

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Oddělení praxe

Bakalářská práce

INDIVIDUÁLNÍ SUPERVIZE JAKO PODPORA PRO
PRACOVNÍKY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH
V POBYTOVÝCH ZAŘÍZENÍCH

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Autor práce: Pavlína Bubrlová

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Forma studia: Prezenční

Ročník: 3. ročník

2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 výsledků 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

17. 4. 2020

Podpis autora

Pavλίna Bubrlová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce a také za podporu a trpělivost. Dále chci poděkovat Mgr. Simoně Žigové ředitelce Domova pro seniory Hvízdal za poskytnutí informací sloužících k vypracování této bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla vždy oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 Pracovník v sociálních službách.....	8
1.1 Odborné předpoklady.....	8
1.1.1 Akreditovaný kvalifikační kurz.....	9
1.2 Osobnostní předpoklady.....	10
1.3 Náplň práce pracovníka v sociálních službách v pobytových zařízeních.....	12
2 Supervize.....	15
2.1 Funkce supervize.....	16
2.1.1 Řídící funkce.....	16
2.1.2 Vzdělávací funkce.....	17
2.1.3 Podpůrná funkce.....	17
2.2 Supervize a její členění.....	18
2.2.1 Supervize interní a externí.....	18
2.2.2 Supervize skupinová a týmová.....	20
2.3 Individuální supervize.....	21
2.3.1 Průběh supervizní schůzky.....	22
2.3.2 Supervizní vztah.....	22
2.3.3 Využívané techniky v individuální supervizi.....	24
3 Zavedení individuální supervize do pobytových zařízení.....	26
3.1 Charakteristika pobytových zařízení.....	26
3.2 Rozhodnutí pro zavedení individuální supervize.....	27
3.3 Výběr supervizora.....	29

3.4	Kontrakt.....	30
3.5	Oblasti reflexe pracovníků v pobytových zařízeních.....	32
3.6	Ukončení supervize.....	35
4	Individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v Domově pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích.....	37
4.1	Individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal	37
4.2	Shrnutí.....	40
	ZÁVĚR	42
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	43
	ABSTRAKT	46
	ABSTRACT.....	47

ÚVOD

Supervize se stává neoddělitelnou součástí sociální práce. V současné době doprovází většinu pomáhajících profesí. Její význam pro sociální práci a současně poptávka po jejím využití tedy narůstá. Každý pracovník, který pracuje v sociální oblasti, by měl mít o důležitosti supervize povědomí.

Individuální supervize je jedna z variant, jakým způsobem může být supervize realizována. Téma individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v pobytových zařízeních jsem si zvolila z toho důvodu, že jsem měla možnost absolvovat praxi v rámci studia v domově pro seniory. Byla jsem zde v každodenním kontaktu s pracovníky v sociálních službách, kteří často hovořili o tom, že v jejich zařízení funguje již několik let individuální supervize. Bylo to pro mě překvapením, protože ve většině organizací převažuje supervize skupinová či týmová. Pracovníci v sociálních službách však individuální supervizi velmi pozitivně hodnotili a já si tehdy začala klást otázku, jaký význam těmto pracovníkům individuální supervize přináší. Uvědomila jsem si, že pracovníci v sociálních službách jsou nedílnou součástí systému sociálních služeb. Obzvláště v pobytových zařízeních, kde počet zaměstnaných pracovníků v sociálních službách velmi převažuje nad počtem zaměstnaných sociálních pracovníků. Je to důvod, proč jsem svou práci zaměřila právě na pracovníky v sociálních službách.

Cílem mé bakalářské práce je popsat význam individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v pobytových zařízeních. Budu si tedy klást otázku: „Jaký má individuální supervize význam pro pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v pobytových zařízeních?“ K odpovědi na tuto otázku využiji teoretické poznatky různých autorů a také představím příklad individuální supervize v pobytovém zařízení.

Abych dokázala popsat význam individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v pobytových zařízeních, zvolila jsem následující postup. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první kapitole je představena profese pracovníka v sociálních službách. Je zde také popsána náplň práce těchto pracovníků v pobytových zařízeních. Je to velmi důležité k objasnění toho, kdo bude v supervizi supervidovaným.

Na tuto první část navazuje kapitola, která se věnuje objasnění pojmu supervize. Dále je v této kapitole blíže představena individuální supervize. Na ní navazuje popsání supervizní schůzky a také je zmíněna důležitost supervizního vztahu v individuální supervizi. Tímto postupem zjistím specifika individuální supervize.

Třetí kapitola je již zaměřena na zavedení individuální supervize do pobytových zařízení. Nejprve je zde popsána charakteristika pobytových zařízení. Další části kapitoly na sebe navazují z hlediska chronologického, tedy od podnětů vedoucích k zavedení individuální supervize, dále výběr supervizora, proces uzavírání kontraktu. Poté jsou představena témata, která mohou být reflektována již v rámci individuální supervize. Poslední část je věnována tématu ukončení supervize.

Z těchto tří kapitol by měl být patrný proces individuální supervize a její význam pro pracovníky v sociálních službách v pobytových zařízeních na základě teoretických poznatků.

V závěrečné čtvrté části práce je popsán konkrétní proces individuální supervize v pobytovém zařízení. Tato kapitola rovněž přináší shrnutí, zda se teoretické poznatky shodují s poznatky praktickými.

Tato bakalářská práce se opírá především o českou odbornou literaturu, kam řadíme například autory PhDr. Zuzanu Havrdovou, CSc., PhDr. Martina Hajného a Mgr. Evu Malíkovou a slovenského autora PhDr. Jána Gaburu, CSc. Dále byli využiti cizojazyční autoři, například Peter Hawkins, Robin Shohet. Práce se rovněž opírá o legislativu, například o zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

1 Pracovník v sociálních službách

V této kapitole bude představena profese pracovníka v sociálních službách, požadavky s ní spojené a náplň práce tohoto povolání.

Profese pracovníka v sociálních službách má velmi důležitou roli v sociálních službách, neboť právě tito pracovníci přicházejí do kontaktu s klienty každý den a tráví s nimi nejvíce času. Klientům poskytují přímou obslužnou péči, základní výchovnou a nepedagogickou činnost, pod dohledem sociálního pracovníka mohou poskytovat sociální poradenství, vytvářet činnosti zaměřující se na aktivizaci, výchovu a vzdělání. Pod dohledem sociálního pracovníka mohou také pracovníci v sociálních službách pomáhat klientům se zprostředkováním kontaktu se svým okolím, zároveň je doprovází a nabízí jim pomoc při zařizování jejich osobních záležitostí.¹

1.1 Odborné předpoklady

Mezi základní podmínky pro výkon profese pracovníka v sociálních službách patří způsobilost k právním úkonům, čistý trestní rejstřík, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. O odborné způsobilosti pracovníka v sociálních službách se píše v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, kde se nachází kvalifikační předpoklady pro výkon této profese. Je dáno zákonem, že tuto profesi mohou vykonávat pouze osoby, které jsou dostatečně kvalifikované. Zvyšuje se tak celková úroveň poskytování sociálních služeb.²

Základním kvalifikačním předpokladem pro profesi pracovníka v sociálních službách je ukončené základní vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Dále je několik variant, jak splňovat kritéria pro výkon této profese. Podle zvláštního právního předpisu musí být osoba oprávněna k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, dále tuto profesi smí vykonávat osoby, které mají vzdělání pro výkon sociálního pracovníka či osoby, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání, které je stanovené rovněž prováděcím právním předpisem. Tyto předpoklady

¹ Srov. Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019.

² Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*, s. 48.

se vztahují na pracovníky v sociálních službách, kteří vykonávají přímou obslužnou péči.³

Pro pracovníka v sociálních službách, který vykonává základní výchovnou nepedagogickou činnost, je základním předpokladem ukončené střední vzdělání s výučním listem a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Další možností, jak naplnit kritéria, je způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut, povolání sociálního pracovníka a osoby, které mají střední vzdělání v oboru vzdělání, které je stanovené prováděcím právním předpisem.⁴

1.1.1 Akreditovaný kvalifikační kurz

Podle § 37 vyhlášky č. 505/2006 Sb. je kurz pro pracovníky v sociálních službách složen z obecné a zvláštní části v celkovém rozsahu nejméně 150 výukových hodin, přičemž zvláštní část kurzu musí vždy tvořit 80 hodin. Obsahem obecné části je úvod do problematiky sociálních služeb a standardy kvality, základy psychologie, psychopatologie, somatologie, zdravotní péče, první pomoci a sociálního práva. Součástí jsou také základy komunikace, její rozvoj a alternativní metody a etická stránka této profese a s ní spojená lidská důstojnost a lidská práva. Ve zvláštní části kurzu se volí rozsah témat s ohledem na účastníky kurzu a jejich náplň práce v sociálních službách. Patří sem základy péče o nemocné a jejich hygiena, informace o psychosociálních chronických onemocněních, zdravotní postižení, prevence týrání a zneužívání uživatelů sociálních služeb, pravidla šetrné sebeobrany v případě klienta, který ohrožuje své zdraví a život či zdraví a život jiných osob. Náplní jsou také základy pedagogiky volného času, pracovník zde získá informace o technikách, jak klienty aktivizovat a vzdělávat. Součástí je i odborná praxe.⁵

Pracovník v sociálních službách je povinen se podle § 116 zákona č.108/2006 Sb. vzdělávat i po absolvování kurzu. Za jeden kalendářní rok je to 24 hodin, které mu

³ Srov. Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

⁴ Srov. Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

⁵ Srov. Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

musí zaměstnavatel zabezpečit. Tímto dalším vzděláváním dochází k upevňování a získávání nových poznatků pracovníka.⁶

1.2 Osobnostní předpoklady

Pracovník v sociálních službách pro výkon své profese musí splňovat nejen kvalifikační požadavky, ale měl by disponovat i určitými osobnostními dovednostmi, kterým bude tato kapitola věnována.

a) Zdatnost

Pracovník musí vnímat potřeby svého těla, udržovat si fyzickou kondici, zdravě se stravovat. Bude mít tak dostatek energie, kterou potřebuje pro výkon své náročné práce.⁷ V pobytových zařízeních se toto týká zejména pracovníků, kteří vykonávají přímou obslužnou péči, neboť často manipulují s lůžkem či se samotným klientem. Dostatek sil je tedy nezbytný.

b) Inteligence

Socioemoční inteligence je samozřejmým předpokladem pro výkon profese pracovníka v sociálních službách.⁸ Projevuje se tím, že pracovník rád pracuje s lidmi a zároveň respektuje individualitu každého člověka. Je si vědom toho, že každý klient má jiné potřeby a názory, které nikdy nevyvrací a zároveň nepodsouvá ty své, nesnaží se s klientem manipulovat.

