. Každý proband vyjmenovával své priority jinak. První z probandů očekává od supervize, že mu pomůže s tím, jestli řeší určité situace při práci s klientem správně, když si není přesto jistý svými pocity. Také očekává, že by mu pomohla v případě, kdyby se cítil přehlcen prací, ale dodává, že tuto potřebu od supervize zatím nemá. Také by chtěl, aby mu pomohla s pracovní únavou, aby mohl načerpat nové síly a mohl si ověřit, že to co dělá, dělá správně a má to smysl. Stejně tak, že mu bude oporou při dilematech s klienty, skrze názory kolegů, jejich podporu a ocenění, že by v jeho případě postupovali podobně a třeba mu ještě přispěli nějakým vlastním doporučením. Jiný proband uvedl, že od ní očekává, že zůstane taková, jaká je nyní nastavena na pracovišti. Že mu bude ukazovat cestu, že ho uklidní a vyčistí mu hlavu od problémů,

aby mohl zjistit, co dělá špatně a dělal to pak jinak. Ví, že se v tomto ohledu může spolehnout i na své kolegy, že lze s nimi řešit každý problém. Další proband pojal svá očekávání skrze kvalifikovanost supervizora, který má mít podle něj lidskou zralost, bohatou supervizní zkušenost a umí ji v supervizním procesu použít. Cení si toho, když se supervizor umí opřít o vlastní zkušenost, poté ji dobře propojí s odborností, a když to téma pak dobře zpracuje a nepromítá do jeho řešení jen své jednoduché životní zážitky. Jiný proband popisuje svá očekávání od supervize obdobně jako ten předchozí a to v dobré supervizní atmosféře, kde je dostatek prostoru pro vyjádření každého účastníka, o což by se měl podle něj postarat supervizor. Aby to neskončilo podle jeho slov tak, že ten, kdo je víc upovídaný, tak si zabere většinou času supervize pro sebe a místo řešení problému se stane supervize místem pro jednoho člověka, co rád více povídá a sdílí pocity. Supervizor by měl podle probanda některé lidi postrčit a jiné naopak utnout v jejich projevu, aby to prostě uměl zkorrigovat, dodal. Odpověď dalšího probanda ohledně očekávání od supervize zahrnovala nadhled, prosvětlení oné situace a prostor pro sdílení, kde se řešené téma pojmenuje a uchopí. A také zmiňuje osobu supervizora, který by měl podle něj umět podchytit, kde jsou kompetence pracovníka v daném problému a vyzvednout je, pochválit pracovníka a připomenout mu, že on to vlastně umí a dělá to dobře. To prý současný supervizor z jeho pohledu zvládá skvěle. Je jasné, že očekávání má každý proband jiná, jelikož ta určuje dosavadní znalosti a zkušenosti se supervizí a ty mají rozdílné. Každý klade důraz na trochu něco jiného a jinak se svými očekáváními pracuje. Mírná shoda se našla v tom, že jim supervize má být nápomocná při řešení klientských témat a řešení dalších problémů. Důraz byl kladen i na osobu supervizora, jak po stránce lidské, tak i profesní. Není podivem, že osobnost člověka je to první, co druhého zaujme v první řadě. Člověk může být odborníkem ve své profesi, nicméně když lidsky druhému člověku nevyhovuje, tak tímto nesouladem trpí jejich vzájemná spolupráce. Očekávání od supervize se pojila i s profesní stránkou supervizora, kde byly kladeny nároky zejména na jeho vysokou profesionalitu a kreativitu při řešení témat. Postoje jsou v tomto ohledu rozličné a každý proband je strůjcem vlastního přístupu k supervizi. Pokud jsou jeho očekávání příliš vysoká, nemůže být se supervizí nikdy spokojen. Pokud se nepřenese přes to, že je potřeba zohlednit i potřeby dalších účastníků, nikdy nebude moci využít potenciál, který mu supervize nabízí. Pokud bude chtít využít prorůstové možnosti supervize, je potřeba, aby jí byl nakloněn a měl snahu na sobě pracovat. Jen takový pracovník, který zná možnosti supervize, bude schopen ovlivnit její průběh podle své potřeby a případně se

dokáže vymezit, když upozoruje nějaké její nedostatky. Pokud z jakýchkoli důvodů nedokáže pracovník upřímně podat zpětnou vazbu supervizorovi, nemůže se posunout dále, jak by za jiných okolností mohl. Někdy je potřeba postupovat, i když je to supervidovanému nepříjemné, ale kdo jiný by ji uměl přijmout než právě supervizor sám.

Další otázkou bylo, jak jsou probandi spokojeni se současnou supervizí. V hodnocení spokojenosti s aktuální supervizí se probandi opět rozcházel. Někteří byli spokojeni velmi, jiní jen průměrně. Jeden proband kladně hodnotil osobu supervizora a dodal, že je příjemné strávit jednou za čas tři hodiny se všemi kolegy, jelikož během práce prý nemají až tak možnost se vidět a diskutovat spolu, takže za sebe je se supervizí velmi spokojen. Obdobně vyjádřil spokojenost i další proband, který na škále o nuly do deseti (kdy nula znamenala nejnižší spokojenost a deset bodů spokojenost nejvyšší) by hodnotil supervizi osmi, devíti i desíti body, konečné rozhodnutí by prý záleželo na konkrétní supervizi. Jiný proband uvedl, že úplně spokojen není, jelikož podle jeho slov zažil lepší supervize, ale vnímá, že zbytek týmu na pracovišti spokojený je a tak je nechce svým postojem ovlivňovat. Dodal ještě, že ale výrazně nespokojený není. Tento proband má již zkušenost i s pozicí vedoucího a je zajímavé, že se i přes to odkloňuje od potřeby moci ve smyslu snahy vyhnout se ovlivnění názoru druhých směrem k názoru vlastnímu. Podobně na supervizi nahlíží i další proband, který popisuje svoji spokojenost se supervizí jako průměrnou. Nevadí mu supervize jako taková, ta účel podle něj splňuje, ale nedovede si představit, že by to pro něj znamenalo něco více. Opačný postoj sděloval proband, který je se supervizí na pracovišti velmi spokojen a hlavně s tím, jak mají nově nastavenou supervizi, což si sami prosadili, jak dodává. Spokojenost je v supervizi určována mnoha vnějšími faktory, které lze hůře ovlivnit, ale faktory vnější již ovlivnit lze. Každý proband sám za sebe si může říci, zda udělal vše pro to, aby pro něj měla supervize smysl. Zda je otevřen k diskuzi o kvalitě supervize, má reálné požadavky na její průběh a i na supervizora a jestli bývá na supervizích proaktivní. Základ úspěchu je vždy o snaze na dvou stranách (když je pominut supervizní trojúhelník a v tomto případě zástupce organizace), jak na straně supervidovaného, tak i na straně supervizora, pokud jeden snahu mít nebude, druhý s tím nic nezmůže.

Následně logicky navazovala otázka, zda probandi spatřují nějaké nedostatky v supervizi na pracovišti. Až na jednoho probanda, měli všichni nějaké výtky k současné supervizi. Jeden z probandů si nepřeje mít supervizi povinnou, pak ji vnímá jako ztrátu

času, když nemá téma a musí ji stejně absolvovat. Také by uvítal nižší frekvenci supervize, tak jednou za tři měsíce včetně dobrovolné účasti. Také by preferoval převážně individuální formu supervize. Jiný proband spatřuje nedostatek v tom, když supervizor nestrukturuje dobře supervizi, což chápe, že je těžké, ale podle něj je to pro průběh supervize velmi důležité. Rovněž je rád, když ví, co se během toho času děje než když se rozběhne volná diskuze, která se někdy podle jeho slov už „rozplyzne“ a supervizor si neohlídá časové možnosti supervize. Další proband vnímá nedostatky u supervize, kde jsou všichni pracovníci napříč projekty a to právě kvůli vysokému počtu lidí. To už pro něj znamená narušení atmosféry důvěry a řešený obsah na tomto druhu supervize je pro něj tematicky natolik vzdálený, že je to pro něj celkově nepřínosné. Dodává, že výjimečně to může být přínosné v tom, že člověk slyší jiný pohled na řešení problému, ale převážně tomu zabraňuje dle probanda krátký čas supervize na to, aby z toho vyplynulo něco celistvého. Spíše se prý stává, že se někdo ujme slova a řeší své téma, i když se to ostatních většinou týká jen velmi vzdáleně. U skupinové supervize vnímá nedostatky na straně supervizora, kde podle jeho vkusu by mělo být jeho vedení více znatelné, aby proband věděl, co se bude dít a jak to bude probíhat, aby to nebylo takové celé „na volno“ a nejasné, dodal. Ne všichni jsou podle probanda naladěni na stejnou vlnu, takže když je jedna osoba v určitém rozpoložení a pak se supervize točí podle této osoby, tak to neznamená, že to ostatním vyhovuje a supervizor by to měl podle něj zohlednit. Další proband spatřuje jediný nedostatek ohledně supervize v omezeném počtu individuálních supervizí, protože v kontraktu je zaveden nárok pouze na jednu individuální supervizi pro pracovníka ročně, což hodnotí velmi záporně. Obává se toho, že když ji využije (což už se v jeho případě stalo), tak už v případě další náročné situace na ni nebude mít nárok. Má strach z toho, že kdyby se dostal do krajně náročné situace (klient reálně smýšlející o sebevraždě), tak by se s tím sám nedokázal vyrovnat. Probandi tímto prokázali schopnost identifikace nedostatků a limitů supervize na pracovišti a kritického myšlení. Nedostatky probandi popisovali na základě kontrastu reálné supervize a jejich očekávání a potřeb. Nešťastné v tomto případě je, že je nastavení supervize limitované především finančními možnostmi organizace a to má zřejmě za následek většinu nedostatků, které probandi zmiňovali. Je otázkou, zda je šťastné rozhodnutí omezovat náklady na profesionální podporu a rozvoj pracovníků v pomáhajících profesích. Přeci jen zdravý a vyrovnaný pomáhající pracovník může podat výkon, který je očekáván ze strany klienta, zaměstnavatele i společnosti a v neposlední řadě takový výkon, který pracovník očekává sám od sebe. Jen tak může

ochránit status profese či profesní skupiny. Právě nespokojenost s vlastním pracovním výkonem je pro pracovníka velmi frustrující a lehce tak může propadnout pocitu neschopnosti. Pokud se k tomuto připojí i kritika zvenčí, místo potřebné podpory, může to mít neblahé následky. Na druhou stranu od žádného probanda nezaznělo, že by si byl vědom toho, že kvalita supervize jde v ruku v ruce s jeho aktivitou a přístupem k supervizi. Je totiž nutné, aby byli probandi aktivní během supervizního procesu, aby jim pak mohla supervize sloužit v plném rozsahu. Přesto někteří probandi uvedli, že se zdráhají aktivně účastnit supervize a pouze spoléhají na iniciativu kolegů. Z čehož vyplývá, že své aktivitě během supervize nepřikládají žádný zvláštní význam ve smyslu její možné kvality.

Věcně navazuje i další otázka zabývající se návrhy probandů, jak by se dalo uvedeným nedostatkům předcházet. Jediný proband uvedl, že žádné nedostatky na supervizi nespatřuje a tudíž nemůže odpovědět na otázku, jak by se jim podle něj dalo předcházet. Další proband výtky měl, přesto konkrétně neuvedl, jak by se tomu dalo z jeho pohledu předcházet. Jiný proband již spatřoval určité možnosti, jak by se dalo nedostatkům předcházet a to skrze poskytnutí zpětné vazby supervizorovi. Dodal, že v minulosti toho využil a vzápětí zpozoroval kýžené změny. Supervizor dle jeho slov přijal jeho připomínky a částečně je promítl do své supervizní práce. Další proband uvedl, že nemá tolik ze své pozice možnost jim předcházet. Podle něj má totiž organizace jasně nasmlouvaného supervizora a on to ovlivnit nemohl, ale na druhou stranu s ním není natolik nespokojen, aby to měl potřebu jinak řešit. Jedinou možnost ovlivnění současného stavu supervize spatřuje ve zpětné vazbě pro supervizora. Ta je prý z jeho pohledu nedostatečná nebo úplně chybí. Proband uvádí, že už má za sebou mnoho supervizí a nemyslí si, že by se někdy směrem k současnému supervizorovi vyjadřovali kolegové v organizaci kriticky. Na každou žádost o zpětnou vazbu ze strany supervizora odpovídají prý kolegové vesměs, že to bylo dobré, protože jsou podle něj nejspíše už unavení po dlouhé supervizi a chtějí jít na oběd. Navrhoval, že by se tomu dalo předejít vytvořením nějakého dotazníku, který by byl podle něj efektivnější. Poslední proband vyloženě nedostatky na supervizi nespatořoval, ale irituje ho omezená nabídka individuální supervize. Ví, že ve své pozici nemá žádné nástroje, kterými by to mohl změnit. To opět nastoluje otázku nedostatečného financování profesního rozvoje pomáhajících pracovníků a vzápětí otázku reálné kvality poskytovaných služeb. Rozhodně není v pořádku, když sociální pracovník žije ve strachu, že v případě potřeby odborné pomoci a podpory, mu nemusí být poskytnuta. Několik probandů zmínilo jako

možnost zpětnou vazbu směrem k supervizorovi, ale nikdo se již nezmněl, že by o svých potřebách ohledně supervize informoval vedoucího pracovníka nebo přímo ředitele organizace. Také je zvláštní, že podle jednoho probanda přesto nedochází k upřímné a otevřené zpětné vazbě směrem k supervizorovi. Je otázkou, proč tomu tak může být. Jaké důvody mohou sociální pracovníci mít, zda je za nimi laxnost, jak ji uvedl proband, nebo zda je za tímto uzavřeným přístupem spíše strach. Mají kolegové obavy, že je supervizor nevyslechne a naopak se proti nim postaví nebo se obávají, co by tomu řekli ostatní kolegové nebo vedení? Zde by bylo z pohledu výzkumníka dobré, aby se toto téma otevřelo na další supervizi a mohl tak vzniknou efektivní nástroj na předcházení nedostatkům ohledně supervize. Celkově je zarážející, jak probandi prokazují nezájem a minimální snahu změnit to, s čím jsou nespokojení a raději trpí zmíněné limity supervize.

Jaká mají probandi očekávání na osobu supervizora, bylo další otázkou, která jim byla položena. Odpovědi probandů byly v určitých ohledech podobné, ale někteří šli ve svých očekáváních ještě dále. První z probandů očekává od supervizora, že bude hlavně sympatický, pozitivní, usměvavý milý a bude vyzařovat charisma. Také, že bude umět naladit člověka na spolupráci a jeho působení bude profesionální ve smyslu, že bude vědět „co a jak“, dodal. Jiný proband od supervizora očekává, že bude natolik příjemný, aby nepocíťoval obavy, že vše vyřčené nebude šířit dále. Také očekává, že jej nebude hodnotit nebo odsuzovat a že včas vycítí, že když se mu nebude chtít diskutovat, že ho nebude nuceně nezapojovat a pobízet k reakcím. Dodal, že právě výše zmíněné oceňuje na současném supervizorovi, který na to bere ohled. O odborné kvalifikaci supervizora představu nemá, tudíž nedokáže uvést, jaké další nároky by na něj měl. Další proband v první řadě právě hovořil právě o kvalifikaci supervizora v rámci svých očekávání na jeho osobu. Věděl, že by měl mít supervizor absolvovaný akreditovaný výcvik v supervizi. Až dále se pak zabíral jeho odborností, lidskou zralostí a zkušenostmi. Je pro něj důležité, aby to uměl propojit a použít v praxi. Popisoval, že vnímá, že jde o otázku dobrých dispozic a tvrdé práce a že ne každý člověk může být supervizorem, a proto si velmi cení dobrých supervizorů. Dále od supervizora očekává, že se bude umět opřít o svou odbornou zkušenost, kterou má dobře zpracovanou a promítne ji do supervizního procesu. Další proband formuloval svá očekávání spíše na umění supervizora vést supervizní proces. Očekává od něj totiž, že bude vést supervizi k jasnému výsledku, bude mít nadhled a držet proces ve svých rukou, případně zabráni tomu, aby se to pro někoho vyvíjelo nepříjemně, a včas to uzavře. Pro probanda je

hodně důležitá struktura supervize a její obsah a také že bude mít supervizor dřívější pracovní zkušenosti s cílovou klientelou, kterou nyní superviduje pro následnou autentičnost. Jiný proband vyjádřil svá očekávání přímo na osobu supervizora. Supervizor by měl být podle něj zralý a staršího věku, čemuž ale prý nahrává skutečnost díky dlouhodobým nárokům na jejich vzdělání. Měl by také mít podle probanda zkušenosti z více pozic ve sféře sociální práce, aby pak mohl věcně supervidovat. I tento proband chválí supervizora v organizaci za to, že je zároveň psychoterapeut zaměřený na gestalt a je tím pádem hodně zaměřený i na tělo, na emoce a práci s nimi. Tudíž má supervize v organizaci pro probanda i jistý přesah, ale zároveň je držena ve svém rámci a řešení tématu se podle něj ubírá kýženým směrem. Supervizor by měl být podle něj dále usměvavý, svěží a měl by mít radost ze své práce. Také by měl mít zkušenosti, umět dobře pojmenovávat problém, umět ho zreflektovat, vnímat pracovníky, pamatovat si potřebné, to je z jeho pohledu velmi náročné. Dodává, že místní supervizor si zapisuje poznámky z každé supervize a na začátku nové supervize se vrací okrajově k té minulé a hodnotí, jaký je tam posun, což také oceňuje. V odpovědích probandů se projevuje větší důraz na lidskou stránku supervizora než na tu profesní. Je logické a přirozené, že pokud člověk shledává druhého jako výborného profesionála, ale lidsky si s ním nerozumí, nemůže to vést k dobrému výsledku. Proto je důležité, aby byli pracovníci k supervizorovi otevření a stejně tak supervizor k nim a předcházeli tak vzájemným možným nedorozuměním. Vzhledem k typu supervize, který na pracovišti převládá, je potřeba neustále reflektovat pocity, které supervizní skupina v jednotlivcích evokuje. Je na místě využít potenciál, který supervize ve více lidech přináší a ne ho záměrně potlačovat, i když je to někdy náročné. Jako pozitivní zprávou se ukázala, že probandi s ohledem na některá svá očekávání chválili aktuálního supervizora v organizaci.

Další otázkou bylo, co probandům supervize přináší. Jeden proband ve stručnosti řekl, že přínosy spatřuje v nových nápadech, podpoře, úlevě a v radách. Jinému probandovi supervize přináší zejména zpětnou vazbu od jakéhokoli účastníka pro jeho téma, vyčištění a uvolnění napětí, když neví, jestli se před tím zachoval správně. Přínos také vidí v tom, že může znovu začít s čistou hlavou. Další proband spatřuje přínos v tom, že mu supervize vůbec umožňuje dělat onu profesi, protože by to bez ní podle jeho slov nebylo možné. Dodal, že ne že by se člověk někde zoufalý zhroutil, ale že by práce neměla „vejšky“ a úroveň. Tvrdí, že jde o určitou profesní odpovědnost, prosadit si kvalitní supervizi i když je v neziskovém sektoru problém

s jejím financováním, ale myslí si, že to za to stojí, protože to té práci výrazně pomáhá. Přínosy supervize podle jiného probanda jsou v tom, že se s ostatními podělí o svoje témata, vyslechne si jejich názory a to mu nabídne více možností, než kdyby nad tím přemýšlel sám. Další proband přínos supervize vnímá v nasměrování ve své práci, kdy je mu oporou v některých pracovních rozhodnutích. Klienti bývají podle probanda někdy velmi hraniční a práce s nimi je velmi náročná, proto se objevuje na supervizi i mnoho témat o tom, jak ochránit sami sebe na pracovišti. Také mu přináší určitou jistotu jak ve vztahu ke klientům, tak i ve vztahu k týmu, zvláště když náročné téma na supervizi pečlivě diskutují. Supervize také podle jeho názoru přináší stmelení týmu na pracovišti. Nejčastější přínos, který probandi zmiňovali v odpovědích, byla úleva od náročnosti pomáhající profese a jako dalším pojící prvek přínosů spatřovali ve zpětné vazbě na svoje témata. Podstatné je to, že i když to nezaznělo od každého, že hlavní přínos supervize vidí v profesionalizaci jejich výkonu. Stejně tak rozvoj odbornosti, pomoc při zvládání profesních nároků a podporu v pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot, to však v odpovědích již tolik zřetelně nezaznívalo, ale mohlo to být třeba jen opomenuto. Z uvedených odpovědí bylo zřejmé, že probandi kvitují psychohygienický rozměr supervize. Tedy že jim supervize pomáhá v udržení dobré pracovní výkonnosti či jejím zvýšení, v upevnění fungujících sociálních vztahů a že jim zvyšuje subjektivní spokojenost. Z tohoto hlediska pro ně funguje jako prevence psychosomatických a psychických nemocí, jelikož neprožívají tolik negativního citového vypětí a mohou se koncentrovat na práci i odpočinek. Z psychologického hlediska, je podstatné, aby byl člověk, zvláště pak pomáhající pracovník duševně zdravý, aby pak mohl kladně působit na své okolí a lépe ho tím pádem vnímat. Takový přínos supervize však plně pocítí jen v případě, že budou i mimo svoji profesi usilovat o harmonický život, ve které nebude zbytečně docházet k zátěžím a stresům.

Následující otázka byla o tom, jaký supervizní zážitek probandy nejvíce oslovil. Jeden proband takový supervizní zážitek popsat nedokázal a druhý zas nedovedl určit jeden konkrétní supervizní zážitek, řekl, že všechny vnímá jako stejně podnětné. Další z probandů uvedl, že takových supervizních zážitků zažil mnoho, ale že má jeden obyčejný zážitek, který byl pro něj ale velmi zásadní. Šlo o dobu, kdy byl v organizaci ještě krátce a na jedné supervizi řešil těžkou situaci se svým tehdejší klientem. V oné době prozradil, že s ním telefonoval i po pracovní době a řešil s ním jeho záležitosti. Uvedl, že za to nebyl nějak pokáraný, ale do teď si pamatuje ten nefalšovaný údiv tehdejšího supervizora a jeho udivený dotaz, proč vyřizuje pracovní věci po pracovní

době. Tuto intervenci vnímal proband zpětně jako velmi regulární, protože byl v té době tím začátečníkem, co má pocit, že musí vše zvládnout a tehdy ho to od této spásné myšlenky osvobodilo. Věděl už, že nemusí vše zvládnout a také to od té doby dodržuje a nepřenáší si práci domů a rozhodně netelefonuje pracovní věci po pracovní době. Jako jednu z nejprínosnějších supervizí hodnotí jiný proband tu, která se konala mimo organizaci a sjednala si ji soukromě, tedy individuální supervizi. Bylo to pro něj jiné v tom, že šlo o supervizora, ke kterému měl úplnou důvěru a on mu tuto možnost nabídl. Tudíž absolvoval supervizi úplně sám a bylo to pro něj daleko něco jiného než ve skupině, protože tam šlo čistě o jeho osobu, dodal. Další proband popsal jako nejzásadnější dojem ze supervize ten, když přijímal individuální supervizi u supervizora, který v organizaci působí. Opět připomněl, jak si ho váží a toho jak klade důraz na kvalitu a přesah v supervizi tím, že je schopen pojmenovat a podchytit jádro problému. Mělo to pak pro něj ještě silnou „dojezdovou“ fázi, jak podotkl. To samé se pak pro něj prý opakovalo na poslední společné supervizi, kde došlo k obdobnému uchopení tématu, které si přinesl. V tomto případě byli konkrétní jen někteří probandi, ale přinesli zajímavé postřehy. Zajímavé je, že hned dva probandi uvedli, že nejvíce pro ně znamenala možnost individuální supervize, i když s rozdílným supervizorem. To jenom potvrzuje, že typ individuální supervize má v potřebách sociálních pracovníků své místo o to je smutnější je, že nabídka tohoto typu supervize je v organizaci značně omezena. Zde opět vyvstává otázka, proč tomu tak je a proč někteří probandi preferují tento typ supervize. Je to způsobené tím, že se jim supervizor věnuje v plné míře a mohou tak bez rozpaků přinést i nějaké osobnější téma a pak je to pro ně příjemnější. Nebo je to způsobené tím, že se obávají kritiky od kolegů či vedení. Jeden z probandů totiž uvedl, že by mu bylo nepříjemné požádat o individuální supervizi na pracovišti, jelikož by měl obavy z toho, že ho pak budou ostatní vnímat v kontextu toho, že má nějaký vážný problém. To by mohl být další zajímavý podnět ke zkoumání, jak je v praxi pohlíženo na pracovníky, kteří si požádají o individuální supervizi.

Další otázka pracuje s domněnkou probandů o tom, jak z jejich pohledu hodnotí supervizi na pracovišti jejich kolegové. Pro probandy tato otázka nebyla obtížná a zpravidla měli ve svých odpovědích zcela jasno. Všichni probandi do jednoho se shodli na tom, že pohled kolegů na supervizi bude zřejmě kladný. Jeden z probandů dodal, že někteří ji vyžadují častěji než je nabízena a aktivně svůj zájem prosazují. Dále řekl, že to je různý člověk od člověka, ale o sobě tvrdil, že není vyloženě supervizní typ, nemá potřebu se více otevírat a řešit věci do hloubky, tak jako někteří jeho kolegové. Jiný

proband uvedl, že vychází z toho, co si s kolegy o supervizi říkají, když jsou spolu a má za to, že jsou spokojeni. Další proband potvrdil, že jeho kolegové hodnotí supervizi kladně a mají ji rádi. Jiný proband podotkl, že neví, jestli jsou kolegové do supervize takoví nadšenci jako on, ale myslí si, že jí hodnotí určitě dobře a stejně tak i supervizora. Názor všech probandů potvrzuje, že kritika vůči supervizi zřejmě není podle jejich výpovědí úplně otevřenou záležitostí. Výše zmíněné nedostatky jsou důkazem toho, že nejsou zcela spokojeni, ale přesto si navzájem o sobě myslí, že spokojeni se supervizí jsou. Je tedy možné, že v otevřené kritice se přede všemi ještě zdráhají, otázkou zůstává, jaké je k tomu vedou důvody. Celkový kontext supervize asi všem vyhovuje, ale někdy i detaily mohou být podstatné pro její zdárný průběh.

Popis ideální supervize na pracovišti byl další otázkou na probandy. Odpověď jednoho z probandů byla široká a v první řadě by si ideální supervizi představoval s příjemným supervizorem a s kolegy, ke kterým cítí důvěru. Taková supervize by mu podle jeho slov pomáhala objevit, co potřeboval, tedy najít novou cestu nebo mu potvrdit, že jeho dosavadní cesta je správná, prostě nějaký závěr, který bych pak mohl použít. Preferoval by supervizi pouze mezi kolegy na pracovišti, jelikož má rád celý pracovní kolektiv. Přesto mu vyhovují i supervize v širším okruhu lidí napříč projekty, které vnímá spíše jako příležitost sekání pro všechny zaměstnance. Jiný proband by ideální supervizi podstupoval jednou až dvakrát do roka se všemi zaměstnanci a supervizi s kolegy na pracovišti jen dle potřeby. Hlavně tedy, když začne na pracovišti vznikat napětí nebo již vznikne nepříjemný konflikt, to by měl podle jeho slov poznat vedoucí organizace a domluvit supervizi. Ideální supervize by byla podle něj taková, která by se nebrala tak striktně a neměla povinnou účast. Klidně by ji absolvoval jen dvakrát do roka s tím, že nebude absentovat. Pokud tam není ta potřeba, tak by podle jeho slov jen zdržovala od práce, případně by za sebe raději využíval individuální supervizi. Dodal ale, že si je vědom toho, že každý to má v tomhle ohledu jinak a respektuje to. Ideální supervize podle jiného probanda je s dobrým kvalifikovaným supervizorem a lidsky zralým. Podle něj by supervize mohla být častěji, jednou za dva měsíce nebo klidně i častěji a ideálně kdyby bylo více prostoru pro nějaké individuální supervize na rozdíl od současného stavu v organizaci. Představoval bych si ideálně trochu častější frekvenci supervize, aby se prý daly třeba „nakombinovat“ a střídát nějaké týmové supervize o týmových věcech, případové supervize případových věcech, s individuální supervizí. Jiný ideál supervize charakterizoval proband tak, že by zrušil supervizi, která probíhá s pracovníky napříč projekty a jinak by zanechal frekvenci

jednou za dva měsíce, tak jak je nyní v organizaci nastavena, to mu přijde adekvátní. Spíše by ji uvítal více flexibilní v tom, že když se nahromadí problémy, tak se supervize uskuteční a když je v práci klid, tak by supervizi klidně nechal na později. Jiný proband je se supervizí v organizaci natolik spokojen, že se neostýchá ji označit z jeho pohledu za ideální. Jen dodal, že by zvýšil její frekvenci, aby se konala zhruba každých šest týdnů a ne až za dva měsíce nebo po větší odmlce během prázdnin. Také by si přál, aby byl vyšší nárok na individuální supervizi, třeba třikrát nebo čtyřikrát do roka, protože to někdy prostě náročnost profese vyžaduje. Také by uvítal, kdyby supervize byly pouze o klientských tématech a ne o těch administrativních, protože jeho priorita je „opečování“ sebe sama jako pracovníka. Při odpovědích na tuto otázku přinášeli probandi různé úhly pohledu na to, jak by podle jejich představ měla vypadat ideální supervize. Někteří probandi formulovali její ideál z provozního hlediska ve smyslu nastavení její frekvence a typu či z hlediska role a kompetencí supervizora a témat supervize, tedy hlavně v nárocích na odbornost supervizora a na to, jakým stylem supervizi povede. Naopak ani jeden probandů nepohlížel na ideální supervizi především z hlediska aktivity a iniciativy sebe jako supervidovaného. Je zjevné, že kvalitu supervize spatřují hlavně ve vnějších příčinách a nepřipouští si možné vnitřní příčiny. Ze sociálně psychologického hlediska toto jednání nese prvky základní atribuční chyby. Tedy, že jedinec připisuje příčiny neúspěchu vnějším okolnostem. Takto zkreslený postoj k supervizi mohl vzniknout již na začátku supervize nebo později na základě vzájemného nepochopení účastníků supervize. Tento stav pak značně omezuje potenciál supervize, který by za jiných podmínek měla.