Inteligence se rovněž projevuje tím, že pracovník dbá na to, aby se klient cítil v jeho přítomnosti příjemně. Pro klienta je důležité jakou má pracovník pověst, jak jedná s ostatními klienty. Všechny tyto aspekty by měl brát pracovník v sociálních službách v potaz.⁹

Pracovník se neustále vzdělává a má snahu získávat znalosti ohledně nových postupů a přístupů ke klientům.

⁶ Srov. Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

⁷ Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 52.

⁸ Srov. Tamtéž, s. 52.

⁹ Srov. Tamtéž, s. 51-52.

c) Komunikační dovednosti

Klienti v pobytových zařízeních se často cítí sami. Potřebují komunikovat, mít společnost, vědět, že se mají na koho obrátit, že mají někoho, kdo je vyslechne a právě pracovník v sociálních službách by měl s touto potřebou klientů umět pracovat.

Pracovník v sociálních službách by měl umět rozvíjet s klientem komunikaci, skrze niž získá informace o přáních, cílech a motivech klienta. Musí umět aktivně naslouchat, být empatický, ovládat též neverbální komunikaci a nepostradatelnou součástí je přizpůsobení komunikace věku a individualitě klienta. Komunikační dovednosti řadíme k nejzákladnějším dovednostem pracovníka v sociálních službách.¹⁰

Součástí komunikačních dovedností je také to, že pracovník v sociálních službách si musí být vědom určitých bariér, které mu mohou bránit v efektivní komunikaci s klientem. Jedná se zejména o haló efekt, kdy se pracovník soustředí jen na jeden osobnostní rys či způsob chování. Dále je to posuzování a přístup ke klientovi pouze podle prvního dojmu, který na nás udělal. Často také pracovník může promítat své vlastní chyby na klienty či si utvářet předčasné názory o svých klientech.¹¹

d) Důvěryhodnost

Pracovník je považován za důvěryhodného, pokud je diskrétní, dodržuje tedy mlčenlivost. Pracovník nabývá na důvěryhodnosti, když se klient může na svého pracovníka spolehnout, může věřit tomu, co mu pracovník sdělí. Pro klienta je důležitý pocit pochopení a to, že ví, že se mu bude pracovník věnovat, kdykoliv bude potřebovat pomoci.¹²

¹⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 49-52.

¹¹ Srov. DOUBKOVÁ-BROŽOVÁ, A.; THELENOVÁ, K. *Efektivní komunikace v pomáhajících profesích*, s. 18-19.

¹² Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 53.

1.3 Náplň práce pracovníka v sociálních službách v pobytových zařízeních

V této kapitole bude představena náplň práce pracovníků v sociálních službách v pobytových zařízeních. Mohou zde vykonávat přímou obslužnou péči, základní výchovnou nepedagogickou činnost a plnit roli klíčového pracovníka. Všechny tyto tři oblasti působení pracovníků budou nyní popsány.

a) přímá obslužná péče

Hlavní náplní pracovníka v sociálních službách, který vykonává přímou obslužnou péči, je podpora rozvoje osobnosti klienta, jeho vlastní odpovědnosti za sebe sama a to samozřejmě v souladu s respektováním klientových práv. Přímá obslužná péče se neztotožňuje se systémem práce, který je typický pro lůžková zdravotnická zařízení. Pracovník v sociálních službách však může nahradit náplň práce zdravotnických pracovníků, jejichž náplní je poskytování pomocných prací zdravotnického zaměření.¹³

Dle zákona č. 96/2004 Sb., může pracovník v sociálních službách získat odbornou způsobilost k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče. V tomto zákoně se rovněž nachází podmínky pro získání tohoto oprávnění.¹⁴

Pracovník, který vykonává přímou obslužnou péči, pomáhá klientům konkrétně s nácvikem jednoduchých denních činností, při osobní hygieně, oblékání a svlékání. Pečuje o lůžko klienta, které se musí udržovat v čistotě, pomáhá také ohledně příjmu potravy, s manipulací s přístroji, s pomůckami a s osobním prádlem. Současně také dbá na soběstačnost klienta, zprostředkovává kontakt s okolím a uspokojuje jeho psychosociální potřeby.¹⁵

¹³ Srov. ČÁMSKÝ, P.; SEMBDNER, J.; KRUTILOVÁ, D. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 28-29.

¹⁴ Srov. Zákon 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění platném k 31. 7. 2019.

¹⁵ Srov. MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*, s. 93.

b) základní výchovná nepedagogická činnost

Náplní práce pracovníka v sociálních službách, který vykonává základní výchovnou nepedagogickou činnost, je zdokonalování a upevňování základních hygienických a společenských návyků klientů. Tento pracovník také zajišťuje osobní asistenci a asistenční službu klientům. Připravuje pro klienty vhodné aktivity, které směřují k rozvoji osobnosti, kreativity, znalostí a zájmů. Mezi tyto aktivity patří hudební, výtvarná, keramická či pohybová výchova. Pracovník obstarává pro klienty vhodné kulturní události, které umožní klientům společenský kontakt.¹⁶

c) pozice klíčového pracovníka

Pracovník v sociálních službách v pobytových zařízeních často plní roli klíčového pracovníka. Klíčový pracovník má ve své péči ideálně čtyři až pět klientů, které mu přidělil koordinátor (funkci koordinátora vykonává vedoucí sociální pracovník, méně často vrchní sestra). Tento pracovník je klientovi přidělen na dobu adaptace a po ukončení tohoto období si klient může svého klíčového pracovníka sám vybrat, má na to právo podle 5. standardu kvality sociálních služeb. Většinou si klient ponechává pracovníka, který doposud tuto funkci vykonával.¹⁷

K náplni práce klíčového pracovníka patří tvorba individuálního plánu. Dle autorů Bickové, Černé a Froulíkové je individuální plán kontrakt, který sestavuje klíčový pracovník společně s klientem. Nachází se zde, jak bude služba klientovi poskytována, jakou péči, podporu a pomoc klient potřebuje. Klient se pravidelně setkává se svým klíčovým pracovníkem, kdy společně plánují průběh schůzky, písemně zaznamenávají klientovy osobní potřeby, cíle, zdroje. Součástí je také společné vyhodnocení naplnění cílů a zároveň stanovení cílů nových.¹⁸

Malíková uvádí, že při plnění individuálního plánu klienta je klíčový pracovník aktivní. Společně s klientem vytváří návrh činností. Klíčový pracovník používá vhodné aktivizační techniky zapojující klienta do individuálního plánu. Spolupracuje s ostatními pracovníky v zařízení, kteří jsou individuálního plánu součástí, zváží možná

¹⁶ Srov. MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*, s. 93.

¹⁷ Srov. Tamtéž, s. 162-163.

¹⁸ Srov. BICKOVÁ, L.; ČERNÁ, I.; FROULÍKOVÁ, M. a kol. *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, s. 26.

rizika, která by mohla v plnění cíle klienta nastat a připraví zároveň i preventivní opatření. Pokud nastanou nějaké problémy, vždy je konzultuje s ostatními klíčovými pracovníky či koordinátorem.¹⁹

¹⁹ Srov. MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*, s. 164.

2 Supervize

Tato kapitola bude věnována nejprve objasnění pojmu supervize. Dále budou představeny tři základní funkce supervize a poslední kapitola se zabývá jejím členěním.

Pojem supervize pochází z anglického výrazu supervision a můžeme ho chápat jako dohled, vedení osoby či osob jinou osobou v rámci nějaké činnosti. Chápání pojmu supervize se v průběhu času však měnilo v závislosti na rozvoji poznatků z oblasti psychologie, andragogického učení, skupinové práce a učení, chápání pojmu dialog a místa reflexe v supervizi. Vždy také záleží na konkrétní zemi a její kultuře.²⁰

Supervizi můžeme chápat jako „*odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny či týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl(i) určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů.*“²¹ Z tohoto objasnění je patrné, že supervize je užitečný nástroj, který pomáhá supervidovanému či supervidovaným ke zkvalitnění práce. Aby supervize měla skutečný smysl, je nutné podotknout, že předpokladem vzniku kvalitní supervize je vytvoření vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. V tomto vztahu by se obě strany měly cítit jako rovnocenné osoby, které se navzájem respektují. Ve vymezení pojmu supervize je dobré zmínit i tuto velmi podstatnou stránku.²² Budování vztahu mezi supervizorem a supervidovaným je dle mého názoru stejně důležité jako vztah mezi pracovníkem a klientem. Je to z toho důvodu, že pokud bude pracovník zcela otevřeně reflektovat svou práci, získá tak ničím nezkraslený pohled na svou situaci a reflexe bude skutečně kvalitní a pravdivá a jeho práce s klientem tak bude přirozeně efektivnější.

Následující formulace supervize zohledňuje již zmíněný a podstatný pracovní vztah, tak i hlavní smysl supervize. „*Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.*“²³ Tato definice dle Matouška vystihuje důležitost pracovního vztahu, který je postaven na důvěrné atmosféře, pocitu bezpečí. Neopomíjí

²⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 17.

²¹ Tamtéž, s. 40.

²² Srov. BROŽA, J. *Supervize v adiktologické praxi*, s. 14-15.

²³ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 349.

ani společnou spolupráci za účelem reflexe pracovní činnosti, která vede ke zkvalitnění a zefektivnění práce supervidovaného.

2.1 Funkce supervize

Funkce supervize ukazují, na co se supervize zaměřuje, jakou plní roli. Nejčastěji mluvíme o jejích třech základních funkcích. Jedná se o řídicí, vzdělávací a podpůrnou funkci. Všechny zmíněné funkce supervize se v supervizním procesu vzájemně prolínají a doplňují. Každá funkce má svůj význam a smysl. Podle typu kontraktu a stanoveném cíli má vždy jedna z funkcí převládající postavení, které se může v určitých fázích supervize postupně měnit. Každá funkce bude nyní představena podrobněji.