Poslední otázka tohoto bloku se zaměřovala na to, zda probandi považují supervizi za nezbytnou součást své profese. Zde opět došlo ke shodě odpovědí všech probandů. Všichni totiž i přes drobné výhrady potvrdili, že je pro ně supervize nezbytnou součástí jejich profese. Jeden z probandů dodal, že by mu ale stačila jednou do roka. Jiný proband uvedl, že naopak nemůže pochopit ty, kteří by to tak neměli. Ti, kteří by se vyhýbali supervizi, by nemohl respektovat jako kolegy, protože je to podle jeho slov velká chyba, když se pomáhající pracovník vyhýbá supervizi. Další proband to jen potvrzuje vlastní zkušeností, jelikož zažil zaměstnání, kde supervize nebyla zavedena a to tehdy pocítil jako velkou nevýhodu a vyloženě mu chyběla. Tam poznal, že i když není vyloženě supervizní typ, tak se bez ní neobejde. Je dobře, že probandi chápou supervizi jako nezbytnou součást své profese a to nejen proto, že to vyžadují

standards, ale protože to tak bytostně vnímají. Dávají tím o sobě znát, že jim záleží na sobě samých, na klientech, na organizaci a na identitě profese, kterou vykonávají.

Toto byl druhý okruh výzkumných otázek, které se zaměřoval na emocionální složku postojů sociálních pracovníků. Tato složka postojů zahrnuje vnímání a prožívání jedince ohledně objektu postoje, tedy sociálních pracovníků o supervizi obecně a v dané organizaci. Z analýzy dat vyplynulo, že v sociálních pracovnících supervize rozněcuje různorodé pocity v pozitivním i negativním slova smyslu, které významně ovlivňují právě jejich postoje. Právě emocionální složka nejvíce formuje intenzitu a směr postoje. Jde o významnou stimulaci přinášející odměnu či trest nebo jejich očekávání. Postoje jsou pak produktem pozitivního nebo negativního zpevnování, ale také chování a dalších psychologických fenoménů. Prožívání supervize se odráží ve zkušenostech a prožitcích probandů s různými modely a technikami, které supervizor v supervizi využívá. Typický aspekt, který sjednocoval odpovědi probandů, se týkal toho, kde se všude se supervizí setkali. Probandi si první zkušenosti odnášeli z odborné přípravy na své povolání, někteří ze supervize v rámci dobrovolnictví a poté již všichni navazovali v současném zaměstnání či v zaměstnání obdobného typu, které vykonávali dříve. V jejich případech tedy docházelo ke srovnání aktuálně prováděné supervize s předchozími supervizními zkušenostmi. Právě předchozí zkušenosti se supervizí a dosavadní četnost supervizních setkání velmi ovlivňuje současné prožívání probandů. S prožíváním jsou spojeny určité emoce, které zásadně ovlivňují, jak bude jejich postoj k supervizi následně odolný změně. Nejčastěji právě probandí zmiňovali osobu supervizora, jako hlavního hybatele jejich vnímání a prožívání supervize. Jeho osobní přístup, kvalifikovanost a hlavně jak poté v praxi vede supervizní proces. Proces supervize probandí popisovali, tak jak bývá běžně supervizory nastavován, ale pozoruhodnější byly výpovědi některých probandů ohledně toho, co v nich supervize zanechává. Jeden proband uvedl, že každý problém, který do supervize přinesl, se nějak vyřešil a doposud se mu nestalo, že by se jeho téma neposunulo do příjemnější roviny. Celkově přirovnal efekt supervize k psychoterapii. Opačný pohled přinesl proband, který řekl, že supervize v něm zanechává nějaké zamyšlení, ale výrazně to nemění jeho dosavadní postoj. Individualita osobnosti a postojů probandů jsou opravdu rozmanité. Dále se jejich postoj k supervizi proměňoval i s tím, jak byla a je nově nastavena frekvence supervize, s tím, jaké kvality měly předchozí supervize a zda nastala supervize v době, kdy měli co supervidovat. V neposlední řadě školní typ supervize, který již byl popsán v této kapitole. Očekávání od supervize se u jednotlivých probandů velice různí a nejčastěji

svá očekávání spojovali s kvalitami supervizora, ale bohužel už ne s tím, jaké kvality ji mohou přinést oni sami. Někteří si totiž kladou nesplnitelná očekávání, nejčastěji právě kvůli finančním možnostem organizace či vlastní neangažovanosti nebo vůči ostatním kolegům, ale i splnitelná očekávání, kterými jsou například nalezení řešení jejich problémů a podpory v náročných situacích. Očekávání od supervize by měly být především takové, jaké může supervize vůbec nabídnout, a proto jsou sepisována v supervizním kontraktu, kde jsou stanoveny společně odsouhlasené cíle a pravidla. Z tohoto důvodu je důležité, aby se na tvorbě supervizního kontraktu podílel celý supervizní trojúhelník. Přehnaná očekávání totiž mohou přinášet zklamání a ryze negativní postoj k celému procesu. Všichni probandi uvedli, že jsou se supervizí v organizaci spokojeni, přestože na ní spatřují řadu nedostatků, které omezují jejich satisfakci. Především uváděli frekvenci, typ a strukturu supervize včetně nedostatkové individuální supervize. Jako hlavní způsob, jak jim přecházet, uváděli převážně zpětnou vazbu určenou supervizorovi, která ale podle jednoho probanda nefunguje efektivně, jelikož se mu zdá příliš loajální a nekritická. Existuje ještě mnoho možností, jak jim předcházet nebo je alespoň zmírnit, ale ty nebyly z jejich strany v rozhovorech zmíněny. Je očividné, že probandi mají v tomto ohledu ještě hodně co zlepšovat. Co se týče očekávání probandů od supervizora, bylo dobrou zprávou, že s ohledem na některá svá očekávání chválili nynějšího supervizora v organizaci. Supervizor je jedním z vrcholů supervizního trojúhelníku a je nezbytné, aby měl své místo jasně ukotvené. Přínosy supervize probandi zrcadlili funkcemi supervize a nejčastěji si uvědomovali formativní přínos supervize, kdy je supervize přiměje k zamyšlení a restorativní funkci supervize, když potřebují podpořit ve svých rozhodnutích. Naopak zcela chyběl v jejich odpovědích přínos z hlediska normativní funkce supervize. Většina probandů v supervizi vidí určitý přínos, který se v některých případech odvíjel právě od typu supervize. Právě individuální supervizi probandi hodnotili jako nejpřínosnější, případně i zkušenost ze skupinové supervize, která byla pro ně zlomová. Zajímavé je, že si všichni probandi o sobě navzájem myslí, že jsou se supervizí spokojeni, aniž by zmiňovali případné připomínky. Jak již bylo v této kapitole zmiňováno, je více než zvláštní, že mají tyto mylné představy o svých kolezích. Přesto všichni do jednoho uvedli, že je pro ně supervize nezbytnou součástí jejich profese.

Třetí blok otázek začíná opět otázkou na asociaci, tentokrát ovšem na proces supervize. Opět tato otázka nebyla pro probandy jednoduchá, ale už lépe hledali odpovědi. Jediný proband ji popsal v širším kontextu a tedy že proces supervize je pro

něj o objevování a odkrývání vnitřních procesů. Řekl, že někteří jeho kolegové jdou do hloubky vnitřních procesů a co to v nich pak vyvolává, nebo naopak po praktické stránce věci. Pro něj je pak zajímavé pozorovat tyto přístupy k supervizi a odkrývání těchto souvislostí na různé úrovni. Jiný proband popsal supervizní proces jako tlachání, i když se nejdříve ostýchal použít tento termín a proto hodnocení doplnil, že někdy vnímá proces jako zbytečné rozebírání témat. Další proband připodobnil supervizní proces pracovnímu procesu jako takovému. Jiný proband popsal asociačně proces supervize naopak jako něco co neběží, spíše je to podle něj „rozplácené“, občas se řešení tématu točí v kruhu a zabývají se jím někteří účastníci až moc detailně. Jinou asociaci popsal proband, který proces supervize vnímal jako přirozený běh. Rozličnost asociací byla zajímavým fantazijním vodítkem na to, jak to v praxi na supervizi asi vypadá.

V další otázce byli probandi doptáváni na frekvenci uskutečňování supervize. Všichni potvrdili stejný rezultat, tedy že nově supervize uskutečňuje jednou za dva měsíce, kdy se střídá skupinová a týmová. Pouze na vyžádání se uskutečňuje supervize individuální. Hlavní supervize na pracovišti je dána tedy v určitých intervalech a ne vždy to probandům takto vyhovuje, protože na ni třeba nemají téma, náladu a chuť sdílet pocity. Někteří probandi by ji zase chtěli častěji, jiní naopak méně často. Pevně nastavená frekvence supervize bývá v organizacích běžnou praxí, i když se to někdy neslučuje s reálnou potřebou pracovníků.

Další otázkou bylo, jaké jsou realizovány typy supervize v organizaci. Probandi odpovídali obdobně jako v předchozí otázce, tedy ve smyslu jednotnosti odpovědí. V organizaci se podle probandů uskutečňuje supervize týmová, skupinová a individuální. Jiný typ supervize nevedli, ale je otázkou, zda se jen neskrývá pro ně pod jiným názvem nebo jej sami neumějí zařadit. Dále řeší případové věci, ale i různé systémové věci, jako jak něco zefektivnit a urychlit, třeba standardy či nastavení procesů. Díky supervizi s pracovníky napříč projekty v organizaci jsou supervizní procesy odlišné a přinášejí všem pracovníkům řešení různých témat a tím se podle nich vnáší do supervize nové pohledy na řešení problémů. I když konkrétní pracovník z jiné oblasti ví, že tenhle názor v praxi není možné použít, je to přesto pro něj čerstvý pohled a podnět, nad kterým se může zamyslet.

Další otázka logicky navazovala ty předchozí a probandi měli odpovědět na to, zda měli možnost podílet se na procesu zavádění supervize na jejich pracovišti. Až na jednoho probanda všichni uvedli, že neměli možnost ovlivnit zavádění supervize v organizaci, jelikož už nastoupili do zaběhlého procesu. Nikdo z nich ani nedodal, že

by mu bylo nabízeno, aby se k tomu jakkoliv vyjádřil nebo, že by to sám udělal. Jen jediný proband uvedl, že byl u zavádění supervize v organizaci od samého začátku a mohl ji částečně ovlivnit. Tehdejší vedoucí organizace na základě společné domluvy vybírala supervizora. Když nastal čas na změnu zmíněného supervizora, měl už možnost se na jeho výběru přímo podílet. Finální slovo měl stejně ředitel organizace, který určil konkrétního supervizora podle aktuálních finančních možností organizace. Je zarážející, že se s nově příchozími pracovníky nediskutuje o nastavení supervize a hlavně o kontraktu, ve kterém by měl každý nový pracovník figurovat.

Kdo tedy podle probandů rozhoduje o supervizi v organizaci, bylo navazující otázkou. Většina odpovědí probandů zahrnovala jako rozhodující osobu ředitele organizace. Jako hlavní důvod uvedli, že on je ten, kdo má nejvyšší moc na to, aby rozhodl, jaká bude supervize, protože rozhoduje o jejím financování. Jiný proband dodal, že ji částečně ovlivňuje i vedoucí projektů a následně i oni v užším kroužku před samotnou supervizí, tudíž za sebe vnímá i možnost ovlivňování ze strany pracovníků. Další proband uvedl, že se v posledních letech podařilo přiblížit pohled pracovníků, vedení projektů i vedení organizace na supervizi. Přesto by si přál, kdyby se do ní investovalo více než doposud. Opačný názor má proband, který možnost ovlivnění supervize ze své strany nevidí. Možná prý jen v jejím obsahu a tím, jaké téma na supervizi přinese, ale jinak ne. Zde se názory probandů lehce rozcházejí v tom, zda ji mohou ze své pozice ovlivnit nebo tomu tak není. Je možné, že skrze zpětnou vazbu všem v organizaci by nějaký vliv měli, ale jak vyšlo najevo, ještě ji neumí podávat konstruktivně a tudíž efektivně.

Další otázkou na probandy bylo, zda mají možnost ovlivnit frekvenci a typ supervizních setkání? Probandi vesměs potvrdili, že částečně mohou ovlivnit frekvenci a typ supervizních setkání.

Cílem následující otázky bylo zjistit, jakým způsobem to tedy mohou ovlivnit. Probandi opět vesměs odpověděli, že podobu supervize mohou ovlivnit tím, že se obrátí na vedoucího pracovníka a prodiskutují to s ním. Jeden z probandů to potvrdil příkladem z jejich praxe, kdy si například nedávno odhlasovali střídání skupinové a týmové supervize. Také si myslí, že by za sebe případně mohl ovlivnit čas konání supervize nebo již zmíněná témata, které se na ni probírají.

Další otázka byla směřována na to, zda probandi využívají nabízenou supervizi na pracovišti v plném rozsahu. Supervize je v organizaci využívána probandy různě. Čtyři z pěti probandů uvedli, že ji využívají v plném rozsahu, z čehož jeden ale dodal,

že to dělá spíše z povinnosti. Jediný proband se zmínil o tom, že nevyužívá supervizi v plném rozsahu, jak je nabízena. Nevyužil zatím individuální supervizi na pracovišti, protože nemá až takovou důvěru v místního supervizora a nechtěl by, aby to vypadalo, že je něco u něj hodně špatně, když by si o ni žádal. Ostatní supervize využívá, ale dodal, že někdy je to jenom o tom, že si je „odsedí“. Je škoda, že pro dva probandy z pěti je postoj k supervizi spíše negativní a že u jednoho hraje rozhodující roli důvěra, která je zrovna základním stavebním kamenem každé supervize. Jak již bylo v této práci uvedeno, emocionální složka postoje má na vlastní postoj největší vliv a tudíž nejméně takový postoj podléhá změně.

Poslední otázka tohoto bloku je, jakým způsobem ovlivňuje supervize pracovní výkon probandů (osobní přesah)? Tato otázka je zaměřena čistě subjektivně a každý proband ji mohl vnímat z trochu jiného úhlu pohledu. Probandi přesto shodně odpověděli, že supervize má přesah na jejich pracovní výkon, ale v přesahu do osobní roviny se již neshodli. Jeden z probandů spatřuje vliv supervize v pomoci, když řeší nějaká pracovní dilemata a neví si s nimi rady. Zkvalitňuje to jeho práci, ale přesah do osobní roviny u sebe nespátřuje, ale dodal, že pro kolegy, kteří prý jsou podle něj více psychologicky přemýšlející, to přesah mít může. Další proband odpovídal obdobně a také přesah supervize do osobní roviny u sebe nevnímá. V pracovním ohledu už ano a to tím, že se upevňuje v rozhodnutích, které dělá, v tom jak pracuje a přijímá zkušenosti od kolegů. Doplnil, že ty ale přijímá i mimo supervizi, protože se jich doptává i mimo ni a supervizi vnímá spíše jako doplnění. Také další proband přesah supervize do osobní sféry nevnímá, protože jak uvedl, na supervizích svoji osobu neřeší a celkem se snaží oddělovat profesní a osobní život. Na supervizi nepřináší osobní témata a nezabývá se jimi tam. V profesní sféře spatřuje přesah supervize zejména v tom, že si vyslechne ostatní a lépe se mu pak přichází na řešení problému, než kdyby nad tím přemýšlel sám, tedy hlavně v ulehčení náročnosti profese samotné. Jiný proband spatřuje přesah do profesní roviny v tom, že mu lépe pracuje a není to pro něj „taková dřina“. Dodal, že se člověk se tolik v práci neopotí, když využívá supervizi, čím předchází syndromu vyhoření. Na rozdíl od předchozích probandů spatřuje přesah supervize i do osobní sféry, protože se při supervizi učí zážitky a prožitky strukturovat a pracovat s nimi a to se podle něj nemůže neodrazit v osobním životě. Řekl, že se dá z toho velice vytěžit a už to za ty roky vidí na sobě i na lidech ve svém okolí, kteří supervizi také absolvují. Myslí si, že na to má supervize jednoznačně pozitivní efekt, že zlepšuje kompetence a dovednosti a toho pak využívá i v soukromém životě. Svě

tvrzení doplnil o situaci, kdy řeší složitější rodinnou situaci a samozřejmě si musí dávat pozor na to, aby v rodině nevystupoval v roli odborníka, to by prý akorát jeho rodinu „namíchlo“. Dodal, že na to musí jít člověk v tomto ohledu citlivě, jinak by to byl problém. I následující proband spatřuje přesah supervize do osobního života, jelikož jak uvedl, když si zpracuje své téma a vezme domů, poznává v tom později své jednání. Podle něj takový sociální pracovník, který se oddělí od svého vnímání, může jen těžko pracovat s klientem, protože nejdříve musí umět pracovat sám se sebou. Přesah do profese popsal hlavně ve zkvalitnění svého výkonu, ve stmelení týmu na pracovišti a následně pak v klientské práci.

Toto byl třetí okruh výzkumných otázek, který se zaměřoval na behaviorální složku postojů sociálních pracovníků. Tedy na úmyslné jednání a chování sociálních pracovníků směřující k objektu postoje, tedy k supervizi. Respektive jak z jejich pohledu supervize probíhá, jakým způsobem je prováděna v jejich organizaci, jak ji mohou ze své pozice ovlivnit a jakým způsobem ovlivňuje supervize na pracovišti jejich výkon. Z analýzy dat vyplynulo, že oslovení sociální pracovníci mají rozpolcený názor na nastavený systém supervizí. I asociace, které uváděli na první pokládanou otázku v tomto bloku, byly krajně odlišené. Z rozhovorů s probandy vyplynulo, že supervizi na pracovišti vnímají jako povinnou, pouze individuální supervizi jako dobrovolnou, protože to záleží na tom, zda si o ni zažádají. Probandi mají na frekvenci konání supervizí odlišné názory, které se odvíjejí jejich pracovní vyčerpání nebo subjektivní supervizní potřeby. Stanovení supervize v pevných intervalech všem probandům nevyhovuje, protože někteří vůbec někdy nepociťují její potřebu a naopak jiní by ji rádi podstupovali častěji. Supervizní potřeba je ryze subjektivní a vychází z individuality každého pracovníka. Záleží na jeho individuálních schopnostech psychohygieny, případně na dispozicích k odolnosti vůči stresu a míře individualismu versus potřeby afiliace. Obdobné je to u probandů u typu supervize, který opět vychází ze subjektivních preferencí každého probanda. Supervize ve více lidech spíše vyhovuje probandům, kteří mají vyšší sociabilitu a jsou orientováni na práci v týmu, zatímco probandi inklinující k individuální supervizi jsou spíše individualisté, kteří rádi na svých tématech pracují ve svých myšlenkách a případně se radí se supervizorem o samotě. O možnostech ovlivnění nastavení supervize ze strany pracovníků většina probandů nevěděla, pouze jeden dlouholetý pracovník. Je zarážející, že ostatní ani nepociťují potřebu ovlivňovat pro ně tak důležitý proces, kterým supervize je. Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníci neznají ani podobu supervizního kontraktu,

jelikož se o něm ani jednou nezmínili. Názory probandů se lehce rozcházel i v případě, zda mohou supervizi ze své pozice ovlivnit nebo ne. Spíše uvedli, že o ni převážně rozhoduje vedení a ředitel organizace. Svůj vliv několik probandů popsalo jen jako minimální. Alespoň možnost částečného ovlivnění frekvence a typu supervize probandi vesměs potvrdili. Zařizují to tím, že poskytnou zpětnou vazbu vedení, což jim podle jejich slov funguje dobře. Přesto někteří probandi uvedli, že nevyžívají nabízenou supervizi na pracovišti v plném rozsahu. Potom ale vyvstává otázka, jak je to reálně s jejich poskytovanou zpětnou vazbou směrem k vedení organizace nebo k dalším lidem. V konečném efektu ale podle probandů uskutečňovaná supervize na pracovišti ovlivňuje jejich pracovní výkon probandů směrem k vyšší profesionalizaci, ale přesah do osobní roviny potvrdili jen někteří.

6. Diskuze

Tato kapitola bude sloužit k uvedení výsledků této práce do souvislosti se zjištěnými závěry jiných autorů. Cílem práce bylo popsat postoje sociálních pracovníků k supervizi v určité organizaci sociálních služeb a provést jejich psychologický rozbor. Postoje byly zkoumány na základě jejich složek – kognitivní, emocionální a behaviorální a podle těchto složek bude strukturovaná i tato diskuze.

Kognitivní složka postojů vychází z přesvědčení, které má jedinec o objektu postoje, v tomto případě sociální pracovníci o supervizi. Z analýzy dat vyplynulo, že sociální pracovníci chápou supervizi velmi rozdílně, i když ji všichni přijímají ve stejném prostředí a od stejného supervizora. Asociace na supervizi byly na škále popisů od velmi pozitivní přes neutrální až po negativní. Asociace jako sdílení, úleva, porada s kolegy, velký obraz sebe samého, podpora, povídání, terapie na první pohled působí pozitivně či neutrálně, ale neverbální projev často dokreslil pravý význam jejich chápání supervize, který byl i negativní. Výše zmíněné asociace se setkávají s tvrzením v literatuře především v bodě podpory, jako jednoho z hlavních cílů supervize jak uvádí Havrdová a Hajný.¹²⁵ V jiných bodech se už tolik neshodují, zvláště pak v tématu terapie, která by se ze své podstaty neměla zaměřovat za supervizi, jak na to upozorňuje Potměšilová.¹²⁶ Dále sociální pracovníci vymezovali supervizi ze svého pohledu jako setkání s kolegy a dalším odborníkem (supervizorem), během něhož řeší náročné pracovní situace a současně dostávají zajímavé podněty od kolegů, jak by to řešili oni sami a také zároveň zhodnocují postupy, které zpětně použili za určité období včetně sdílení zkušeností a pocitů kolem provedené práce. V tomto ohledu se značně přibližovali definicím supervize různých autorů, které jsou taktéž uvedené v této práci a to v kapitole Vývoj a význam pojmu supervize. Jejich vymezení supervize neslo podobně jako u zmíněných autorů společný znak a to podporu a rozvoj kvality práce pracovníků.¹²⁷ V definicích přesto výrazně převyšovala formativní a restorativní funkce supervize a nebyla vůbec sociálními pracovníky zmíněna funkce normativní. Zde nastává rozpor mezi tím, co spatřují jiní autoři v supervizi a co se ukazuje v praxi. Autoři se shodují na trojí funkci supervize, ale sociální pracovníci vnímají jen dvojí

¹²⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 40.

¹²⁶ Srov. POTMĚŠILOVÁ, P. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*, s. 82.

¹²⁷ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 10.

funkci.¹²⁸ Zvláště důrazem na formativní funkci supervize začíná, aby se tím ujasnila kultura dané organizace a pracovníků včetně vzájemného dodržování etických aspektů. Jen pokud je v supervizi tato funkce dobře zpracovaná, může nastat větší prostor pro další její funkce. Na podceňování této funkce především z důvodu její časové náročnosti upozorňuje i Michková.¹²⁹ Také je zajímavé, že sociální pracovníci v rozhovorech popisovali dva rozdílné postoje k supervizi. Tuto rozdílnost způsobilo místo přijímání supervize, tedy škola versus pracoviště. Ač nebyla nalezena žádná teorie, která by tento jev popisovala, praxe ukázala, že supervize ve škole zakládá negativní vztah u jejich příjemců. Ten se částečně změnil na kladný až v případě přijímání supervize na pracovišti. Je zajímavé, jak tento jev popisují sami sociální pracovníci, kteří uvedli, že během praxí neměli možnost nasbírat tolik profesních dilemat, aby je by pak mohli reflektovat na supervizi a smysl supervize se tímto pro ně vytrácel. Je ovšem otázkou, zda je toto jediná příčina vysvětlení onoho jevu a bylo by na místě to blíže prozkoumat.

Emocionální složka postojů zahrnuje vnímání a prožívání ohledně objektu postoje, tedy sociálních pracovníků o supervizi obecně a v dané organizaci. Z analýzy dat vyplynulo, že v sociálních pracovnících supervize rozněčuje různorodé pocity v pozitivním i negativním slova smyslu, které pak významně ovlivňují právě jejich postoje. Sociální pracovníci svá očekávání od supervize spojovali s různými kvalitami supervizora, ale bohužel už ne s tím, jaké kvality ji mohou přinést oni sami. Ač teorie klade důraz na proaktivnost supervidovaných během supervizního procesu, praxe ukazuje, že to tak nebývá.¹³⁰ Sociálním pracovníkům chybí potřeba či motivace aktivně přijímat supervizi. Ač je teorií vymezena určitá norma kvalitní supervize, praxe ji v tomto ohledu o hodně snižuje. Nejčastěji právě i kvůli jejímu nedostatečnému financování. Příkladem ve zkoumané organizaci je možnost pouze jedenkrát do roka využít individuální supervizi, což je v rozporu jak s potřebami sociálních pracovníků, tak i se standardy kvality.¹³¹ Někteří sociální pracovníci právě zmiňovali individuální supervizi jako nejvhodnější typ supervize pro ně samotné. Tento přístup potvrzuje Bártlová ve svém díle, kde uvádí lákavé výhody individuální supervize pro sociální pracovníky, tedy individuální přístup a větší otevřenost aktérů supervize, což někteří

¹²⁸ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 47-53.

¹²⁹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 19.

¹³⁰ Srov. VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*, s. 108-110.

¹³¹ Srov. ČERMÁKOVÁ, K., JOHNNOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*. s. 5-6.

pracovníci vyloženě preferují.¹³² Možné vysvětlení z opačného pohledu nabízí Vávrová, kdy je u sociálních pracovníků totiž běžné, že mohou mít občas problém se svěřováním vlastních problémů před skupinou, jelikož to vyplývá z přirozených obranných mechanismů každého člověka. Motivem k takovému jednání je strach z neznámého a zřejmě také jak na to budou reagovat kolegové a vedení organizace. Toto odmítavé jednání u pracovníků lze časem pomocí dobrých supervizních zkušeností zmírnit nebo dokonce odstranit. Možným důvodem může být právě málo supervizních zkušeností nebo nedůvěra v supervizora.¹³³ Dalším poznatkem z výzkumné sondy je, že sociální pracovníci mají problém s podáváním konstruktivní zpětné vazby. V teorii o supervizi je jasně zdůrazněno, jak důležité je podávání zpětné vazby mezi aktéry supervize, jelikož je jedním ze základních stavebních kamenů kvalitní a efektivní supervize.¹³⁴ Což opět může vycházet z obav sociálních pracovníků, které „živí“ obranné mechanismy případně z nedostatečné důvěry v supervizora. Sociální pracovníci tím pádem kladli důraz ve svých výpovědích především na lidskou stránku supervizora a poté až na tu profesní. Jejich výpovědi se shodovaly s tím, jak ideálního supervizora popisuje ve své knize Havrdová a Hajný.¹³⁵

Behaviorální složka postojů se zaměřovala na úmyslné jednání a chování směřující se k objektu postoje, tedy sociálních pracovníků k supervizi. Z analýzy dat vyplynulo, že nově příchozí pracovníci nemají možnost ovlivnit nastavení supervize a nejspíše se i zapojit do supervizního kontraktu, jelikož se o něm sociální pracovníci v rozhovorech vůbec nezmiňovali. Toto je zásadní odvrácení od toho, co teorie prosazuje.¹³⁶ Tedy že supervizní kontrakt uzavírají všichni účastníci supervize, kde si vzájemně vyjasňují své očekávání a obavy a samozřejmě cíle, které si po vzájemné dohodě nastaví. Praxe ukazuje, že pracovníci přijdou do zaběhlého procesu supervize a zpětně nejsou zapojováni do nastavení supervize a ani do supervizního kontraktu. Teorie opět popisuje jaká je nevhodnější frekvence supervize, jenž praxe opět tento aspekt popírá.¹³⁷ Ideální je, pokud si frekvenci supervize nastavují sami aktéři supervize podle svých aktuálních supervizních potřeb. V organizaci je ale nastavena přesně opakující se frekvence konání supervize, která tím pádem nemůže vycházet z aktuálních potřeb supervidovaných.

¹³² Srov. BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*, s. 31-32.

¹³³ Srov. VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 136.

¹³⁴ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 131-134.

¹³⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 29.

¹³⁶ Srov. MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*, s. 52.

¹³⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 57-58.

Finanční možnosti organizace jak pro supervizi individuální, tak pro supervizi pro více osob nejsou v souladu s tím, co je popisováno v literatuře různými autory jako nejvhodnější. Ještě je na místě zmínit mýtus, který se v praxi často ukazuje, ale teorie se jím moc nezabývá, a to, že si pracovníci myslí, že když nemají téma na supervizi, není pro ně přínosná. Supervize má totiž svůj určitý význam, i když nemá sociální pracovník konkrétní supervizní potřebu, jelikož supervize plní více funkcí. Možná mýlka může vznikat i v případě, že je na supervizi pohlíženo jen jako na nutnost v případě problémové organizace a ne v případě organizace, která neprochází žádným problémovým obdobím.

Závěr

Tématem diplomové práce byly postoje sociálních pracovníků k supervizi. Na základě teoretického konceptu byla formulována hlavní výzkumná otázka: Jaké jsou postoje sociálních pracovníků k supervizi ve vybrané organizaci sociálních služeb? Odpověď na ni byla hledána pomocí kvalitativní výzkumné strategie.

Práce byla zaměřena na konceptualizaci pojmů, které jsou obsaženy v hlavní výzkumné otázce. Prvním teoreticky uchopeným pojmem byla problematika pomáhající profese, respektive sociální práce. Bylo na ni nahlíženo především z hlediska jejich nároků na pracovníky po fyziologické a psychické stránce. Dalším teoreticky zpracovaným pojmem byla supervize. Po vymezení pojmu supervize byly přiblíženy faktory supervize, supervizní kontrakt, struktura a průběh supervizního procesu včetně jeho psychologických aspektů. Posledním z teoreticky vymezených pojmů se stala tematika postojů, na kterou bylo nahlíženo z hlediska sociální psychologie. Z výše uvedené hlavní výzkumné otázky a následkem konceptualizace teoretických východisek vyvstaly otázky, které byly zformulovány do tří dílčích výzkumných bloků. Tyto bloky respektují tři úrovně, na kterých se postoje jedinců projevují. Jde o složku kognitivní, emocionální a behaviorální, které se staly základem otázek pro rozhovor. Analýza rozhovorů se sociálními pracovníky přinesla následující poznatky.