2.1.1 Řídicí funkce

Řídicí funkce supervize pomáhá supervidovanému v oblastech dovedností, které se týkají sebeřízení. Supervizor podporuje pracovníka, aby lépe a efektivněji využíval své odborné i osobní kompetence.²⁴

Tématem supervize, která plní řídicí funkci, může být například zaměření se na supervidovaného a jeho odpovědnost. Konkrétně se zde supervidovaný učí nést odpovědnost za svou vykonanou práci, dále aby byl aktivní a uměl odvést kvalitní práci.²⁵ Další oblastí je time management, který představuje řízení, efektivní plánování času. Caunt píše o důležitosti plánování času v rámci pracovního procesu pracovníka, neboť tlak na pracovníky je stále vyšší a podpory se jim v mnoha případech nedostává.²⁶ Supervizor bude nápomocen při řešení této problematiky. Pracovník, který má svůj čas strávený v práci správně zorganizovaný, naplánovaný, podává lepší výkony a je zde menší riziko, že se dostane do časové tísně, která vyvolává stres a podepisuje se na přístupu ke klientům i na kvalitě odvedené práce.

²⁴ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 60-61.

²⁵ Srov. Tamtéž, s. 61.

²⁶ Srov. CAUNT, J. *Time management*, s. 1.

2.1.2 Vzdělávací funkce

Vzdělávací (též formativní) funkce se soustředí především na rozvoj dovedností, znalostí a schopností supervidovaného, který sdělí v rámci supervize svou práci s klientem. Cílem zde je, aby se supervidovaný naučil lépe vcítit do situace svého klienta, ujasnil si a chápal dynamiku jejich vztahu, ujasnil si způsob a dopady jejich intervence, případně se dozvěděl o dalších možných způsobech práce a teoretických či praktických zkušenostech s touto typologií klientů.²⁷

Vzdělávací funkce hraje důležitou roli pro studenty sociální práce, kteří v rámci svého studia dochází na praxe. Vzdělávací funkce je také využívána u začínajících pracovníků v organizacích. Je zde možnost reflektovat své první zkušenosti, kdy supervizor pomáhá s tím, aby se studenti či pracovníci naučili propojovat poznatky z teorie do praxe, poznali své vlastní limity, brali v potaz specifika dané organizace a postupně budovali svou vlastní profesionální identitu.²⁸

2.1.3 Podpůrná funkce

Ve své podpůrné funkci se supervize soustředí na emoce a pocity pracovníka, které vznikají při práci s klienty. Pracovník často zažívá pocit beznaděje, zklamání, zoufalství, příliš se emočně angažuje. Cílem je, aby pracovník dokázal o těchto pocitech hovořit a naučil se je zvládat, předcházet tak včas nadměrnému stresu a vyhoření.²⁹ Supervidovaný porozumí svým pocitům, ví, jak s nimi pracovat a dochází tak k posílení sebedůvěry, motivace a získání větší jistoty. „*Nejde v žádném případě o terapii, jde o zvýšený pocit bezpečí pracovníků pro účinnou reflexi a sebereflexi.*“³⁰ Je zde velmi tenká hranice mezi supervizí a terapií. Supervizor musí toto brát v potaz a dávat si pozor, aby se supervize nepřeměnila v terapii. Tématem musí zůstat profesní zájmy, pracovní kontext a fungování pracovníka.

²⁷ Srov. VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*, s. 33-34.

²⁸ Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*, s. 206-209.

²⁹ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervízie v pomáhajúcich profesiách*, s. 60.

³⁰ HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervízie*, s. 52.

2.2 Supervize a její členění

Tato kapitola bude věnována dvěma kritériím, podle kterých můžeme členit supervizi a které jsou relevantní pro tuto práci. Nejprve bude představena supervize interní a externí. Základním kritériem tohoto členění je pozice supervizora v organizaci. Dále bude představeno členění supervize dle počtu supervidovaných na supervizi skupinovou, týmovou a individuální, které je určena samostatná kapitola 2.3.

2.2.1 Supervize interní a externí

Jak již bylo v úvodu kapitoly zmíněno, základním kritériem tohoto členění supervize je postavení supervizora v organizaci. Interní supervizor je osoba z dané organizace. Externím supervizorem je osoba, která je z vnějšku, v organizaci neplní žádnou jinou funkci.³¹

a) Interní supervize

Supervizorem je nejčastěji přímý nadřízený či určený pracovník z dané organizace. Pokud je supervizorem nadřízený pracovník, tak hovoříme o supervizi manažerské, kdy supervizor superviduje své podřízené pracovníky. Supervidovaní mohou nabývat dojmu, že ze strany supervizora převládá kontrola nad podporou. Tématem často bývají stanovená pravidla, etické kodexy.³²

V organizaci může také probíhat peer – supervize. To znamená, že supervize probíhá minimálně mezi dvěma pracovníky v organizaci bez přítomnosti supervizora. Pro tuto formu supervize platí, že schůzky musí být plánované. Účastníci si stanoví pravidla a budou je dodržovat, také si stanoví taková témata, která naplňují účel supervizní schůzky. Na každé supervizi musí být jasné, kdo je supervizor a kdo supervidovaný. Cílem zde nejčastěji je podpora pracovníků, plní také vzdělávací funkci.³³

Interní supervize bývá finančně dostupnější. Supervizor již dopředu zná supervidovaného a jeho možnosti, také zná fungování organizace. Supervidovaný nemusí mít počáteční ostych z neznámé osoby. Supervizor se setkává se

³¹ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 12.

³² Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 48-49.

³³ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 26-27.

supervidovaným prakticky každý den, jelikož supervizor je součástí organizace a plní zde i jinou pracovní pozici. Výhodou možného častého kontaktu může být situace, kdy vznikne naléhavý problém supervidovaného.

Obtíže interní supervize mohou nastat, pokud jsou v organizaci zaběhnuté stereotypy, které nebudou chtít obě strany měnit či je ani nevidí, protože jsou již na ně navyklé. Není zde možnost nového nestranného pohledu. Nalézání nového postupu práce je tak komplikovanější. Je riziko, že interní supervizor se bude v problémech pracovníků příliš osobně angažovat, protože organizace i pracovníci jsou mu velmi blízcí. Také se může stát, že pracovník nebude mít se supervizorem navázaný správný supervizní vztah, protože bude pro obě strany těžké chápat svou roli jako supervizor a supervidovaný.

b) Supervize externí

Externí supervize se vyskytuje v organizacích častěji než supervize interní. Externí supervizor je osoba z vnějšku, nemá v organizaci žádnou jinou pozici. Není tedy ovlivněn stereotypy, které se mohou vyskytovat v organizaci. Má větší odstup a nadhled. Hlavním tématem je reflexe pracovní činnosti a rozvoj osobnosti. Pokud se organizace rozhodne pro zavedení externí supervize do organizace, musí počítat s tím, že externí supervize je poměrně finančně náročnější než supervize interní.³⁴

Za největší přínos kvalitní externí supervize pro organizaci považují to, že externí supervizor přichází do organizace nezaujatý a po určité době, kdy pozná fungování organizace, může nabízet nové nápady na zlepšení kvality organizace i pracovníků. Dále pracovník nebude mít obavy řešit i nepříjemná pracovní témata, která by jinak často se svým interním supervizorem neřešil, jelikož interní supervizor je zároveň jeho nadřízený. To, že externí supervizor není s organizací spjatý, přináší nový úhel pohledu, který je velmi prospěšný.

³⁴ Srov. BAŠTECKÁ, B.; ČERMÁKOVÁ, V.; KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 101.

2.2.2 Supervize skupinová a týmová

V této kapitole budou popsána specifika skupinové a týmové supervize. Jelikož se práce soustředí především na individuální supervizi, bude jí věnována následující samostatná kapitola 2.3.

a) Skupinová supervize

Skupinová supervize je určena minimálně pro tři osoby. Členy této skupiny spojuje jejich profese, která je podobně zaměřena. Skupinová supervize přináší svým členům velkou míru vzájemného pochopení a podpory, umožňuje reflexi pracovní činnosti. Výhodou je, že ten, kdo přednáší svůj případ s klientem, získá nový úhel pohledu od ostatních členů, kteří rovněž předávají své zkušenosti z praxe. Všichni účastníci jsou tak obohaceni o nové vědomosti, které se týkají jejich pracovního zaměření. Skupinová supervize se tak nesoustředí na vztahy v organizacích, ale umožňuje pracovníkům získat novou perspektivu v rámci své pracovní činnosti. Dojde tak k osvobození od stereotypních postupů. Supervizor musí mít vědomosti ohledně práce se skupinou. Důležité je, aby dokázal supervizní setkání správně řídit a především, aby každý člen dostal prostor pro vyjádření svého názoru.³⁵

b) Týmová supervize

„Pro týmové uspořádání jsou charakteristické rozdílné role členů týmu a jejich spolupráce na jednom společném cíli. Tím, že každý obstarává určitou oblast, potřebují spolu – pracovat: vzájemně si nahrávají, navazují na sebe a tím tvoří dohromady celek.“³⁶ Z této definice je patrné, že pokud supervizor v organizaci pracuje s týmem, jedná se o supervidované, kteří mají rozdílné pracovní pozice. V rámci supervize v pobytových zařízeních, konkrétně v domovech pro seniory, se týmové supervize zúčastní např. sociální pracovníce, pracovníci v sociálních službách či zdravotní sestra z jednoho oddělení. Vždy se jedná o tým, který spolu pracuje. Cílem týmové supervize zde může být zlepšení efektivity spolupráce a vzájemné komunikace těchto pracovníků.

Týmová supervize se zaměřuje především na činnost týmu jako celku. Nejčastějším tématem jsou zde vztahy mezi členy týmu, vztahy mezi týmem

³⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 75-76.