Sociální pracovníci zaujímají celkem rozlišné postoje k supervizi, jelikož v nich supervize rozněcuje různorodé pocity v pozitivním i negativním slova smyslu, které pak významně ovlivňují právě směr a intenzitu postojů. Informovanost o supervizi a její teorii je u sociálních pracovníků poměrně nízká a je zřejmě příčinou jejich nižší oblíbenosti supervize, než by musela být. Potvrzuje to i nezájem sociálních pracovníků o další teoretické informace či další vzdělávání v supervizi. Raději vycházející ze supervizních zkušeností v praxi, i když ví, že je v tomto ohledu už v určitých ohledech zklamaly. Jejich postoje jsou tedy částečně ovlivněné nejasnými očekáváními od supervize a supervizora, jak bylo naznačeno v úvodu této práce. Postoje sociálních pracovníků omezuje i to, jak supervizi chápou ve smyslu jejích funkcí. Vnímají totiž pouze funkci formativní a restorativní, nikoli již funkci normativní. Pracovníci tím pádem supervizi nevnímají jako nástroj kontroly stanovený vedením organizace, která by je tím mohla monitorovat a v tomto ohledu se domněnka z úvodu práce nepotvrdila. Zajímavé ovšem bylo, jaký rozdíl se v postojích u sociálních pracovníků projevil při

srovnání přijímání supervize ještě na škole a poté na pracovišti. Z analýzy těchto poznatků vyvstala otázka: Je opravdu škola místem, kde nemůže být plně využit potenciál supervize? Tato otázka zakládá nový směr, kterým by bylo určitě zajímavé se dále výzkumně uchýlit. Dalším zjištěným jevem bylo, že sociální pracovníci svá očekávání od supervize spojují s různými kvalitami supervizora, ale bohužel už ne s tím, jaké kvality mohou přinést oni sami, čímž si sami zkreslují postoj k supervizi. Jejich očekávání jsou také v rozporu nedostatečným financováním supervize, což je živým tématem nejen sociální sféry. Postoje sociálních pracovníků by byly určitě pozitivnější, kdyby bylo možné lépe financovat jejich supervizní potřeby. Negativně ovlivňuje postoje sociálních pracovníků i nemožnost ovlivnit nastavení supervize a nejspíše se i zapojit do supervizního kontraktu, čímž si tak zřejmě nemohou formálně vymezit svoje očekávání a cíle. Právě neadekvátní očekávání od supervize zapříčiňují negativnější postoje. Celkově lze o postojích sociálních pracovníků říci, že jsou kladné v ohledu na nezbytnost supervize pro výkon jejich profese jako takové. Rozdílnost intenzity postoje nejvíce ovlivňují jejich předchozí supervizní zkušenosti a vlastní supervizní potřeba, která je ryze subjektivní a vychází z individuality každého pracovníka. Většina sociálních pracovníků je dle svých slov se supervizí v organizaci spokojena, přestože na ní spatřuje jisté nedostatky. Pozoruhodné ovšem bylo, že když měli hodnotit, jaké postoje k supervizi zaujímají kolegové na pracovišti, řekli sociální pracovníci o sobě navzájem, že je kladný bez dalších připomínek. V supervizi přesto sociální pracovníci spatřují určité přínosy i potenciál a na supervizi mají profesionální náhled. Je patrné, že postoje sociálních pracovníků k supervizi nebudou nikdy ryze kladné, jelikož každá další supervize daný postoj nějak pozměňuje a zvláště pokud půjde o supervizi realizovanou ve větším počtu osob, bude vždy potřeba vytvářet konsenzus ohledně potřeb všech jejích účastníků. Ovlivňovat postoje do pozitivnější roviny bude ale vždy možné pomocí vhodné formy supervize, která bude podložena dostatkem informací a bude ji provádět profesně a osobnostně zralý supervizor za naprosté podpory organizace ve které je supervize uskutečňována. V zásadě lze poznamenat, že pokud bude supervizor naplňovat představy supervidovaných a vést supervize k naplňování stanovených cílů, budou v nich supervidovaní spatřovat přínosy a zaujímat tím pádem pozitivnější postoje. Taková supervize pak bude nabízet především prostor pro podporu a rozvoj kvality práce supervidovaných pracovníků a bude jim pomáhat s vyrovnáváním se s problematickými a citlivými momenty jejich profese.

Uvědomuji si, že data, která jsem získala díky realizované výzkumné sondě v určité organizaci sociálních služeb nejsou zobecnitelná na všechny sociální pracovníky. Přesto se domnívám, že přináší zajímavá zjištění o postojích sociálních pracovníků k supervizi, zejména o odlišných postojích mezi pracovníky na stejné pracovní pozici a možné odůvodnění, proč tomu tak může být. Mám za to, že jsem tímto dosáhla vytyčeného cíle, který jsem si stanovila na začátku své diplomové práce. V závěru práce bych chtěla poukázat na otevřenost problematiky supervize sociálních pracovníků a navrhuji dále bádát v oboru a rozšířit tak toto téma o cenné poznatky, jak již bylo nastíněno výše.

Seznam použitých zdrojů

- BÄRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně (Ústí nad Labem). Fakulta sociálně ekonomická, 2007. ISBN 978-80-7044-952-3.
- BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.
- ČERMÁKOVÁ, K.; JOHNOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002. ISBN 80-86552-45-4.
- ČIS, *Standardy kvality sociálních služeb: výkladový sborník pro poskytovatele*. In Publikace, články [online]. Praha: 2013 [cit. 2013-1-10]. Dostupné na WWW: <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>.
- GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.
- GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.
- GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-302-4.
- HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-107-7.
- HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.7
- HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 4 vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HEWSTONE, M.; STROEBE, W. *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-092-5.

- JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.
- JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.
- KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. 4. vyd. New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 0-231-12094-X.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
- MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.
- MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: model pro supervizi*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.
- MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MÜHLPACHR, P. *Aplikovaná etika v sociální práci*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010. ISBN 978-80-87182-13-0.7.
- MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.
- MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita (České Budějovice). Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.
- MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-074-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd., Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- POTMĚŠILOVÁ, P. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4127-6.
- ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1994. ISBN 80-85850-00-1.
- SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.

- SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7.
- TSUI, M. *Social work supervision: contexts and concepts*. Thousand Oaks: Sage, 2005. ISBN 0-7619-1767-5.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd., Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.
- VALÁŠEK, M.; SVOBODOVÁ, P. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-X.
- VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: Iris, 2012. ISBN 978-80-89238-70-5.
- VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0087-1.
- VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

- Výzkumná sondáž

Seznam příloh

Příloha I. Výzkumné otázky pro rozhovor

Příloha II. Shrnující protokoly rozhovorů

Příloha I.

Výzkumné otázky pro rozhovor

První okruh výzkumných otázek se zaměřuje na kognitivní složku postojů a otázky se zabývají tím, jak sociální pracovníci chápou pojem supervize, jak by ho popsali, co si o supervizi myslí a k čemu podle nich slouží.

- 1. Jaká se Vám vybaví první asociace, když se řekne supervize?*
- 2. Řekněte, jak byste Vy definoval/a supervizi?*
- 3. Co obecně víte o supervizi?*
- 4. Odkud čerpáte informace týkající se supervize?*
- 5. K čemu si myslíte, že podle Vás supervize slouží?*
- 6. Máte nějaké vzdělávání z oblasti supervize?*
- 7. Kdo ovlivnil Váš pohled na supervizi?*
- 8. Pro koho je podle Vás supervize na pracovišti určena?*
- 9. V čem byste se potřeboval/a ještě vzdělat?*

Druhý okruh výzkumných otázek se orientuje na emocionální složku postojů, tedy jak sociální pracovníci vnímají a prožívají supervizi obecně a v dané organizaci, jaká jsou jejich očekávání od supervize a co jim přináší.

- 1. Jaká se Vám vybaví první asociace na emoci ohledně supervize?*
- 2. Jaká je Vaše dosavadní zkušenost s odbornou supervizí?*
- 3. Jakým způsobem tato supervize probíhala a co ve Vás zanechala?*
- 4. Domníváte se, že některá z předchozích supervizních zkušeností ovlivnila Váš postoj k supervizi?*
- 5. Pokud ano, která Vás ovlivnila a jakým způsobem?*
- 6. Co nyní od supervize očekáváte?*
- 7. Jak jste spokojen/a se supervizí ve Vaší organizaci?*
- 8. Vnímáte nějaké nedostatky u supervize ve Vaší organizaci?*
- 9. Pokud ano, jakým způsobem by se dle Vašeho názoru dalo předcházet těmto nedostatkům?*
- 10. Co očekáváte od supervizora?*
- 11. Co Vám osobně supervize přináší?*
- 12. Jaký byl Váš „nejlepší“ supervizní zážitek?*

13. Jakým způsobem hodnotíte, dle Vašeho názoru, supervizi na pracovišti Vaši kolegové a nadřízení?

14. Jak by, dle Vašeho názoru, měla vypadat ideální supervize na pracovišti?

15. Považujete supervizi jako nezbytnou součást Vaší profese?

Třetí okruh výzkumných otázek se zabývá behaviorální složkou postojů a tím, jak z pohledu sociálních pracovníků supervize probíhá, jakým způsobem je prováděna v jejich organizaci a jak ji mohou ze své pozice ovlivnit.

1. Jaká se Vám vybaví první asociace na proces supervize?

2. Jak často se uskutečňuje supervize na Vašem pracovišti?

3. Jaké typy supervize jsou v organizaci realizovány?

4. Měl/a jste možnost podílet se na procesu zavádění supervize ve Vašem pracovišti (a proč)?

5. Kdo o supervizi rozhoduje?

6. Máte možnost ovlivnit frekvenci a typ supervizních setkání?

7. Pokud ano, jakým způsobem?

8. Využíváte nabízenou supervizi v plném rozsahu (a proč)?

9. Jakým způsobem ovlivňuje supervize Váš pracovní výkon?

Příloha II.

Shrnující protokoly rozhovorů

Proband 1

Proband popsal asociačně supervizi jako sdílení, úlevu a možnost poradit se s kolegy. Supervizi definoval jako sekání, při kterém má možnost poradit se s ostatními ohledně situací, které řeší s klienty a neví si s nimi rady nebo si není jistý, jestli tu danou situaci řeší správně. O supervizi dále věděl, že existují její různé druhy, že jde o sdílení informací v bezpečném prostředí, kde se má člověk cítit dobře, má mít důvěru k supervizorovi a že veškeré zmíněné informace podléhají mlčenlivosti a také, že osoba supervizora by měla být „proškolená“. Základní informace o supervizi načerpal na vysoké škole a dále vychází jen z vlastních supervizních zkušeností. Supervize podle něj slouží jako prevence syndromu vyhoření, jako pomoc pracovníkovi při řešení dilemat při práci, jako pomoc ve formě zpětné vazby od ostatních kolegů, jako prostor ke sdílení postupů, které by volili ostatní pracovníci, jako forma rady a jako „zpětné zrcadlo.“ Proband nemá žádné vzdělávání z oblasti supervize. Probanda ovlivnilo v postoji k supervizi hlavně vedení organizace, které klade důraz na supervizi. Proband tvrdil, že když byl v práci nový, tak neměl takovou potřebu supervize a nebyla pro něj důležitá. Vnímal ji jako takové povídání v kroužku, ale postupně zjistil, že je pro něj dobrá a poskytuje mu úlevu. Odůvodnil to tím, že byl ovlivněn špatnou zkušeností se supervizí ve škole, ale i tím, že si až s delším trváním pracovního poměru více uvědomoval dilemata ve své profesi a to, jak mu může být supervize v tomto ohledu přínosná. Proband uvedl, že podle jeho názoru je supervize určena pro různé pracovníky, hlavně pro pracovníky v přímé práci s klientem, ale i pro vedení, zaměstnance na vyšší pozici, kteří ji mohou mít zvlášť, pro tým služby či širší tým organizace. Proband dále zmínil, že nemá potřebu dalšího vzdělání ohledně supervize a je spokojen s vlastní dosavadní informovaností o supervizi.

Proband popsal asociačně supervizi jako úlevu, i když byla kladena otázka na emoci ohledně supervize, tu si nedokázal vybavit. Jeho dosavadní odborná zkušenost se supervizí byla v užším týmu organizace i v širším týmu pracovníků na různých projektech. Hodnotil ji kladně a kladl důraz hlavně na osobnost supervizora, který by podle něj měl člověku opravdu „sednout“, aby se s ním cítil dobře a měl pak chuť sdílet informace, otevřít se a cítit se bezpečně v supervizní skupině. Proband popsal průběh nynější supervize, tak, že se na začátku procesu všichni pozdraví, supervizor se ptá na

jejich pocity, jak se mají, co se u nich změnilo od minule, pak si řeknou, kdo má jaké téma, s čím přichází, strukturu a plán děje, probírají jednotlivá témata, kdy se prvně vyjádří ten, který s tématem přichází a pak jsou vyzýváni ostatní, aby se k tomu vyjádřili, aby přidávali svoje nápady a připomínky, pak se vše shrne, zreflektuje a dojde k výsledku. Supervizor se jich ještě ptá, jestli byli takto spokojeni, jestli to bylo to, co chtěli slyšet. Proband k tomu ještě dodal, že mu supervize pomáhá a že odchází s tím, že má lepší pocit. Náročná témata v něm ještě někdy dohrávají i po supervizi. Ještě doplnil, že někteří supervizoři jsou více zaměřeni na hry, přehrávání a scénky a to on moc nemusí, má raději, když se tyto techniky v supervizi nevyužívají, raději má sdílení, diskuzi nad tématy, kde se témata stíhají probrat všechna. Proband uvedl, že vyloženě žádná z předchozích supervizí výrazně neovlivnila jeho postoj k supervizi, že nezažil supervizi, která by jej znechutila. Připojil, že současný supervizor je jiný, než byl dříve a vyhovuje mu více, mám teď větší chuť k projevu na supervizi, je mu milejší osobností a víc je mu sympatický. Hodně ho to ovlivňuje, dříve to tak neměl, chodil na supervizi spíše s nechutí, ale teď se už těší více. Proband od supervizora očekává, že mu pomůže s řešením situací při práci s klienty, když si není jistý svými pocity, s pocitem, že je přehlcen prací (ten ale aktuálně nemá), také podle něj mu může pomoci s únavou z práce, aby pak mohl načerpat síly a ověřit si, že to co dělá, dělá správně a má to smysl. Uvedl, že mu to pomáhá při dilematech s klienty, když slyší od kolegů jejich názor, cítí tam podporu, ocenění, že by to také takhle dělali, nějaké doporučení. Proband je spokojen s nynější osobou supervizora, „sedne“ mu, supervizi hodnotí jako docela příjemnou, jelikož je možné strávit jednou za čas 3 hodiny se všemi kolegy, protože nemají během pracovního dne až tak možnost se vidět a diskutovat spolu, celkově je velmi spokojen. Nedostatky v supervizi tudíž proband nevnímá. Od supervizora očekává, že bude sympatický, vyzařovat charisma, pozitivní, usměvavý, milý, který naladí člověka na spolupráci, samozřejmě aby byl profesionál, aby věděl „co a jak“. Přínosy supervize proband spatřuje v nových nápadech, podpoře, úlevě a radách. Proband nedokázal vybrat jednu výjimečnou supervizní zkušenost, vnímá velmi kladně všechny supervize. Podle probanda hodnotí jeho kolegové a nadřízení supervizi vesměs kladně. Ideální supervizi popsal tak, že probíhá s příjemným supervizorem a s kolegy, ke kterým cítí důvěru, že mu supervizní proces pomůže objevit, v tématu které si přinesl, co potřeboval a pomohlo mu to najít cestu nebo mu potvrdit, že ta jeho cesta je správná, prostě nějaký závěr, který bych pak mohl použít. Proband má rád supervizi v pracovním kolektivu i supervizi v širším okruhu lidí napříč projekty, i když preferuje

supervizi v užším okruhu a supervizi v širším kruhu vnímá spíše jako příležitost pro sekání všech. Supervizi považuje za nezbytnou součást své profese.

Proband popsal asociačně proces supervize jako objevování, odkrývání vnitřních procesů, doplnil, že někteří jeho kolegové vchází více do hloubky vnitřních procesů, což to v nich vyvolává, jdou až na rovinu psychiky (někteří totiž mají zkušenost s psychosociálním výcvikem) nebo naopak, kdy jdou někteří po praktické stránce věci a je pro něj pak zajímavé pozorovat tyto odlišné postoje k supervizi a odkrývání těchto souvislostí na různé úrovni. Proband uvedl, že supervize u nich na pracovišti probíhá jednou za dva měsíce. Probíhá tedy skupinová supervize a proband ještě uvedl, že ví o možnosti, že si může zažádat o individuální supervizi, ale nemá potřebu ji využívat. Proband neměl možnost podílet se na zavádění supervize, jelikož již byla zavedená, když nastoupil do organizace. O supervizi v organizaci z jeho pohledu rozhoduje ředitelka po poradě s vedoucími projektů kvůli jejímu financování a částečně pak o ní rozhodují i v užším kroužku pracovníků před samotnou supervizí. O frekvenci supervize uvedl, že vychází z diskuze ředitele a vedení a vnímá tam i možnost ovlivňování její podoby ze strany pracovníků včetně jeho. Proband tímto potvrdil, že má možnost ovlivňovat supervizi jen částečně a to ohledně jejího typu (skupinová, individuální), obsahu (jaké přinese téma) a procesu (skrže podání zpětné vazby supervizorovi na jeho výkon). Proband potvrdil, že supervizi využívá pravidelně. Supervize jeho profesi ovlivňuje tím, že mu pomáhá při dilematech při práci s klienty a tím zkvalitňuje jeho výkon, ale více odvedenou práci nemění. Osobní přesah supervize u sebe nespatřuje, ale vnímá, že někdo jiný to tak může mít (třeba více psychologicky přemýšlející kolegové).

Proband 2

Proband popsal asociačně supervizi jako obraz, sebehodnocení sebe sama a používaných postupů za určité období. Když se tyto situace nasčítají, vzniká dle probanda potřeba zpětné vazby na to, zda jeho rozhodnutí byly správné, jestli jednal dobře a nepochybil, aby se poté mohl poučit z chyb a pracoval lépe. Supervizi popisoval vizuálně jako velký obraz, jako jeho vnitřní odraz, což se v něm promítlo za nějakou časovou období, jako určité zhodnocení či vize. Dále ji popsal jako „vymývač mozku“ v pozitivním slova smyslu, kdy si vyčistí hlavu od starostí, kdy odhaluje sám sebe. Popisuje ji jako prostor, kde se „dají na plac“ veškeré nasbírané zkušenosti a ostatní kolegové se k tomu vyjadřují ze svého pohledu. Informace o supervizi proband čerpal

pouze během studia na vysoké škole. Supervize podle něj slouží jako zpětná vazba pro pomáhající pracovníky, kdy si navzájem říkají, co by bylo potřeba změnit, také slouží k odhalování prvních fází syndromu vyhoření nebo syndromu pomocníka. Proband žádné vzdělání v supervizi nemá. Probandův pohled na supervizi ovlivnila zkušenost s ní ve škole, kde to pro něj byla taková „řukanda“ a v této formě nebyla pro něj přínosná. Tento stav podle něj mohlo zapříčinit málo dosavadních pracovních zkušeností, které pak nemohl dostatečně reflektovat a přišlo mu to jako ztráta času, spíše se z jeho pohledu představovala organizace, kde probíhala praxe než reflexe vlastní pracovní činnosti. Na pracovišti už ji proband vnímal jako přínosnější, protože tam už cítil potřebu ventilovat emoce, svoje zkušenosti a postupy. Vnímal potřebu neдрžet náročné informace v sobě a chtěl tím také předejít syndromu vyhoření, jelikož supervizi vnímá jako vhodnou prevenci. Podle něj je supervize na pracovišti určená všem vedoucím, sociálním pracovníkům, ekonomům, personalistům a dalším pracovníkům, protože podle něj je potřeba všechny „zkomunikovat“ a vyhnout se tak možnému nedorozumění. Podle něj by měli být zahrnuti všichni napříč profesemi, co v organizaci působí. Také nemá potřebu se dále vzdělávat v supervizi, neřeší to podle jeho slov a není to v jeho zájmu. Práci supervizora hodnotí jako zajímavou a osobnost supervizora jako hodně „vnímající“, která musí hodně rekapitulovat. Celkově tuto profesi chápe jako náročnou, hlavně to, jak musí supervizor poslouchat komplikované příběhy pomáhajících. Vzdělání v supervizi prostě není pro něj prioritou, jelikož je na začátku profesní kariéry a priority má jinde.

Proband popsal asociačně supervizi jako pocit nudy i jako ztrátu času, jelikož cítí potřebu spíše pracovat než se zrovna věnovat supervizi. Vzápětí ale dodává, že čím mu více přibývají pracovní zkušenosti, tím více pociťuje vlastní potřebu supervize. Proband svoji dosavadní zkušenost přesto hodnotil kladně. Průběh supervize popisoval tak, že si pracovník přinese téma, které je pro něj problémové, které chce sdílet a dostat k němu zpětnou vazbu. Pak se supervizor dotazuje, zda jsou zmíněné odpovědi to, co chtěli slyšet a pokud ne, nabízí svoji odpověď. Tu ale často dříve přinesou sami pracovníci, dodává proband. Poté odchází s potvrzujícím pocitem, že to má dobře nastavené, že bude pokračovat v tom, jak dosavadně postupuje. S vyšším počtem absolvovaných supervizí se mění probandovo postoj k supervizi hlavně v oblasti profesního cítění, kde pociťuje změnu. Proband uvedl, že byl dříve mnohem laxnější ve výkonu své profese, ale postupem času, jak svou činnost probíral na supervizi, zjistil, že musí být mnohem důslednější. Jeho kolegové měli s tímto obdobnou zkušenost a měli dříve stejný přístup,

který také časem pozměnili. Proband doplnil, že ho supervize více profesionalizuje a čím dál více supervize od supervize. Nyní od supervize očekává, že zůstane taková, jaká je, aby mu pořád ukazovala cestu, dodávala mu klid, mohl si vyčistit hlavu, aby případně nacházel, co dělal špatně a dělal to pak jinak a věděl, že se může na své kolegy spolehnout, že se dá každý problém vyřešit. Proband uvedl, že je se supervizi spokojen, na škále od nuly do deseti (kde deset bodů je nejvyšší ohodnocení) by ji hodnotil osmi, devíti i desíti body, to by pak záleželo na konkrétní supervizi. Přesto vnímá nějaké nedostatky u současné supervize. Uvedl, že by nechtěl supervizi povinnou, to mu pak právě přijde jako ztráta času, když nemá téma a musím ji absolvovat. Momentálně není tolik přehlcena prací, tudíž mu tolik nevyvstávají témata na supervizi. Přijde mu, že je moc často a obsahově se opakuje a jeho tím pádem zdržuje od práce, kterou bych dělal raději. Uvítal by nastavení frekvence supervize jednou za tři měsíce a s dobrovolnou účastí. Individuální supervize hodnotí pro sebe jako vhodnější, ale zatím nemá potřebu je využívat. Nerad řeší témata tolik do hloubky, jak to mají nastavené jeho kolegové. Vyhovuje mu rychlý nápad a praktický návod, jak něco vyřešit a zbytečně dlouho se tím pak nezabývat, ale dodává, že chápe, že někdo jiný tu potřebu má, ale on ne. Tuto odlišnost spatřuje hlavně v jeho krátké profesní kariéře, a proto necítí takovou potřebu supervize a nemám tolik témat, co by chtěl probrat. Někdy mu to přijde zdoluhavé, až zdržující, a přijde mu, že někdy probíhá supervize jen proto, že to tak je nastaveno a ne že to vychází ze skutečné potřeby pracovníků. Proband se popisuje jako ne moc supervizní typ, ale očekává, že se to možná změní s narůstající délkou jeho úvazku. Od supervizora očekává, že bude příjemný, že se nebude bát před ním mluvit, že supervizor nebude obsah supervize šířit dále, že jej nebude hodnotit a odsuzovat. Také očekává, že supervizor vycítí, když se mu nebude chtít mluvit, aby nebyl nuceně nezapojován a pobízen k reakcím. Proband právě toto oceňuje na současném supervizorovi, když se ho ptá, jak se má, s čím přichází a proband přiznává, že nemá téma, tak ho do ničeho nenutí. Proband doplnil, že představu o kvalifikaci supervizora nemá, tudíž ani nemůže popsat, jaké další nároky by na něj měl mít. Supervize mu podle jeho slov nabízí zpětnou vazbu od jakéhokoli účastníka pro jeho téma, vyčištění mysli, uvolnění napětí, když neví, jestli se před tím zachoval správně. Po supervizi pak může začít znovu a s čistou hlavou. Proband si nevybavil žádný významný supervizní zážitek. O kolezích si myslí, že vnímají supervizi velice pozitivně, někteří ji prý vyžadují častěji než je nabízena a aktivně se o to prosazují. Také dodává, že přístup k ní, se liší člověk od člověka a on není vyloženě supervizní typ, tudíž nemá potřebu se více otevírat a řešit věci do

hloubky. Ideální supervize by podle něj byla jednou až dvakrát do roka supervizi se všemi pracovníky napříč projekty a s kolegy na pracovišti jen dle potřeby. Hlavně tehdy, když začne na pracovišti vznikat napětí, které by měl rozeznat vedoucí a zařídit supervizi. Proband by ji nebral tak striktně, že musí být každý třetí měsíc povinně, klidně i jen dvakrát do roka s tím, že se tam musí ukázat každý pracovník. Nebo by se výjimečně uspořádala v případě vážného konfliktu, nebo když je viditelné napětí, tak se zažádá o supervizi. Pokud tam není ta potřeba, tak to z jeho pohledu zdržuje v práci. Dodává ale, že ví, že to má každý jinak nastavené. Individuální supervizi vnímá jako důležitou, chápe, že pro někoho je přínosnější a vhodnější než skupinová, pokud má potřebu více rozebírat vlastní témata. Za sebe preferuje individuální, ale nevyužívá ji. Supervizi považuje za nezbytnou ve své profesi, ale stačila by mu i jednou do roka.

Když se proband zaměřil asociačně na proces supervize, popsal ji jako „tlachání“ či zbytečné rozebírání témat. Supervize se dle probanda na pracovišti uskutečňuje jednou za dva měsíce a to ve formě týmové, skupinové a na požádání individuální. Na procesu zavádění supervize se proband nepodílel, jelikož nastoupil až po jejím zavedení. Dle probanda o supervizi rozhoduje ředitelka a neví o tom, že by ji mohl nějak ovlivnit, nezajímal se o to, jelikož to není zatím jeho prioritou. Supervizi proband využívá v plném rozsahu, ale uvádí, že spíše z povinnosti než ze zájmu o ni. Přesah supervize do osobní sféry nespaturuje, ale do pracovní sféry ano a tím, jak se upevňuje v rozhodnutích, co dělá, v tom jak pracuje a přijímá zkušenosti od kolegů, ale ty prý přijímá i mimo supervizi, protože se doptává i mimo ni a supervizi vnímá spíše jako doplnění.

Proband 3

Proband popsal asociačně supervizi jako podporu. Supervizi charakterizoval jako odbornou podporu pomáhajícího, jako příležitost promluvit si společně s odborníkem, který přichází z vnějšího prostředí a je tedy externí. Jako čas, kdy si s ním může promluvit o situacích, které při pomáhání řeší a zároveň možnost získání dalšího názoru, zprostředkování náhledu na problém, který nese do supervize, sdílení zkušeností a pocitů kolem práce. O supervizi se moc nezajímá, nic si extra nevyhledával, když pominul studia na VŠ, tak vychází hlavně ze zkušeností. Ví, že je supervize interní a externí, na pracovišti je dána přednost externí, supervizi zná ještě případovou, týmovou a ví o dalších jejích dělení. Důležité podle něj je, aby byl supervizor nějak kvalifikovaný, což se děje, jelikož jak ví, supervizoři mají akreditované výcviky

v supervizi a ví, že je to pro organizaci jednoznačně důležité hledisko, také jeho odbornost, lidská zralost a zkušenost supervizora. Proband získal informace tím, že něco již o supervizi četl, ale hlavně v posledních letech čerpal ze svých zkušeností, protože už zažil více supervizorů, různých stylů a tak si v průběhu těch let mohl nějak utřídit, jak má asi vypadat dobrá supervize. Měl možnost ji zažít nebo ji i částečně zažívá a na základě téhle praxe má jasnou představu, co potřebuje a jak by asi dobrá supervize měla vypadat. Supervize podle probanda slouží k podpoře pracovníků v pomáhajících profesích a pak jako jejich ochrana před syndromem vyhoření, ve stejné míře ale prý slouží i k rozvoji odbornosti, je to podle něj svým způsobem ochrana před klienty, protože je to součástí supervize. Dále proband potvrzuje, že žádné vzdělání ohledně supervize nemá, pouze poznatky, které získal během studia na vysoké škole. Proband uvedl, že co se týče vlivu na jeho postoj k supervizi, měl od začátku štěstí, protože jej hodně ovlivnil jeho služebně starší kolega, který měl již dlouhou praxi v té době se supervizí. Jeho kolega byl ten, kdo do organizace přivedl dobrého supervizora a už tím pádem měl jasné kritéria a hlediska toho, jak to má vypadat a skutečně se mu podařilo zprostředkovat velice dobrou supervizi. Dále proband uvedl, že na tomto přístupu „vyrostl“ a proto si teď o své zkušenosti myslí, že má vliv na jeho odborný růst, že to je pro něj důležité, že měl možnost poznat několik supervizorů, ale vždy už se na to díval tím úhlem pohledu, který převzal od svého kolegy. Měl možnost inspirovat se dobrou praxí a jeho pohled na supervizi byl od začátku jednoznačný a nikam už se moc nevyvíjel. Věděl již od začátku a přijal ji, že je to lidská a odborná podpora a že to nemusí být vždycky jen takové „šolíchaní“, kde jsou lidé k sobě jen hodní a „posdílí“ si trápení. Dodává, že to samozřejmě nějakou roli má, ale zároveň, že se nějak na sobě pracuje, že supervize má nějaké prorůstové možnosti, což je věc, na které se ne vždy shodne se všemi mými kolegy. Podle probanda je supervize určená pro sociální pracovníky, kteří řeší hlavně případové věci, ale supervizi mají v organizaci všichni. Proband potvrdil, že nemá potřebu dalšího vzdělávání v supervizi, protože je to mimo jeho časové možnosti.