³⁶ BAŠTECKÁ, B.; ČERMÁKOVÁ, V.; KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 88.

a organizací, ujasnění si poslání a cílů organizace, rozdělení rolí v týmu, zkvalitnění komunikace v týmu a toho jak celkově správně budovat tým.³⁷

2.3 Individuální supervize

V této kapitole nejprve bude objasněn pojem individuální supervize, bude popsán průběh supervizní schůzky, bude zmíněna důležitost supervizního vztahu a závěrem budou představeny techniky, které se v rámci individuální supervize mohou využívat.

Supervize byla ve své historii ovlivněna teoriemi sociální práce, zejména modelem případové sociální práce, který přijala a který je velmi podstatný pro individuální supervizi. Pro tento model je typická práce jeden na jednoho, tedy supervizor a supervidovaný.³⁸

Specifikum individuální supervize spočívá v tom, že probíhá ve dvojici supervizor a supervidovaný. Je zde tedy velmi důležité, aby se supervidovaný cítil v bezpečí, důvěřoval supervizorovi a vytvořil se tak prostor pro řešení i citlivějších témat.

V rámci individuální supervize lze identifikovat pět oblastí, které bývají během individuální supervize často reflektovány.

- a) Pozornost se soustředí na vztah supervidovaného a jeho klienta, jak o klientovi hovoří, jak ho vnímá, zda a jak bere v potaz jeho širší sociální okolí.
- b) Tématem je, jak supervizor vnímá emocionální a fyzickou stránku supervidovaného v důsledku jeho práce.
- c) Zaměření na myšlenky supervidovaného, jak přemýšlí o své práci, o možných postupech.
- d) Orientace na práci s neuvědomovanými pocity, které však ovlivňují práci supervidovaného s klientem. Supervizor se soustředí na intuici supervidovaného v případě, že má o svém klientovi informací málo nebo jsou nejasné.

³⁷ Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*, s. 176-177.

³⁸ Srov. TSUI, Ming – sum. *Social work supervision. Context and Concepts*, s. 23.

- e) Orientace na spiritualitu supervidovaného, která často ovlivňuje již zmíněné výše uvedené čtyři úrovně. Toto téma je velmi osobní a citlivé. Nemusí být proto součástí supervizních setkání.³⁹

2.3.1 Průběh supervizní schůzky

Supervidovaný na začátku schůzky reflektuje své minulé období včetně popisu práce se svými klienty. Poté se supervidovaný zaměří na případ, který momentálně vidí jako nejvíce problematický a kterým se chce aktuálně zabývat. Po předložení konkrétní situace dostane supervidovaný dostatečný prostor k zamyšlení se nad svými reakcemi, postupy a emocemi. Má možnost sebereflexe a zhodnocení své práce. Supervizor poskytne supervidovanému zpětnou vazbu, předá své poznatky a zkušenosti. Supervizor i supervidovaný dále předloží možné varianty řešení, zamyslí se nad výhodami či možnými úskalími. Supervizor se zároveň snaží zapojit fantazii supervidovaného. Supervidovaný se sám rozhodne jaká varianta dalšího postupu je mu nejbližší. Supervizor podporuje rozhodnutí, které supervidovaný učinil. Na závěr supervizní schůzky proběhne oboustranné zhodnocení ohledně průběhu supervizní schůzky.⁴⁰

2.3.2 Supervizní vztah

Vytvoření ideálního pracovního vztahu nesmí supervizor ani supervidovaný podceňovat. Supervizor musí brát v potaz znalosti, zkušenosti supervidovaného. Podstatný je individuální přístup ze strany supervizora. Zamezí tím přehnaným a nereálným očekáváním.⁴¹

Vytvořit pro supervidovaného pocit bezpečí vede k tomu, že supervidovaný hovoří a reflektuje svou práci zcela upřímně, supervize je tedy pro něho prospěšná. Pociť bezpečného prostředí zajišťuje supervidovanému také možnost být upřímný ohledně jeho vztahu k supervizorovi. Nebude tak mít ostych vyjádřit případně negativní emoce nebo vyjádřit pocity, pokud se nebude cítit dobře v jejich vztahu. To samé platí i pro supervizora. Jejich vztah by měl též i supervizorovi umožnit se kriticky vyjádřit k některým myšlenkám supervidovaného. Následně mohou s těmito emocemi pracovat

³⁹ Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*, s. 155.

⁴⁰ Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

⁴¹ Srov. SCHAVEL, M.; HUNYADIOVÁ, S.; KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci*, s. 88-89.

a zdokonalovat pomocí nich svůj vztah. Vznikne pracovní spojení, které je podstatou individuální supervize.⁴²

Supervizor se supervidovaným během jejich setkání vedou dialog, komunikují spolu. Ráda bych se zmínila o sedmi vnitřních rozhovorech, které pomáhají vytvořit lepší strukturu supervizních schůzek. Tyto rozhovory vychází z toho, že kvalitní komunikace spočívá z velké části ve vnitřní reflexi. Těchto sedm rozhovorů, které nyní uvedu, se dělí mezi supervizora i supervidovaného.⁴³

První vnitřní rozhovor se týká supervizora. Před začátkem supervizní schůzky reflektuje svou osobu, motivaci. Přemýšlí také o supervidovaném, jeho motivaci, jejich spolupráci a jaké překážky by mohly nastat. Jedná se o supervizorovu mentální přípravu.

Druhý vnitřní rozhovor se týká supervidovaného, který přemýšlí o minulé supervizní schůzce. Dále přemýšlí nad tím, čemu by se rád na nadcházející schůzce věnoval, třídí si myšlenky.

Ve třetím vnitřním rozhovoru supervizor reflektuje pocity během schůzky, avšak nevysoveně. Součástí je též komunikace se supervidovaným. Vnitřní dialog a dialog se supervidovaným probíhá současně. Vnitřní dialog se týká pocitů, soustředěnosti supervizora. Díky tomu si supervizor dokáže ujasnit, jak supervidovaného vnímá, jaká je jeho koncentrace.

Čtvrtý vnitřní rozhovor se týká supervizora a jeho dialogu se supervidovaným. Následně slouží jako základ pro vnitřní reflexi.

Pátý vnitřní rozhovor je zaměřen na reflexi supervidovaného během supervizní schůzky. Přemýšlí, co supervizorovi sdělí, kolik prostoru bude věnovat emocím a zda od něj cítí pocit pochopení a vzájemné souhry. Vnější rozhovor slouží jako inspirace pro rozhovor vnitřní. Mezi vnitřní a vnější reflexí by vždy měl mít supervizor i supervidovaný dostatek času, aby nedocházelo ke ztrátě pozornosti.⁴⁴

⁴² Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 49.

⁴³ Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*, s. 156.

⁴⁴ Srov. Tamtéž, s. 156-158.

Během šestého vnitřního rozhovoru supervizor vnitřně reflektuje již proběhnutou schůzku. Má tak možnost se zamyslet nad tím, jak se během schůzky cítil, jak supervidovaného motivoval. Přemýšlí nad jejich pracovním vztahem, jaké podnikl kroky a celkově tak hodnotí supervizní schůzku. Do budoucna to přináší zkvalitnění práce.

Sedmý vnitřní rozhovor se týká supervidovaného, který reflektuje proběhnutou supervizní schůzku co nejdříve po jejím skončení. Přemýšlí, co nového se dozvěděl, naučil, jak to využije v praxi, případně v jakých oblastech si není zcela jistý a kde vidí nedostatky.⁴⁵

2.3.3 Využívané techniky v individuální supervizi

V rámci individuální supervize je možné využívat řadu technik, které supervidovanému pomáhají s objasněním jeho situace, problému. Vždy je však třeba brát v potaz názor supervidovaného, který by měl s případným použitím technik souhlasit a projevit o ně zájem.

Změna rolí může být příkladem techniky využívající se v individuální supervizi. Tato technika spočívá v tom, že supervidovaný se vcítuje do role svého klienta. Přebírá tedy jeho chování, mimiku, gesta, vyjadřuje se jako klient a používá stejná slovní spojení. Supervidovaný se tedy cítí a vystupuje jako klient a umožňuje mu to dívat se očima někoho jiného na sebe sama, na svou práci, způsob vyjadřování, na své reakce. Díky této technice supervidovaný změní perspektivu, což může přinést mnoho nových pohledů na situaci, které si dříve neuvědomoval. Může zjistit, že vůči klientovi měl předsudky, které nebyly oprávněné a bude se tedy snažit změnit postup své práce a jednání s klientem anebo zjistí, že jeho předsudky byly oprávněné.⁴⁶

Supervidovaný může hrát také roli tzv. „dvojníka“, kdy jeho role bude zcela neutrální, nebude hrát roli svého klienta, ale bude se na situaci dívat z nezájaté perspektivy. Supervizor musí dbát na to, aby takto orientovaná supervizní schůzka byla

⁴⁵ Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*, s. 156-158.

⁴⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 133.

řádně ukončena, aby se supervidovaný na konci vrátil ke své vlastní roli a neodcházel s pocitem zmatku ohledně své skutečné role.⁴⁷

Kreativní techniky se rovněž řadí k technikám, které mohou být v rámci individuální supervize využívány. Příkladem kreativní techniky je práce se symboly. Supervidovaný si vybere symbol, který znázorňuje jeho aktuální situaci či klienta, jedná se tedy o metaforu. Poté se začne o symbolu hovořit více, přiřazují se mu významy. Aby supervidovaný dokázal pochopit práci se symboly, často se o symbolu rozvíjí symbolický příběh, který v člověku vyvolává reakce a emoce. V tomto okamžiku se začne s tímto příběhem pracovat a cílem je se dopracovat k symbolické změně. Pokud je supervidovaný v souladu se symbolickou změnou, lépe ji uskuteční i v reálné situaci. Supervidovaný si díky symbolům může vyzkoušet, jak změnit svou situaci. Supervizor musí být velmi opatrný ohledně interpretace symbolů. Musí brát v potaz, že nejdůležitější je, jak symbol vnímá supervidovaný. Nejefektivnější je nad symbolem vést dialog.⁴⁸

Další technikou je výtvarné znázornění pomocí barev, tvarů či používání obrázků. V supervidovaném se probudí fantazie a může tak dojít k poznání nových nápadů, které může využít v praxi.⁴⁹

⁴⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 133.

⁴⁸ Srov. Tamtéž, 154-155.

⁴⁹ Srov. Tamtéž, 156.

3 Zavedení individuální supervize do pobytových zařízení

Tato kapitola bude věnována procesu zavedení individuální supervize do pobytových zařízení. Nejprve budou charakterizována pobytová zařízení, dále budou popsány podněty, které organizaci vedou k zavedení supervize. Následující podkapitola bude věnována osobě supervizora a bude zmíněno, jakými kritérii by se organizace měla při jeho výběru řídit. Dále bude popsáno uzavírání kontraktu se supervizorem a na závěr kapitoly budou představeny oblasti reflexe pracovníků v sociálních službách v organizacích poskytujících pobytové služby.

3.1 Charakteristika pobytových zařízení

Pobytová zařízení jsou charakteristická tím, že klienti zde pobývají po určitou dobu. Tato zařízení poskytují pobytové služby, které charakterizuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jako „*služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.*“⁵⁰

Pobytová zařízení poskytují služby sociální péče, jejichž cílem je „*zabezpečení základních životních potřeb v případě, že nemohou být zajištěny bez péče jiné osoby.*“⁵¹ V zákoně č.108/2006 Sb., o sociálních službách se dále uvádí, že tyto služby podporují soběstačnost a zapojení se do běžného života vždy s ohledem na jedince. V případě, že to stav jedince nedovoluje, tak je kladen důraz především na důstojné zacházení, jednání a prostředí klienta. Do pobytových zařízení poskytujících sociální péči můžeme řadit následující zařízení – týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněná bydlení, zdravotnická zařízení ústavní péče a zařízení, která poskytují odlehčovací služby.⁵²

Pobytová zařízení dále nabízejí služby sociální prevence, kde hlavním cílem je zabránění sociálního vyloučení jedinců, kteří jsou tímto negativním jevem ohroženi

⁵⁰ Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

⁵¹ MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*, s. 42.

⁵² Srov. Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

a také ochrana společnosti před rozšířením sociálně patologických jevů. Řadíme sem azylové domy, domy na půl cesty. Pobytovou službu na přechodnou dobu nabízí terapeutické komunity a krizová pomoc.⁵³

3.2 Rozhodnutí pro zavedení individuální supervize

Organizace nejsou vázány žádným zákonem, který by jim ukládal jednoznačnou povinnost ohledně zavedení supervize.

Podnětem pro zavedení supervize do pobytových zařízení mohou být standardy kvality poskytovaných sociálních služeb. Tyto standardy dle vyhlášky MPSV č.505/2006 Sb. obsahují celkem 15 standardů, podle kterých je inspektory posuzována kvalita sociální služby.⁵⁴ Konkrétně se jedná o standard č. 10 a standard č. 15. Ve standardu č. 10, který se týká profesního rozvoje zaměstnanců, se píše, že poskytovatel by měl zajistit podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka zaměstnancům, kteří vykonávají přímou práci s klienty v organizaci.⁵⁵ Podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka může zajistit např. externí supervizor. Možností, jak tento 10. standard naplnit, je tedy zavedení externí supervize do organizace.

Zvyšování kvality poskytované sociální služby vyplývá ze standardu č. 15, ve kterém se píše, že kritériem je hodnocení a kontrola poskytovatele ohledně toho, zda způsob poskytované sociální služby je v souladu se stanovenými cíli a posláním organizace. Do hodnocení úrovně kvality poskytované služby zapojuje poskytovatel též uživatele či zaměstnance organizace a případné výtky využívá jako podnět, na kterém je třeba pracovat, aby se úroveň kvality zlepšila.⁵⁶ I v tomto případě může být tedy supervize řešením, jak naplnit 15. standard kvality sociálních služeb.

Impuls pro zavedení supervize do organizace může vycházet z již zmíněných standardů kvality sociálních služeb, aby tak došlo k jejich naplnění. Podnětem pro zavedení supervize mohou být také samotní pracovníci organizace, kteří mohou cítit

⁵³ Srov. ZATLOUKAL, L. *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*, s. 19-20.

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

⁵⁵ Srov. Vyhláška 505/2006 Sb., ve znění platném k 1. 1. 2018.

⁵⁶ Srov. Vyhláška 505/2006 Sb., ve znění platném k 1. 1. 2018.

potřebu reflektovat svou pracovní činnost a řešení spatřují v zavedení supervize. O efektivitě supervize se mohli také pracovníci doslechnout od kolegů z jiných organizací, kde již supervize úspěšně probíhá. Požadavek supervize následně předávají řediteli, vedoucímu pracovníkovi či managementu organizace.

Dále se vyhodnotí, jaká supervize bude zavedena. Je však důležité neopomenout, aby pracovníci měli o supervizi dopředu určité povědomí. Havrdová píše, že pro kvalitní supervizi je vhodné předem uskutečnit seminář o supervizi, kterého se zúčastní všichni zaměstnanci organizace. Získají zde o supervizi informace. Postupně také management či ředitel (zadavatel) dojedná s pracovníky účel, zaměření jejich supervize. Následuje konzultace se supervizorem. Cílem je pracovníky namotivovat na supervizi, aby v budoucnu přinesla užitek jak zadavateli supervize, tak pracovníkům a samozřejmě i samotnému supervizorovi.⁵⁷

Hawkins a Shohet píší o sedmi krocích, kterými by se zadavatel supervize měl řídit při zavedení supervize do organizace.

- a) *„Provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi již dochází*
- b) *Probudit zájem o rozvoj strategie a praxe supervize*
- c) *Zahájit experimenty*
- d) *Zvládnout odpor vůči změně*
- e) *Rozvinout strategie supervize*
- f) *Rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných*
- g) *Zavést proces permanentní kontroly a revize“⁵⁸*

⁵⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 66-68.

⁵⁸ HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 179.

3.3 Výběr supervizora

Každá organizace si přeje najít supervizora, který pro ni bude přínosem. Je to však nelehký úkol. V dnešní době se škála supervizorů neustále rozšiřuje a nabídka je tedy poměrně pestrá. Existuje několik kritérií, která mohou při výběru pomoci.

Kvalitní supervizor by měl disponovat příslušným vzděláním v supervizi, které je v současnosti možné v České republice získat. Standardy kvality sociálních služeb ve výkladovém sborníku pro poskytovatele uvádí požadavky na kvalifikaci supervizora. Tyto požadavky jsou inspirovány kritérii národních svazů supervize, které stanovují podmínky na výkon profese supervizora.⁵⁹

Možnost získání vzdělání pro povolání supervizora představuje Univerzita Karlova, která jako jediná nabízí magisterské studium zaměřující se na supervizi. Tento studijní program se nazývá Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Požadavek je zde vysokoškolské bakalářské vzdělání zaměřené na sociální práci či příbuzné humanitní obory.⁶⁰

Existuje také řada víceletých kurzů, které poskytují vzdělání v supervizi. Podmínkou je vysokoškolské vzdělání, zkušenost s prací v oblasti sociální práce a osobní zkušenost se supervizí. Možnost absolvování těchto kurzů poskytuje například Český institut pro supervizi či Remedium Praha.⁶¹

Vzdělání supervizora není jediným kritériem. Supervizor je v přímém kontaktu se supervidovaným a proto by měl disponovat určitými osobnostními předpoklady.

Jeho vlastnosti by měly být velmi podobné vlastnostem pracovníků v sociálních službách. Patří sem empatie, aktivní naslouchání, tolerance, komunikační dovednosti, pozitivnost, umění používat humor, stanovení si hranic, mít opravdový zájem o svou práci spojený se zdravou zvědavostí, důvěřivostí.⁶²

⁵⁹Srov. Sborník příspěvků: *Standardy kvality sociálních služeb-Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Dostupné na <https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/030/003824.pdf?seek=1456912467>.

⁶⁰Srov. *Univerzita Karlova v Praze* [online]. Dostupné na https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22532>

⁶¹ Srov. BAŠTECKÁ, B.; ČERMÁKOVÁ, V.; KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 113.

⁶² Srov. Tamtéž, s. 115.

Supervizor by dále měl umět na základě osobnosti supervidovaného správně zvolit metody a styl jejich spolupráce, dokázat motivovat v rozvoji a v učení supervidovaného a také ho následně za to oceňovat. Současně jsou mu vlastní i dispozice obdobné poradci. Pracovní problémy, které supervidovaný do supervizních schůzek přináší, umí objektivně hodnotit a dívat se na ně z více perspektiv. Pomáhá najít vhodná řešení a to vše za předpokladu umění vytvoření důvěrné atmosféry.⁶³

Supervizor by měl mít základní informace o organizaci, ve které supervizi vykonává, znát její cíle, poslání, náplň práce supervidovaných. Zároveň pečuje o své fyzické a psychické zdraví. Může využívat autosupervizi či sám využívá supervizi své supervizní práce, často se svým supervizním kolegou. Dále má zájem se neustále vzdělávat, číst odbornou literaturu, případně se zúčastňovat dalších výcviků či kurzů. Předchází tak vyhoření a jemu samotnému se tak nabízí možnosti nové perspektivy jeho práce.⁶⁴

Závěrem by bylo vhodné podotknout, že při rozhodování výběru supervizora je také možné najít si recenze, hodnocení od organizací či samotných supervidovaných, kteří nám přináší konkrétní zkušenosti se supervizorem. Tato hodnocení nalezneme v dnešní době již na různých internetových stránkách. Profil kvalitního supervizora je „*primárně odvozen ze zjištění o preferencích a uspokojení supervidovaných.*“⁶⁵ Osobní zkušenosti nám mnohdy mohou podat potřebné či doplňující informace. Musí se však čerpat z ověřených zdrojů a brát v potaz, že některé informace mohou být podány zkresleně. Mohou být tedy součástí při výběru supervizora, nikoli však jediným kritériem. Při výběru supervizora by se měla zohledňovat všechna již zmíněná kritéria.

3.4 Kontrakt

Po výběru supervizora nastává uzavírání písemně vypracovaného kontraktu. Smysl uzavírání kontraktu spočívá v ujasnění si cílů supervize, vymezení si představ, pravidel,

⁶³ Srov. SCHAVEL, M.; HUNYADIOVÁ, S.; KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci*, s. 79-80.