Proband popsal asociačně supervizi jako rozhořčení, rozrušení, ale hlavně jako těšení, že nastal čas, kdy se mohou s kolegy sobě navzájem věnovat a že dělá něco jiného, než dělá v práci. Probandovo dosavadní zkušenost se supervizí je převážně velmi dobrá a má pocit, že je to pro něj součástí odborného vzdělávání, přijde mu, že když se přistoupí k nějakému kvalifikovanému rozboru situací, které prožívají, tak práce teprve dostane řádné obrysy, jelikož potom lidi odborně více dozrají. Má k supervizi

v organizaci poměrně kladný vztah, ale popisuje, že to samozřejmě nebylo vždy ideální, že byli supervizoři, kteří třeba nevyhovovali všem a to se muselo řešit a brát se na to ohled, protože supervize bývají společné a dostatek financí na individuální supervize, jak ví, není. Doplnil, že supervize jsou tedy společné a je důležité, aby supervizor vyhovoval pokud možno všem, nebo se na tom musí nějak dále pracovat, avšak jeho zkušenost se supervizí je celkově dobrá. Průběh supervize popisuje proband tak, že má před supervizí určitá očekávání a pak když supervize proběhne, je rád, že ji absolvoval. Celkem ho zajímá, co třeba řeší kolegové, i samotné předávání si postřehů, zkušeností, sdílení věcí, o tom si myslí, že je hodně cenné. Baví ho se dopracovat k nějakému výsledku a po supervizi se většinou cítí docela dobře a akorát trochu unaveně, protože jsou v organizaci podle něj ty supervize velmi intenzivní, věnuje se jim se zájmem a určitou mírou nasazení, takže to není tak, že by si u toho nějak odpočinul, cítí pak, že mám za sebou kus odvedené práce. Co se týče změny postoje k supervizi tak uvedl, že měl již na začátku nastavenou laťku vysoko, jelikož měl štěstí zažít opravdu špičkové a perfektní supervize. To ovšem hodnotil jako částečně nevýhodné pro něho samotného, tak i pro přicházející supervizory, protože musel trochu slevit své nároky, ale ví, že do toho vstupují i jiná hlediska, která je potřeba do toho zahrnout. Proband od supervize očekává především prostor, pro řešení problémových témat, možnost získání dalšího názoru, zprostředkování náhledu na problém, sdílení zkušeností a pocitů kolem práce a vedení dobrým supervizorem. Na otázku spokojenosti s nynější supervizí proband odpověděl, že je to složité, jelikož zažil už lepší a není úplně spokojen, ale vnímá, že zbytek týmu spokojený a tak jim to nechce shazovat. Bere to pro sebe jako pomoc, která je důležitá, ale výrazně nespokojený není, tudíž na škále od jedné do pěti (kde pět je nejvyšší ocenění) by dal za čtyři. Vadí mu a má výhrady, když někdy supervizor nestrukturuje dobře čas supervize, což dodává, že je těžké, jelikož si myslí, že pro průběh supervize je to důležitá věc a má rád, když umí supervizor dobře pracovat s časem a strukturovat to, co se během toho času dělá. To mu prostě více vyhovuje, než když se nechá rozběhnout volná diskuze, která se někdy už „rozplyzne“, to už podle něj není moc supervize, to mu vadí nejvíce, když si toto supervizor neohlídá. Proband si myslí, že to může částečně ovlivnit tím, že poskytne supervizorovi zpětnou vazbu, protože se každého na ní dotazuje a také to v minulosti udělal a myslí si, že se to potom částečně vyvinulo k lepšímu a že se ten supervizor více snažil a byl si toho vědom. Proband od supervizora očekává kvalifikovanost, lidskou zralost, zkušenost, a že umí s tou profesní i lidskou zkušeností pracovat a umět ji v tom

supervizním procesu použít, to je pro něj skvělé. Popsal to jako otázku dobrých dispozic i práce na sobě u supervizora a to zdaleka podle něj nemá každý a proto si toho velmi cení. Tím, že to zažil a bylo to moc fajn, když se supervizí proces zabýval řešením situací, jak mají některé věci být, zabýváním se pravidly, pocity a bylo moc dobré, když se supervizor uměl opřít o nějakou zkušenost a pak to s tou odborností dobře propojil. Když má supervizor podle probanda danou zkušenost dobře zpracovanou a nepromítá jen své jednoduché životní zážitky do všeho, co kde jinde dělá, tak to proband vidí jako plus. Supervize probandovi podle jeho slov pomáhá dělat vůbec danou práci, podle něj by to bez supervize nešlo. Doplnil, že ne že by se člověk někde zoufalý zhroutil, ale bez toho by ta práce neměla „vejšky“ a úroveň si myslí, že to je určitá profesní odpovědnost, mít dobrou supervizi a prosadit si ji. Ví, že v neziskovém sektoru je docela problém si obhájit vyšší náklady na supervizi a myslí si, že to za to stojí, protože to té práci moc pomáhá. O supervizních výjimečných zážitcích proband uvedl, že jich má mnoho, ale má jeden obyčejný zážitek, který ale byl pro něj ale docela důležitý. Když byl v organizaci ještě krátce, tak při supervizi řešil nějakou těžkou situaci s klientem a náhodou se zmínil, že s ním telefonoval i po pracovní době. Nebyl za to nějak pokárán, ale pamatuje si do teď ten nefalšovaný údiv tehdejšího supervizora a udivený dotaz, proč vyřizuje pracovní věci po pracovní době. To vnímal jako velmi regulérní intervenci, protože byl v té době začátečník, který měl pocit, že musí vše zvládnout a tenkrát ho to osvobodilo od toho, že musí vše a došlo mu, že nemusí a také to od té doby dodržuje a nepřenáší práci domů a rozhodně netelefonuje pracovní věci po pracovní době. Dodal, že si myslí, že to takto dodržují všichni v organizaci, že si to jednou pro vždy zachovali, že takové věci po pracovní době nedělají. Buď se mobily vypínají, nebo se nechávají na pracovišti, jelikož mají dva telefony, jeden soukromý a jeden pracovní a v soukromí používá proband jen ten soukromý. Jeho kolegové jsou se supervizí podle něj spokojeni, vychází tedy z toho, co o ní říkají, když se spolu baví. Proband spatřuje ideál supervize takový, kdy by mohla být častěji, třeba jednou za dva měsíce nebo i častěji. Ideálně kdyby byl více prostor pro nějaké individuální supervize, což úplně v organizaci není a jedním z hlavních důvodů je nedostatek financí. Představeno bych si ideálně trochu častější frekvenci, aby se daly třeba „nakombinovat“ a střídát nějaké týmové supervize o týmových věcech, případové supervize o případových věcech, které mají v týmu a občas i individuální supervize. Nyní není podle probanda v pomáhajících dostatečně zajištěná potřeba supervize, ale vedení to prý moc neřeší. Proband považuje supervizi jednoznačně za nezbytnou

součást své profese a nechápe lidi, kteří si to nemyslí. K těm, co se vyhýbají supervizi, nemá takový respekt, protože je to podle něj velká chyba.

Proband popsal asociačně proces supervize hlavně jako práci. K tomu, jak se často uskutečňuje supervize na pracovišti, uvedl, že týmová supervize jednou za dva měsíce a řeší se případové věci, ale i různé systémové věci, třeba nějaká pravidla práce, jak něco zefektivnit a urychlit, třeba standardy či nastavení procesů. Oceňuje to, jako obohacující je, že všichni společně řeší případy nebo systémové věci, čím si rozšiřuje škálu zkušeností a postřehů. Na pracovišti se uskutečňuje týmová a skupinová supervize nejčastěji v případové formě. Proband měl jako jediný možnost podílet se na procesu zavádění supervize na pracovišti. Na začátku byl u toho a společně se radil s tehdejším vedením, které nakonec zvolilo supervizora dobře. Podle probanda o supervizi rozhoduje nejvíce paní ředitelka, která vstupuje výrazně do výběru supervizora, který jí musí konvenovat, proto není to snadné zavést novou supervizi. Jde z jeho pohledu o složitý proces, kdy ostatní pracovníci, on sám i vedení mají různou představu o supervizi či supervizorovi, ale v posledních letech se podařilo přiblížit pohled na supervizi u vedení. Takže to za sebe může částečně ovlivnit, ale představa všech na pracovišti by zahrnovala bohužel vyšší investice. Proband potvrzuje, že může částečně ovlivnit frekvenci a typ supervize, ale je limitován potřebami svých kolegů a hlavně finančními možnostmi organizace. Také uvedl, že supervizi využívá v plném rozsahu a lépe se mu pak pracuje, není to pro něj taková dřina, „neopotí“ se pak tolik v práci, když využívá supervizi a snižuje tak tím velké riziko vyhoření. Proband vnímá určitý přesah supervize i do osobní sféry, jelikož se při supervizi učí zážitky a prožitky strukturovat, pracovat s nimi a to se podle něj nemůže neodrazit v osobním a pracovním životě. Naopak z toho velice těží a za ty roky už to pozoruje nejen na sobě, ale i na lidech ve svém okolí, kteří podstupují supervizi. Myslí si, že to má jednoznačně pozitivní efekt, zlepšuje to kompetence a dovednosti a využívá toho i v soukromém životě třeba při řešení složitých situacích v rodině. V závěru ale upozorňuje, že si je vědom, že si musí dávat pozor na to, aby v rodině potom nevystupoval v nějaké roli odborníka, to by rodinu akorát rozhořčilo, člověk musí být citlivý, jinak by to nešlo, dodal proband.

Proband 4

Proband popsal asociačně supervizi jako povídání. Supervizi popsal jako setkání lidí, kteří se zabývají stejnou oblastí a řešením nějakých aktuálních problémů. O supervizi dále ví, že je prevencí před syndromem vyhoření, že umožňuje sdílet zkušenosti mezi

pracovníky a předávání si rad a že je to pro něj vybočení z každodenního pracovního stereotypu. Informace o supervizi proband načerpal ve škole, zejména tedy ty teoretické a od té doby vychází z vlastních zkušeností se supervizí, kde si dotvořil svůj vztah k supervizi. Jak říká, není moc supervizní typ a tak nemá zájem si dohledávat další informace. Podle probanda supervize slouží k řešení problémů ať s klienty, tak mezi pracovníky samotnými a je vhodným prostorem, kde to lze řešit. Proband uvedl, že není v supervizi jinak vzdělán. Pohled probanda na supervizi byl ovlivněn v době, kdy ji začal přijímat na pracovišti a ne již jako student či brigádník. Dřívější supervizi popisuje termínem „jako supervizi“ a supervizi na pracovišti jako „opravdovou supervizi“. Supervize, která se ho týkala, jako zaměstnance vnímal zcela jinak, už v ní uviděl velký rozdíl i přínos, a to ho ovlivnilo. Před tím byla pro něj supervize jako takové spíš povídavé setkání (i když výkon školního supervizora hodnotil velmi kladně), ale v práci to pak už vnímal jako velmi důležitý proces. Podle probanda je supervize na pracovišti určena sociálním pracovníkům, celé organizaci a dalším pracovníkům napříč projekty. Proband dále uvedl, že nemá potřebu se v supervizi dále vzdělávat, protože jak řekl, nemá v plánu být do budoucna supervizorem.

Proband nepopsal asociačně emoci ohledně supervize, ale své zamyšlení popsal jako volné odpoledne, pohodu, dobu bez klientů a odpočinek. Probandova dosavadní zkušenost se supervizí je kladná, je spokojen i s výkonem supervizora, ale někdy by uvítal, kdyby měl samotný proces vyšší spád, protože se někdy na jeho vkus jde moc do hloubky. Preferoval by, kdyby se jednotlivá témata jasně uzavřela a šlo se dál a ne se „zaseknout“ na jedné věci a řešit to pořád dokola, dodal. Proces supervize v probandovi zanechává nějaké zamyšlení, ale nezanechává to v něm nějakou hlubší stopu, že by si to nějak více pamatoval nebo s tím nějak poté nakládal. Supervize od supervize se mění postoj probanda k supervizi, ale hodně to záleží právě na jejím načasování, to pak ovlivňuje celý přístup k ní. Uvádí, že je supervize na pracovišti dána v nějakých intervalech a ne vždy mu to takto vyhovuje, protože na ni třeba nemá téma nebo nemá náladu na supervizi či chuť sdílet pocity. Pak nemá z té supervize dobrý pocit a spíše ho rozčiluje, že musí diskutovat, i když nemá náladu, ale někdy, když to vyjde a má potřebu řešit téma, tak supervizi vnímá jako přínos. Dále popisuje, že když má pracovní dilema, tak cítí, že má po supervizi v tom více jasno i proto, že se mohl v klidu zeptat kolegů, jak oni by to řešili a případně si zmíněné řešení vybrat. Případně mu to poskytne nový pohled na daný problém, takže pak se změní to, že se rozhodně pro nějakou variantu řešení, i když si před tím nebyl jistý jak postupovat a díky tomu si vybere,

jakou cestou se teď ubere. Proband od supervize očekává hlavně dobrou atmosféru pro sdílení témat a dostatek prostoru pro vyjádření každého účastníka, o to by se podle něj měl postarat supervizor. Nemělo by to podle něj skončit tak, že ten, kdo je víc upovídaný si zabere většinou času supervize pro sebe a místo řešení problému se stane supervize místem pro jednoho člověka, co rád povídá a sdílí pocity. Supervizor by podle probanda měl některé lidi postrčit a jiné utnout ve svém projevu, prostě aby korigoval průběh supervize. Proband popisuje svoji spokojenost se supervizí jako průměrnou, nevdává mu supervize jako taková, ta účel splňuje, ale nedovede si představit, že by to pro něj znamenalo něco více. Proband vnímá nedostatky u týmové supervize v organizaci hlavně ve vysokém počtu lidí, který pak narušuje atmosféru důvěry a také to, že jak jsou tam lidé napříč projekty, tak řeší úplně jiné témata a to pro něj není přínosné. Dodává, že výjimečně to může být přínosné v tom, že člověk slyší jiný pohled na řešení problému, ale převážně tomu zabráňuje dle probanda krátký čas supervize na to, aby z toho vyplynul něco celistvého. Spíše se stává, jak uvádí, že se někdo ujme slova a řeší své téma, i když se to ostatních může týkat jen velmi vzdáleně. U skupinové supervize vnímá nedostatky na straně supervizora, kde podle jeho vkusu by to měl jasněji vést, rád totiž proband ví, co se bude dít a jak to bude probíhat a ne když je to celé takové „na volno“ a nejasné, dodává. Ne všichni jsou naladěni na stejné vlně, takže když je jedna osoba v určitém rozpoložení a pak se supervize točí podle této osoby, tak to neznamená, že to ostatním také vyhovuje a supervizor by to měl zohlednit, dodává proband. Předcházet těmto nedostatkům, tedy nějakou možnost změny proband uvádí, že nemá, protože organizace má nasmlouvaného supervizora, ale na druhou stranu není natolik nespokojen, aby to měl potřebu řešit. Jedinou možnost ovlivnění současného stavu supervize spatřuje ve zpětné vazbě pro supervizora, ale ta prý je z jeho pohledu nedostatečná nebo úplně chybí ze strany supervidovaných. Proband uvádí, že už má mnoho supervizí za sebou a nemyslí si, že by se někdy směrem k supervizorovi vyjadřovali v organizaci kriticky, protože na každou žádost o zpětnou vazbu ze strany supervizora odpovídají vesměs, že je to dobré, protože jsou nejspíše už unavení po dlouhém čase a chtějí jít už na oběd, dodal. Myslí, že by byl vhodnější třeba nějaký dotazník, kde by byla zpětná vazba konkrétnější a více otevřená. Proband očekává od supervizora, že bude vést supervizi k jasnému výsledku, bude mít nadhled a držet proces ve svých rukou, případně zabrání tomu, aby se to pro někoho vyvíjelo nepříjemně, a uzavře to. Pro probanda je hodně důležitá struktura supervize a její obsah. Také, že supervizor bude mít dřívější pracovní zkušenosti s cílovou klientelou, kterou

nyní superviduje pro následnou autentičnost při provádění supervize. Přínos supervize podle probanda je v tom, že se s ostatními pracovníky podělí o svoje řešená témata, vyslechne si názory a pohledy ostatních a to vše mu nabízí více možností, než kdyby nad tím přemýšlel sám. Jako jednu z nejpřínosnějších supervizí hodnotí proband tu, která se konala mimo organizaci a sjednala si ji soukromě, tedy individuální supervizi. Bylo to jiné v tom, že šlo o supervizora, ke kterému měl úplnou důvěru a on mu nabídl tuto možnost. Tudíž absolvoval supervizi úplně sám, bylo to pro něj něco jiného než ve skupině, protože tam šlo čistě o jeho osobu. Podle probanda jeho kolegové hodnotí supervizi kladně, mají ji rádi. Ideální supervizi proband popsal tak, že by zrušil supervizi, která probíhá s pracovníky napříč projekty a jinak by zanechal frekvenci jednou za dva měsíce, tak jak je nastavena, to mu přijde adekvátní. Spíše by ji uvítal více flexibilní v tom, že když se nahromadí problémy, tak se supervize uskuteční a když je v práci klid, tak supervizi klidně nechat na později. Přes vše uvedené proband považuje supervizi za nezbytnou součást své profese. Zažil totiž zaměstnání, kde supervize nebyla zavedena a to pocítil jako velkou nevýhodu a vyloženě mu chyběla. Tam poznal, že i když není vyloženě supervizní typ, tak že bez ní to rozhodně nejde.