⁶⁴ Srov. BAŠTECKÁ, B.; ČERMÁKOVÁ, V.; KINKOR, M. *Týmová supervize*, s. 117-118.

⁶⁵ MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 358.

podmínek a slouží k celkovému pochopení a vzájemnému ujasnění si budoucí spolupráce.⁶⁶

Kontrakt je složen ze dvou částí. Obsahuje praktickou část, kde se nachází informace ohledně místa a termínů supervizních schůzek, jak často supervize bude probíhat a její ukončení. Součástí mohou být finanční náklady. Dále zde najdeme informace o supervizorovi i supervidovaném. Více informací bude o supervidovaném, které se budou týkat především jeho pracovní činnosti. Dále zde najdeme vymezení hranic, pravidel a také způsob hodnocení spolupráce.⁶⁷ Druhá část kontraktu se zabývá samotným stanovením zakázky. Supervidovaný (pokud je přítomen) zde zmíní svůj požadavek, problém, kterým by se chtěl při individuálních schůzkách zabývat. Zároveň se nesmí opomenout požadavky organizace, ve které supervidovaný pracuje. Následně se zúčastněné strany dohodnou, jakým způsobem budou schůzky probíhat. Zda se budou soustředit pouze na jednoho klienta či problém s ním související, či zda si bude supervidovaný donášet nějaké poznámky apod. Následně dojde k vzájemnému sdělení představ ohledně naplnění cílů. Je to velmi důležitý krok, neboť zajišťuje získání vzájemné důvěry a dává podnět pro vznik správného pracovního vztahu.⁶⁸

Je dobré, když se procesu uzavírání smlouvy zúčastní supervizor, supervidovaný a zástupce organizace (většinou ředitel). Jedná se pak o třístranný supervizní kontrakt, který se jeví jako nejvhodnější forma uzavírání smlouvy, jelikož jsou přítomny všechny osoby, kterých se supervize bude v budoucnu dotýkat. Je zde důležité dbát na to, aby vztah mezi jednotlivými stranami byl symetrický, každý ze zúčastněných byl brán jako rovnocenný a jeho názory byly vnímány. Následně dojde k uzavření kontraktu, na kterém se shodly všechny tři strany.⁶⁹

Velmi podstatné odůvodnění pro přítomnost supervidovaného při uzavírání kontraktu je, že v individuální supervizi je velmi důležité si předem vymežit hranice. Jelikož se supervizních schůzek zúčastňují jen dvě osoby, je jejich vzájemný vztah podstatný. Proto se pojem hranice do smlouvy zahrnuje.

⁶⁶ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 34.

⁶⁷ Srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 15.

⁶⁸ Srov. Tamtéž, s. 15.

⁶⁹ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 35-36.

Základní hranicí v individuální supervizi je zabývání se pracovním problémem. Tento problém mohou doprovázet různé pocity, kterým je vhodné věnovat pozornost, jelikož ovlivňují pracovní výkon supervidovaného. Za hranicí jsou však osobní pocity, které nemají s prací supervidovaného nic společného. Pokud by se jimi supervizor zabýval, nejednalo by se již o supervizi, ale spíše o terapii či poradenství, kterou může supervizor, pokud uzná za vhodné, doporučit.⁷⁰

Vzájemná důvěra a stanovení jejích hranic by také mělo být součástí kontraktu. Supervizor si se supervidovaným vyjasní, jakým způsobem budou s informacemi, které získají během supervizní schůzky, zacházet. Měli by mít jasno, komu budou případné informace předávat, za jaké situace a jakým způsobem.⁷¹

Dvoustranný supervizní kontrakt je další možnost, jak dohodnout budoucí spolupráci se supervizorem. Supervizor může uzavřít kontrakt pouze za přítomnosti zástupce organizace. Problémem zde je, že supervidovaný není přítomen. Nemůže tudíž předat svá očekávání a požadavky a budoucí spolupráce se může stát neefektivní, pokud supervidovaný nesouhlasí s obsahem smlouvy.⁷²

Dvoustranný kontrakt může uzavřít také pouze supervizor se supervidovaným. V tomto případě se jedná o vlastní iniciativu supervidovaného, nikoli organizace, proto si ji také supervidovaný většinou hradí z vlastních finančních prostředků. Do obsahu smlouvy tedy organizace nikterak nezasahuje.⁷³

3.5 Oblasti reflexe pracovníků v pobytových zařízeních

V následujícím textu budou přiblížena témata, která mohou pracovníci v sociálních službách, kteří pracují v pobytových zařízeních, reflektovat. Jedná se o hranice pracovníků, možná dilemata těchto pracovníků, vztahy na pracovišti a syndrom vyhoření.

⁷⁰ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 63-64.

⁷¹ Srov. Tamtéž, s. 64.

⁷² Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 37.

⁷³ Srov. Tamtéž, s. 37.

a) Hranice pracovníka

Důvodem potřeby reflexe této oblasti je, že klienti často zkoušejí hranice pracovníka. Sami pracovníci si často nejsou jistí, jaké hranice si mají s klientem nastavit, aby jejich vztah byl na pracovní úrovni, nebyl příliš osobní. Je důležité, aby pracovníci nebrali na sebe odpovědnosti a záležitosti klienta, které nespádají do jejich pracovní náplně, ale na druhou stranu, aby ke klientům nepřistupovali příliš chladně a odtažitě. Supervidovanému rozhovor se supervizorem nad těmito tématy přináší ujasnění si své pracovní náplně a získání jistoty ve výkonu své profese.

Jak již bylo zmíněno, klienti často zkoušejí hranice pracovníka a mohou se pokoušet předat své záležitosti na jeho osobu. Klienti v pobytových zařízeních se často cítí osamoceni. Mohou tedy chtít mít pracovníka „jen pro sebe“. Je v kompetenci pracovníka, aby klientovi citlivě sdělil, že na něj má jen omezený čas. Společně si následně vymezí určitý čas na společný rozhovor či aktivitu. Pracovník musí tento stanovený čas dodržovat. Výjimku může tvořit např. závažná situace v životě klienta. Pracovník by se měl ke klientům chovat stále stejným způsobem, nechovat se k nim podle toho, zda klient spolupracuje či nikoli. Měl by pracovat na tom, aby necítil pocit zklamání, pokud klient nechce např. docházet na nějakou aktivitu, kterou mu pracovník nabídl. V nastavení hranic si pracovník musí uvědomit, že každá osoba a tedy i klient je autonomní bytost a s ohledem na jeho individualitu a možnosti mu pomáhá být odpovědným a svobodným ve svém rozhodování.⁷⁴

b) Možná dilemata pracovníků

Pracovníci v sociálních službách se mnohdy setkávají s dilematy, která mohou být tématy pro individuální supervizi. Nejčastěji se jedná o přístup ke klientům z hlediska toho, zda přistupují ke všem stejně, zda nějakého klienta neupřednostňují či zda svou práci budou raději vykonávat kvalitně za cenu menšího počtu klientů. V tomto případě se musí brát v potaz kontext organizace, která má svou kulturu a klade na pracovníka požadavky. Cílem je pokusit se sladit tyto požadavky s možnostmi pracovníka.⁷⁵

⁷⁴ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 26-27.

⁷⁵ Srov. MUSIL, L. „*Ráda bych Vám pomohla, ale*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*, s. 45.

Pracovníci v sociálních službách se také mohou dostat do situací, kdy mají respektovat přání a rozhodnutí klienta, avšak tato rozhodnutí se jim příčí z osobního hlediska. Často se také může stát, že klient pracovníkovi „nesedí“ z hlediska lidského, má problém s ním komunikovat a odvádět svou práci profesionálně. Jedná se o další dilemata, která pracovníci mohou mít potřebu v rámci supervize reflektovat.

c) Vztahy na pracovišti

V sociální práci by se pracovníci měli vůči klientům chovat zcela profesionálně, neprojevat žádné negativní emoce, které nemají se vztahem ke klientovi nic společného. Jejich práce je však natolik emočně náročná a často velmi stresující, což může ovlivnit a přispět ke vzniku konfliktů se svými kolegy, jelikož pracovníci ventilují nahromaděný stres směrem ke svým spolupracovníkům.⁷⁶

Od nadřízeného mívají také pracovníci pocit, že nejsou dostatečně oceňováni za jejich odvedenou práci, případně, že některý kolega je více chválen či dokonce protěžován. Vznikne tak žárlivost, kterou se zpočátku snaží pracovníci skrývat. Dříve nebo později však pronikne napovrch a vznikne tak mezi pracovníky nezdravá rivalita.⁷⁷

Supervizor se supervidovaným mohou různé situace rozebrat, používat techniky, které nabízí podívání se na tyto situace z různých úhlů pohledů. Pracovník se začne následně dívat na problémy s kolegy s odstupem a více s nadhledem a může najít řešení, která před tím neviděl. Supervizor může také supervidovaného podporovat v rozvoji komunikačních dovedností. Vhodná komunikace se svými kolegy je řešením, jak předcházet konfliktům. Supervizor by dále měl posilovat schopnost supervidovaného pracovat v týmu, případně může doporučit skupinovou či týmovou supervizi.

d) Syndrom vyhoření

Supervize slouží jako předcházení, včasné rozpoznání a případně řešení syndromu vyhoření. Jedná se o téma, které je pro supervidované považováno za jedno z nejčastějších a nejdůležitějších.⁷⁸

⁷⁶ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 103-104.

⁷⁷ Srov. Tamtéž, s. 103-104.

⁷⁸ Srov. GABURA, J. *Supervízie v pomáhajúcich profesiách*, s. 261.

Pomáhající profese, mezi které se pracovníci v sociálních službách bezesporu řadí, patří mezi nejrizikovější skupiny, které může syndrom vyhoření postihnout. Pracovníci v sociálních službách každý den přichází do kontaktu s lidmi – klienty, komunikují s nimi. Témata rozhovorů se týkají zpravidla obtížných životních situací. Klienti sdělují pracovníkům své problémy a z tohoto důvodu je tato profese vysoce stresová a může vést k vyhoření.⁷⁹

3.6 Ukončení supervize

Supervizor a supervidovaný by měli vědět, kdy a za jakých podmínek bude ukončena jejich spolupráce.

Součástí smlouvy by mělo být zkušební období, během kterého se obě strany poznají a zjistí, zda by do budoucna jejich spolupráce mohla být efektivní. Může se stát, že obě strany budou chtít supervizi ukončit. Kontrakt by tedy s ohledem na danou organizaci měl obsahovat podmínky, kdy budou moci obě strany supervizi předčasně ukončit.⁸⁰

Přerušování a následné ukončení supervize může nastat v situaci, kdy supervidovaný či supervizor nejsou se vzájemnou spoluprací spokojeni, nedaří se jim navázat vztah a pracovat na společném cíli. Pokud tak nastane, je dobré hovořit upřímně, a nejprve se pokusit supervizní vztah napravit.⁸¹

Okamžité zrušení supervize je další z možností, jak supervizi ukončit. Toto radikální řešení nastává v situaci, kdy jedna ze stran poruší dohodnutá pravidla obsažená v kontraktu.⁸² Je patrné, že není dobré podceňovat obsah smlouvy, kterou supervizor se supervidovaným uzavírají. Obě strany by si měly být vědomy důležitosti pravidel a dbát na jejich dodržování.

Nyní byly zmíněny důvody pro předčasné ukončení supervize. Pokud supervize probíhá bez problémů, končí dnem, který je stanoven ve smlouvě. Supervizor však

⁷⁹ Srov. MINIRTH, F.; HAWKINS, D.; MEIER, P. a kol. *Jak překonat vyhoření*, s. 14.

⁸⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize*, s. 72.

⁸¹ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 44.

⁸² Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*, s. 224.

může dále se supervidovaným spolupracovat a je možné uzavřít nový kontrakt. Pokud jedna ze stran či organizace vnímá, že by se jejich další spolupráce mohla stát stereotypní, je vhodné vyhledat nového supervizora.

4 Individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v Domově pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích

Tato poslední kapitola je rozdělena na dvě samostatné podkapitoly. První podkapitola bude věnována individuální supervizi v Domově pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích. Druhá podkapitola bude obsahovat shrnutí, které se bude týkat porovnání teoretických poznatků této práce a praxe v již zmíněném Domově pro seniory Hvízdal.

4.1 Individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal

Domov pro seniory Hvízdal má své sídlo v Českých Budějovicích. Jedná se o příspěvkovou organizaci, jejímž zřizovatelem je statutární město České Budějovice. Domov pro seniory je pobytovým zařízením s celkovou kapacitou 280 lůžek. Svým klientům poskytuje služby sociální péče. Konkrétně nabízí odlehčovací služby, domov pro osoby se zdravotním postižením, domov pro seniory a domov se zvláštním režimem.⁸³

Domov pro seniory Hvízdal se dělí na sociální úsek, zdravotnický úsek, úsek správy a stravovací úsek. Celkem zde pracuje 200 zaměstnanců. Pracovníky v sociálních službách řadíme do sociálního úseku. Přímou obslužnou péči vykonává 78 zaměstnanců. Pracovníků vykonávajících základní výchovnou nepedagogickou činnost je v zařízení 13. Pracovníci v sociálních službách zároveň plní roli klíčového pracovníka.⁸⁴

Na základě rozhovoru s ředitelkou organizace Mgr. Simonou Žigovou jsem získala informace o fungování supervize v tomto Domově pro seniory a s jejím souhlasem je nyní předkládám.

⁸³Domov pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích [online]. Dostupné na <http://www.domovproseniory-hvizdal.cz/stranka-uvod-64>.

⁸⁴Výroční zpráva DpS Hvízdal [online]. Dostupné na <http://www.domovproseniory-hvizdal.cz/soubor-vyrocní-zprava-2019-114-.pdf>.

Individuální supervize je v Domově pro seniory Hvízdal zavedena od roku 2008. Rozhodnutí, které vedlo k zavedení supervize, plynulo z 15. standardu kvality sociálních služeb. Cílem tohoto standardu je zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Hlavním důvodem pro zvolení individuální supervize ze strany tehdejší ředitelky bylo zajištění diskrétnosti a předpoklad větší otevřenosti ze strany zaměstnanců. Pracovníci v sociálních službách nestáli u rozhodnutí, jaký druh a jakým způsobem bude supervize v organizaci probíhat. Supervize je pro ně brána jako další forma vzdělání, zároveň však individuální supervizi pracovníci vnímají jako nástroj, který jim umožňuje intimně reflektovat svou práci.

V Domově pro seniory Hvízdal mají zkušenosti se dvěma supervizory. S prvním supervizorem došlo k ukončení supervize ze zdravotních důvodů supervizora. Na základě doporučení a zkušenosti byl vybrán nový supervizor, který dochází do organizace již přibližně tři roky.

Se současným supervizorem byl nastaven následující způsob uzavírání kontraktu. Supervizor uzavírá kontrakt s ředitelkou organizace. Jedná se o dohodu o provedení práce na dobu jednoho roku. To znamená, že po jejím uplynutí dochází vždy k uzavření kontraktu nového. Cíl individuální supervize na daný rok stanovuje po konzultaci ředitelka organizace se supervizorem a také s vrchní sestrou. Obsahem kontraktu je také dohoda ohledně termínů supervizních schůzek. Supervizor je velmi vstřícný a po vzájemné domluvě dochází ke stanovení termínů, které vyhovují všem stranám. Individuální supervize probíhá jednou za měsíc po dobu tří hodin (od 13:00 do 16:00). Tento časový rámec je pro pracovníky efektivní, jelikož je nejméně omezující pro tuto profesi z hlediska náročnosti práce. V tomto čase se pracovníci mezi sebou bez problému zastupují. Během tohoto vymezeného času probíhá celkem šest individuálních schůzek. Každý supervidovaný má tedy vymezený čas přibližně půl hodiny. Vedle pracovníků v sociálních službách je také individuální supervize nabídnuta i dalším zaměstnancům organizace.

Pracovník v sociálních službách se individuální supervize zúčastní v termínu, který mu stanoví vedoucí úseku, který vždy dbá na to, aby například nenastala situace, že pracovník má naplánovanou supervizi v období čerpání dovolené. V průměru se pracovník v sociálních službách zúčastní supervize jednou za dva roky. Pokud však

vedoucí sociálního úseku usoudí, že pro pracovníka by byla supervize užitečnější častěji, je mu nabídnuta možnost ji využívat po kratší době. Supervizní schůzky probíhají v pracovní době zaměstnanců, supervizor do organizace dochází. Je zde vymezen prostor pro supervizní schůzky.

Jak již bylo zmíněno, cíl supervize uzavírá ředitelka společně se supervizorem a s vrchní sestrou v zařízení. Supervizní schůzky se tedy drží tématu, který je vždy na daný rok stanoven. Za každý rok zpracovává supervizor a následně předává ředitelce tzv. hodnocení individuálních rozhovorů. Je důležité podotknout, že hodnocení, které supervizor předává ředitelce, je obecné. Supervidovaní zde nejsou jmenováni. Je zachována diskrétnost.

Například v roce 2010 dopadlo hodnocení individuálních rozhovorů velmi kladně. Toto hodnocení mi ředitelka sdělila na základě interního podkladu, který měla v tištěné podobě k dispozici. Cíl na rok 2010 byl stanoven jako zkvalitnění práce s klienty, porozumění jejich potřebám a aby pracovníci dokázali vyjádřit své pocity. Supervizor ve zprávě uvedl kladný přístup zaměstnanců, kteří vyjadřovali své pocity, prováděli sebereflexi, hodnotili svou práci. Bylo spatřeno, že velmi užitečné bylo zhodnocení vztahu nejen s klienty v zařízení, ale také s jejich rodinami. Pracovníci uvedli, že právě rodiny klientů jsou těmi, kteří často kritizují jejich práci. Pracovníci oceňovali možnost diskrétního zhodnocení jejich pracovní činnosti.

V roce 2019 bylo náplní supervize zjištění úrovně motivace pracovníků k výkonu své práce a preventivní předcházení syndromu vyhoření. Supervizor hodnotí velmi kladně přístup každého supervidovaného. Supervidovaní byli aktivní, otevření, oceňují, že supervizor je v organizaci již delší dobu, mají s ním pozitivní zkušenosti. Supervizor uvedl, že pracovníci mají ke své práci pozitivní vztah, mají přehled o své práci, jsou na ni dobře připraveni. Tématem také bylo hodnocení vzájemné spolupráce mezi jednotlivými úseky v zařízení. Supervizor uvedl, že v této oblasti jsou jisté problémy, vážne zde komunikace. Ke konci roku 2019 došlo k personálním změnám v zařízení (např. změna v pozici ředitelky zařízení, vedoucí sociálního úseku). V této oblasti nevidí supervidovaní žádný problém, jsou naopak velmi spokojeni.

Pracovníci v sociálních službách hodnotí individuální supervizi jako přínosnou. Oceňují především soukromí, spolehlivost, mlčenlivost ze strany supervizora, dále

možnost zhodnocení a sebereflexe své práce s nestranným odborníkem. Jediný problém v individuální supervizi je spatřen v nízké četnosti supervizních setkání. Supervidovaní i ředitelka však i přes tuto skutečnost preferují nadále zachování individuální supervize.

4.2 Shrnutí

Nyní shrnu nastavení individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal a také porovnám s teoretickými poznatky, které jsou uvedeny v této práci.

V Domově pro seniory Hvízdal pracují pracovníci v sociálních službách. Vykonávají zde přímou obslužnou péči, základní výchovnou nepedagogickou činnost a zároveň plní roli klíčového pracovníka. Působení těchto pracovníků se shoduje s teoretickými poznatky uvedené v první kapitole.

Impuls, který přiměl Domov pro seniory Hvízdal k supervizi, pramenil z 15. standardu kvality sociálních služeb, aby došlo k jeho naplnění. Tento důvod je v souladu s kapitolou 3.2., ve které je uveden standard č.15 jako jeden z důvodů pro zavedení supervize. Rezervu zde však spatřuji v tom, že supervidovaní neměli možnost se zapojit do procesu nastavování supervize v organizaci či zda se supervize chtějí vůbec zúčastnit. To, že supervize je chápána jako další forma vzdělání pracovníků zavádí k myšlence, že supervize v organizaci je nástroj, který je povinný. Ale je však nutno podotknout, že zvolený způsob nastavení supervize pracovníkům vyhovuje a supervizi nevnímají jako povinnost, ale jako formu sebereflexe, kterou hodnotí jako potřebnou.