Proband popsal asociačně proces supervize jako něco co naopak neběží, spíše je to podle něj „rozplácené“, občas se řešení tématu točí v kruhu a až moc do hloubky. Proband potvrdil, že se nově supervize uskutečňuje jednou za dva měsíce, kdy se střídá skupinová a týmová. Dále proband uvedl, že funguje skupinová supervize s externím supervizorem a na požádání je možnost i supervize individuální. Proband neměl možnost ovlivnit zavádění supervize v organizaci, jelikož přišel již do zaběhlého procesu a nebylo mu nabízeno, aby se k tomu nějak vyjádřil. Podle probanda o supervizi rozhoduje převážně vedoucí a supervizor, u sebe možnost ovlivnění supervize moc nevidí, možná jen v jejím obsahu, tím, jaké téma na supervizi přinese. Proband uvedl, že typ supervize a její frekvenci může ovlivnit jen částečně. Způsob, který by mohl dále ovlivnit podobu supervize, vidí v tom, že by se obrátil na vedoucího pracovníka a prodiskutoval to s ním. Proband řekl, že nevyužívá supervizi v plném rozsahu, jak je nabízena. Nevyužil zatím individuální supervizi na pracovišti, protože nemá až takovou důvěru v místního supervizora a nechtěl by, aby to vypadalo, že je něco u něj hodně špatně a tak si o ni neřádá, aby se to nějak navenek „rozmazávalo“. Ostatní supervize využívá, ale dodává, že někdy je to jenom o tom, že si je pouze „odsedí“. Přesah supervize do osobní sféry proband nevnímá, protože na supervizích svoji osobu neřeší a celkem se snaží oddělovat profesní a osobní život. Na supervizi

nepřináší osobní témata a nezabývá se jimi tam. V profesní sféře spatřuje přesah supervize zejména v tom, že si vyslechne ostatní a lépe se mu pak přichází na řešení problému, než kdyby nad tím přemýšlel sám, tedy v ulehčení náročnosti profese samotné.

Proband 5

Proband popsal asociačně supervizi jako pracovní terapii, jelikož podstupuje psychosociální výcvik a přijde mu to hodně podobné. Supervizi vnímá jako setkání s kolegy a s někým, kdo má nadhled a je zvenčí a také jako práci na vlastních supervizních tématech. O supervizi teoreticky proband ví celkem málo, jak sám uvedl, spíše zná nároky na supervizory, jak studují a jak to mají prakticky zaměřené. Teorie není pro něj důležitá, vychází spíše z praxe a věří, že si supervizor ohlíká své možnosti. Proband načerpal informace o supervizi okrajově během studia a nyní už v tomto ohledu potřebu nemá. Plně v tomto důvěřuje supervizorovi a stačí mu, když vidí, že má supervize výsledky a teorie už ho poté více nezajímá. Supervize podle probanda slouží ke zvyšování kvality služby, k lepším vztahům mezi pracovníky, tak i ke klientům a jako prevence vyhoření. Vzdělání z oblasti supervize proband nemá a jeho pohled na supervizi hodně ovlivnil aktuální supervizor na pracovišti, protože až s jeho přístupem poznal její možné kvality. Dle probanda je supervize určena pro celý tým, jak pro vedoucí organizace, tak i pro sociální pracovníky, nepřímo právě přes pracovníky je také podle probanda určena i klientovi tím, jak se proband zlepšuje a řeší nejen svoje témata, ale i klientská. Proband jinak necítí potřebu se v supervizi nějak dále vzdělávat.

Proband popsal asociačně emoci na supervizi jako těšení a radost, co mu opět nového přinese. Dosavadní zkušenost probanda se supervizí je jen ta současná, i když ji zažil jako dobrovolník, to ji ale moc nepovažoval za důležitou. Proband popsal průběh supervize jako pro něj velmi zajímavý, protože je to z jeho pohledu podobné psychoterapii, kdy také přijde s nějakou otázkou, s něčím nevyřešeným nebo nějakým zmatkem či s něčím, kde neví, jak postupovat, ať už je to klientská věc nebo svůj postoj a problém v práci, který má. Také říká, že je zajímavé, že se vždy probíraný problém v supervizi nějak vyřeší, nikdy se mu doposud nestalo, že by se jeho téma nějak neposunulo do nějaké příjemnější roviny nebo že mu to nedalo žádnou odpověď. Ještě dodává, že někdy je třeba se k řešenému tématu znovu vrátit, protože to vyžaduje čas, aby to mohl člověk v sobě nějak zpracovat. Supervize má podle probandova názoru vždy nějaký efekt a pozitivnější účinek už jen proto, že to téma může supervidovaný říci

nahlas, popsat daný problém a získat pak zpětnou vazbu. Také říká, že právě supervizor v jejich organizaci dává výbornou zpětnou vazbu a reflexi, dobře pojmenovává, co se děje a nabízí možnosti, jak probírané téma dá dále vnímat a jak lze na něm ještě pracovat. Pro probanda je toto moc důležité, ale stejně tak i názory týmu na pracovišti, který je v tomto skvělý, jak říká. Probandův postoj k supervizi se časem určitě posouval, jak uvedl, zvláště v porovnání školní a pracovní supervize, kdy školní nevnímal jako podstatnou, ale pracovní jako velmi důležitou. Už na jeho druhou pracovní supervizi si přinesl téma, jelikož už dostatečně věřil supervizorovi, že se jeho téma někam posune. Více pak věřil tomu, že se může něco někam posunout a neměl už ten skeptický pohled. Nyní už říká, že se těší na supervizi, je zvědavý, co přinesou kolegové, jak se téma zpracuje a co to přinese. Od supervize proband očekává, že mu přinese nadhled, prosvětlení oné situace, prostor pro sdílení, kde se téma pojmenuje a uchopí. Vše uvedené mu nabízí supervize na pracovišti, která je vedena aktuálním supervizorem, kdy on, jak uvádí proband, umí podchytit, kde jsou kompetence pracovníka v daném problému a vyzvednout je, pochválit pracovníka a připomenout mu, že on to vlastně umí a nevědomě to tak dělá dobře. Proband je tedy moc spokojen se supervizí na pracovišti, hlavně s tím, jak je nově nastavena supervize, že se střídá skupinová a týmová, což si sami prosadili, jak dodává. Projekty napříč organizací jsou odlišné a pracovníci řeší různá témata a tím přináší do supervize nové pohledy na řešení problémů. I když konkrétní pracovník z jiné oblasti ví, že tenhle názor v praxi není možné použít, je to přesto pro něj čerstvý pohled a podnět, nad kterým se může zamyslet. Jediný nedostatek ohledně supervize spatřuje proband v omezeném počtu individuálních supervizí, protože v kontraktu je zaveden pouze nárok na jednu individuální supervizi pro pracovníka za rok, což hodnotí velmi záporně. Obává se toho, že když ji využije (což už se v jeho případě stalo), tak už v případě další náročné situace nebude mít na ni nárok. Má strach z toho, že kdyby se dostal do krajně náročné situace (klient reálně smýšlející o sebevraždě), tak by se s tím sám nedokázal vyrovnat. Dodává, že možnost, jak to mu předejít nevidí, jelikož jsou limitováni financemi, které na supervizi mají. Podle probanda by měl být supervizor zralý a staršího věku, to ale prý v praxi tak je, protože to vychází z dlouhodobých nároků na jejich vzdělání, měl by mít dále zkušenosti z více pozic ve sféře sociální práce, aby to pak mohl věcně supervidovat. Opět chválí místního supervizora v tom, že je zároveň psychoterapeut zaměřený na gestalt a je tím pádem hodně zaměřený i na tělo, na emoce a práci s nimi. Tudíž má supervize v organizaci pro probanda i jistý přesah, ale zároveň je držena ve

svém rámci a téma se řeší kýženým směrem. Proband doplil, že by supervizor měl být dále usměvavý, svěží a měl by mít radost ze své práce. Také by měl mít zkušenosti, dobře pojmenovávat problém, umět ho zreflektovat, vnímat pracovníky a pamatovat si potřebné, to je z jeho pohledu velmi náročné. Dodává, že místní supervizor si zapisuje poznámky z každé supervize a na začátku nové supervize se vrací okrajově k té minulému a hodnotí, jaký je tam posun. Supervize přináší probandovi nasměrování ve jeho práci, je mu oporou v případech nejistoty ohledně některých pracovních rozhodnutí. Klienti bývají podle probanda někdy velmi hraniční a práce s nimi je velmi těžká, proto se objevuje na supervizi i mnoho témat o tom, jak ochránit sami sebe na pracovišti. Také mu přináší určitou jistotu jak ve vztahu ke klientům, tak i ve vztahu k týmu, zvláště když náročné téma pečlivě diskutují. Supervize také podle jeho názoru přináší stmelení týmu na pracovišti. Nejzásadnější dojem ze supervize popisuje proband v případě individuální supervize, kde opět klade důraz na kvalitu a přesah působícího supervizora v organizaci včetně jeho zkušeností. Odůvodňuje to tím, že byl supervizor schopný pojmenovat a podchytit jádro jeho problému a mělo to pak pro něj ještě „dojezdovou“ fázi. To samé se pak pro něj opakovalo na poslední společné supervizi, kde došlo k obdobnému uchopení tématu, které si přinesl. Proband uvedl, že neví, jestli jsou kolegové do supervize takoví nadšenci jako on, ale myslí si, že jí hodnotí určitě dobře a stejně tak i supervizora. Ideální supervize podle probanda by byla taková, jakou již nyní zažívá v organizaci, ale s tím, že by zvýšil její frekvenci, aby se konala zhruba každých šest týdnů a ne až za dva měsíce nebo po větší odmlce během prázdnin. Také by si přál, aby byl vyšší nárok na individuální supervizi, třeba třikrát nebo čtyřikrát do roka, protože někdy to prostě náročnost profese vyžaduje. Také by uvítal, kdyby supervize byly pouze o klientských tématech a ne těch administrativních, protože jeho priorita je „opečování“ sebe jako pracovníka. Proband jednoznačně potvrzuje, že supervizi považuje za nezbytnou součást své profese.

Proband průběh supervize asocioval jako přirozený běh a potvrdil, že frekventovanost supervize na pracovišti je každý druhý měsíc. Proband dále uvedl, že je teď na pracovišti nově zavedena supervize, kdy se střídá skupinová a týmová každý druhý měsíc, což si sami prosadili. Jednou jsou všichni sociální pracovníci z jednoho projektu a pak zase všichni sociální pracovníci napříč projekty z celé organizace. Proband neměl možnost podílet se na zavádění organizace, jelikož nastoupil až po její zavedení. O supervizi podle probanda rozhoduje ředitelka, jelikož se stará o její finanční zajištění, o nikom jiném se nezmínil. Ovšem možnost ovlivnění supervize jako takové

proband z jeho strany potvrzuje. Možnosti změny spatřuje v tom, že si například nedávno odhlasovali střídání skupinové a týmové supervize, ale také si myslí, že by případně mohl ovlivnit čas konání supervize nebo témata, které se na ni probírají. Proband využívá supervizi v plném rozsahu a přesah supervize spatřuje v osobním životě, když si člověk zpracuje svoje téma, pak si ho vezme domů a pozná v tom své jednání. Podle něj, když se sociální pracovník oddělí od svého vnímání, tak může jen těžko pracovat s klientem, protože nejdříve musí umět pracovat sám se sebou, jinak by to bylo velmi náročné, dodal. Přesah do profese vidí hlavně ve zkvalitnění svého výkonu, ve stmelení týmu na pracovišti a následně pak v klientské práci.

Abstrakt

ŠVAJGROVÁ, L. Postoje sociálních pracovníků k supervizi. České Budějovice 2016. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce doc. PhDr. David Urban, Ph.D.

Klíčová slova: supervize, postoje, sociální pracovník, supervizní proces, pomáhající profese

Diplomová práce se zabývá postoji sociálních pracovníků k supervizi ve vybrané organizaci sociálních služeb. Teoretické koncepty nastiňují problematiku pomáhajících profesí, supervize pomáhajících pracovníků a postojů jako činitelů pro rozličné přijetí supervize. Následkem konceptualizace teoretických východisek vyvstaly otázky, které byly zformulovány do tří dílčích výzkumných bloků respektující tři úrovně, na kterých se postoje jedinců projevují. Jde o složku kognitivní, emocionální a behaviorální. Výzkumnou otázkou bylo, jaké jsou postoje sociálních pracovníků k supervizi ve vybrané organizaci sociálních služeb. Odpověď byla hledána pomocí kvalitativní výzkumné strategie. Celkově lze o postojích sociálních pracovníků říci, že jsou kladné v ohledu na nezbytnost supervize pro výkon jejich specifické profese. Rozdílnost intenzity postoje nejvíce ovlivňují jejich předchozí supervizní zkušenosti a vlastní supervizní potřeba, která je ryze subjektivní a vychází z individuality každého pracovníka. Většina sociálních pracovníků je dle svých slov se supervizí v organizaci spokojena, přestože na ní spatřují jisté nedostatky. V supervizi přesto sociální pracovníci spatřují určité přínosy i potenciál a na supervizi mají profesionální náhled.

Abstract

Attitude of social workers towards supervision

Key words: supervision, attitude, social worker, supervision process, helping professions

This thesis is about an attitude of social workers towards supervision in a certain social service organization. Theoretical concepts outline the problems of social professions, supervision of social workers and attitudes as factors for various ways of accepting supervision. As results of conceptualization of theory some questions appeared. Those were separated into the three research parts while respecting three stages of attitudes. Parts are cognitive, emotional and behavioral. The research question was “What is social workers attitude towards supervision in a certain social service organization?” An answer to this question was searched through quality research strategy. Overall we can say that social workers attitude towards supervision is positive as they see it as a necessity for their profession. The differences of intensity of their attitude are caused by their experience with supervision in the past and their own need of supervision, which is very individual. Most of social workers say that they are happy with supervision in their organization even though they can name some issues. But social workers still consider supervision as helpful and useful.