V Domově pro seniory Hvízdal uzavírá kontrakt supervizor s ředitelkou. Konzultace ohledně stanovení cíle na daný rok se zúčastňuje také vrchní sestra. Kapitola 3.4. byla věnována procesu uzavírání kontraktu. V této kapitole byla zmiňována Michková, která píše, že není příliš vhodné, pokud supervidovaní nemohou před uzavřením kontraktu předat svá očekávání, problémy, kterým by se rádi v rámci supervizních schůzek věnovali. Může tak snadno dojít k situaci, že cíl, který je na daný rok stanoven, nemusí být zrovna problematika, která by pro supervidovaného byla prioritní. Rezervu v Domově pro seniory Hvízdal spatřuji v této oblasti, jelikož supervidovaný se nemusí shodovat s cílem supervize, který ředitelka společně s vrchní sestrou a supervizorem uzavřela.

Cíl na rok 2019 byl stanoven jako zjištění úrovně motivace pracovníků, preventivní předcházení syndromu vyhoření a hodnocení spolupráce se svými kolegy. Cíle se shodují s kapitolou 3.5., která byla věnována tématům, kterým mohou mít potřebu se pracovníci v sociálních službách v rámci individuální supervize věnovat. Zmíněna byla oblast syndromu vyhoření a vztahů na pracovišti. Úroveň motivace pracovníků supervizor zjistí na základě toho, jak supervidovaný hovoří o své práci, o klientech a o celkovém přístupu. Tato témata byla zmiňována v kapitole 2.3., kde byly popsány oblasti, které jsou během supervizních schůzek často reflektovány.

Individuální supervizi pracovníci hodnotí velmi kladně. Důležitost přikládají supervizorovi. Důležitosti supervizního vztahu byla věnována kapitola 2.3.1. Pracovníci uvádí, že je pro ně velmi důležité vědět, že svému supervizorovi mohou důvěřovat. To vede k otevřenosti z jejich strany a individuální supervize je pro ně ideální z toho důvodu, že zajišťuje větší pocit soukromí. Potvrzuje se tak původní záměr pro zavedení individuální supervize, kdy ředitelka uvedla jako důvod zajištění větší diskrétnosti, která přináší již zmíněnou větší otevřenost ze strany supervidovaných.

Individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal probíhá bez problémů. Končí dnem, který je stanoven ve smlouvě. Organizace i pracovníci jsou se současným supervizorem spokojeni, a proto dochází k uzavírání nového kontraktu na další rok.

Potíž individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal by mohla být spatřena v nízké četnosti supervizních setkání. I když řešením by mohla být skupinová či týmová supervize, je nutné podotknout, že se zavedením skupinové ani týmové supervize by pracovníci příliš nesouhlasili. Je patrné, že hlavní pozitivum spatřují pracovníci v možnosti být se svým supervizorem o samotě i za cenu méně častého kontaktu.

Individuální supervize probíhá úspěšně v Domově pro seniory Hvízdal již 12 let a potvrzuje slova Schavela, Hunyadiové a Kuzyšina, kteří píší, že velkou výhodou individuální supervize je individuální přístup, plné soustředění se na supervidovaného, větší otevřenost a blízký vztah.⁸⁵ Tato pozitiva přináší pracovníkům v sociálních službách v Domově pro seniory Hvízdal kvalitní supervizi, která jim umožňuje zdokonalovat své osobní i odborné kompetence.

⁸⁵ Srov. SCHAVAL, M.; HUNYADIOVÁ, S.; KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci*, s. 31.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá popsáním významu individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v pobytových zařízeních.

První dvě části práce slouží k představení pracovníka v sociálních službách, objasnění pojmu supervize včetně jejích základních funkcí a možnostech jejího členění. Dále je zde blíže objasněna individuální supervize a rovněž je zmíněna důležitost vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Třetí část práce přináší popsání procesu zavádění individuální supervize do pobytového zařízení. Ve čtvrté části práce je představena individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích a také shrnutí, zabývající se tím, nakolik se teoretické poznatky uvedené v prvních třech částech práce shodují s těmi praktickými.

Jak již bylo zmíněno, cílem práce bylo popsání významu individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v pobytových zařízeních. První část kapitoly dostatečně objasnila profesi pracovníka v sociálních službách. Bylo to velmi podstatné, neboť tito pracovníci představují supervidované a proto bylo důležité tuto profesi charakterizovat. Druhá část práce popsala objasnění pojmu supervize a také individuální supervizi. Třetí část práce se již přímo soustředila na zavedení individuální supervize do pobytového zařízení. Z této části vyvstalo popsání celého procesu individuální supervize v organizaci, která poskytuje pobytové služby. Zároveň vyplynuly důvody, proč je supervize pro pracovníky v sociálních službách důležitá a co jim může nabídnout individuální supervize. Čtvrtá část práce představila proces individuální supervize v Domově pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích a porovnála získané odborné poznatky s konkrétní praxí v tomto pobytovém zařízení.

Získané poznatky mohou sloužit k porozumění fungování supervize v organizaci. Jelikož se práce soustředí na individuální supervizi, přináší popsání jejího významu pro pracovníky v sociálních službách. To může být nápomocné při rozhodování se jakou supervizi zvolit. Zároveň práce může nabídnout organizacím, ale také supervidovaným poznatky o tom, co jim může individuální supervize poskytnout a současně jim nabízí ukázkou, jak individuální supervize probíhá v konkrétním pobytovém zařízení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické publikace:

BAŠTECKÁ, B.; ČERMÁKOVÁ, V.; KINKOR, M. *Týmová supervize, Teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BICKOVÁ, L.; ČERNÁ, I.; FROULÍKOVÁ, M. (eds.) *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2011. ISBN 978-80-904668-1-4.

BROŽA, J. (ed.) *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: TRITON, 2009. ISBN 978-80-7387-209-0.

BROŽOVÁ DOUBKOVÁ, A.; THELENOVÁ, K. *Efektivní komunikace v pomáhajících profesích*. Liberec: Technika univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-941-7.

CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.

ČÁMSKÝ, P.; SEMBDNER, J.; KRUTILOVÁ, D. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.

GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, 2018. ISBN 978-80-558-1260-1. 4

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize, Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

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

JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese, psychologické minimum pro pracovníky sociální péče*. Praha: HESTIA, 1995. ISBN neuvedeno.

MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3148-3.

MALÍK-HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby, Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.

MUSIL, L. „*Ráda bych Vám pomohla, ale*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman, 2004. ISBN 80-903070-1-9.

SCHAVEL, M.; HUNYADIOVÁ, S.; KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci, Teória, prax a výskum*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, 2013. ISBN 978-80971445-0-0.

SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.

TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. ISBN 0-7619-1766-7.

VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS, 2012. ISBN 978-80-89238-70-5.

ZATLOUKAL, L. *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Cyrilometodějská teologická fakulta, 2008. ISBN 978-80-244-2128-5.

Internetové zdroje:

Domov pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích [online]. Dostupné na <http://www.domovproseniory-hvizdal.cz/stranka-uvod-64>.

Sborník příspěvků: *Standardy kvality sociálních služeb-Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Dostupné na <https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/030/003824.pdf?seek=1456912467>.

Univerzita Karlova v Praze [online]. Dostupné na https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22532.

Výroční zpráva DpS Hvízdal [online]. Dostupné na <http://www.domovproseniory-hvizdal.cz/soubor-vyrocní-zprava-2019-114-.pdf>.

Právní prameny:

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 1. 7. 2019

Zákon 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění platném k 31. 7. 2019

Vyhláška 505/2006 Sb., ve znění platném k 1. 1. 2018

ABSTRAKT

BUBRLOVÁ, P. *Individuální supervize jako podpora pro pracovníky v sociálních službách v pobytových zařízeních*. České Budějovice 2020. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Oddělení praxe. Vedoucí práce Mgr. Magdalena Ehrlichová.

Klíčová slova: supervize, individuální supervize, pracovník v sociálních službách, supervizor, supervidovaný, supervizní vztah, pobytová zařízení, domov pro seniory

Práce se zabývá významem individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v pobytových zařízeních. V první části je charakterizován pracovník v sociálních službách. Dále je zde popsáno, jakými odbornými i osobnostními předpoklady by měl disponovat a náplň práce této profese. V druhé části je popsána supervize, její funkce a možná členění. Blíže je zde popsána individuální supervize, průběh supervizní schůzky, důležitost supervizního vztahu a jsou zde zmíněné některé techniky, které mohou být v rámci individuální supervize využívány. Třetí část se týká zavedení individuální supervize do pobytových zařízení. Obsahem zde je charakteristika pobytových zařízení, rozhodnutí, která vedou k zavedení individuální supervize do organizace, kritéria pro výběr vhodného supervizora, proces uzavírání kontraktu, oblasti reflexe pracovníků a ukončení supervize. Závěrečná část přináší příklad individuální supervize pro pracovníky v sociálních službách v Domově pro seniory Hvízdal v Českých Budějovicích a také reflexi teoretických poznatků s praxí v již zmíněném Domově pro seniory.

ABSTRACT

Individual Supervision as Support for Social Workers in Residential Facilities

Keywords: supervision, individual supervision, social worker, supervisor, supervised, supervisory relationship, residential facilities, retirement home

The thesis deals with the significance of individual supervision of social workers in residential facilities. The first part characterizes social workers. It also describes this profession and the professional and personality qualities a social worker should have. The second part describes supervision, its functions and possible types. It also contains a detailed description of individual supervision, the course of a supervisory meeting as well as the significance of the supervisory relationship, and mentions certain techniques that may be used as part of individual supervision. The third part addresses the introduction of individual supervision into residential facilities. It contains the characteristics of residential facilities, decisions leading to the introduction of individual supervision into an organisation, criteria for the selection of a suitable supervisor, contracting process, fields of worker reflection and the completion of supervision. The final part deals with individual supervision of social workers in the Retirement Home Hvízdal in České Budějovice and with reflection of theoretical findings in practice in the said retirement home.