

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta

**Zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích v rámci
zákona o sociálních službách**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Mgr. Bohdana Břízová, Ph.D.

Autor práce:

Bc. Pavla Brožová

17. 8. 2011

Abstrakt

Zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích v rámci zákona o sociálních službách

Diplomová práce se v teoretické části zaměřuje na vydefinování pojmů nestátní nezisková organizace a supervize. Velká míra pozornosti je pak v práci věnována zavádění supervize do organizací a také překážkám, které v tomto procesu hrají důležitou roli.

Cílem výzkumné části práce bylo zmapovat současný stav zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. Prvním dílčím cílem bylo zmapovat důvody zavedení supervize v těchto organizacích. Druhým dílčím cílem bylo zjistit překážky bránící organizacím v zavedení supervize na jejich pracovišti. Pro realizaci výzkumné části práce byl zvolen kvalitativní typ výzkumu, metoda dotazování, technika položených rozhovorů. Výzkumný soubor tvořili ředitelé, ředitelky, popř. vedoucí pracovníci nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby a jejich zaměstnanci.

Z výsledků je zřejmé, že účinnost zákona o sociálních službách, tzn. i Standardů kvality sociálních služeb, není jediným důvodem pro zavádění supervize. Podle odpovědí respondentů je těchto důvodů mnohem víc. Chápání důvodů zavedení supervize je ovšem rozdílné u vedení organizací a u jejich zaměstnanců. Výzkum také ukázal, že nedostatek finančních prostředků je hlavní překážkou zavádění supervize do nestátních neziskových organizací, které poskytují sociální služby. Autorka v diskusi navrhuje možná řešení tohoto problému.

Tato práce může být podkladem pro zavedení supervize do organizací, kde dosud není využívána. Práce může přispět k usnadnění zavádění supervize do organizací, které poskytují sociální služby díky tomu, že došlo k detekci a popsání jednotlivých překážek. Dále by tato práce mohla být přínosem pro studenty a pracovníky pomáhajících profesí.

Abstract

Introduction of Supervision into Non-State Non-Profit Organizations in the Context of the Social Services Act

In the theoretical section the diploma thesis is focused on giving definitions of the terms a non-state non-profit organization and supervision. A great extent of attention is then paid to the introduction of supervision into organizations and obstacles that play an important role in this process.

The aim of the research section of the thesis was to survey the current state of the introduction of supervision in non-state non-profit organizations providing social services in the South Bohemian Region. The first partial objective was to map the reasons for the introduction of supervision in these organizations. The other partial objective was to identify the obstacles preventing organizations from the introduction of supervision in their workplaces. To conduct the research of the thesis, the qualitative research was chosen, the interviewing method, the technique of semi-conducted interviews. The research group consisted of directors or managing directors of non-state non-profit organizations providing social services, and their employees.

From the results it is evident that the effectiveness of the Act on Social Services, i.e. also of the Standards of quality of social services, is not the only reason for the introduction of supervision. According to the answers of addressed respondents, there are much more reasons for this measure. Understanding the reasons for the introduction of supervision, however, is different in the management of an organizations and in its employees. The research has also shown that the lack of funds is the major obstacle in implementing supervision into non-state non-profit organizations that provide social services. The author proposes possible solutions to this problem in the discussion.

This thesis may be the basis for the introduction of supervision in organizations where it is not used yet. The work can contribute to facilitate the introduction of supervision into organizations providing social services because individual obstacles have been detected and described. Furthermore, this work could be beneficial for students and the staff of helping professions.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích v rámci zákona o sociálních službách* vypracovala samostatně a použila jen 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 diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, 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 17. 8. 2011

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Bohdaně Břízové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za vstřícnost a za čas, který mi věnovala. Poděkování si dále zaslouží všichni respondenti, kteří věnovali svůj čas a byli ochotni zapojit se do výzkumu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 SOUČASNÝ STAV	10
1.1 Pojem nestátní neziskové organizace v oblasti sociálních služeb	10
1.2 Formy nestátních neziskových organizací.....	11
1.2.1 Občanská sdružení.....	11
1.2.2 Obecně prospěšné společnosti	12
1.2.3 Nadace a nadační fondy.....	12
1.2.4 Círky	13
1.3 Nestátní neziskové organizace v oblasti poskytování služeb	13
1.4 Role nestátních neziskových organizací v ČR.....	14
1.5 Pojem supervize v sociální oblasti.....	17
1.5.1 Definice supervize	17
1.6 Historie supervize	18
1.6.1 Supervize v zahraničí	18
1.6.2 Supervize v Čechách	19
1.7 Syndrom vyhoření.....	20
1.7.1 Definice syndromu vyhoření	20
1.7.2 Projevy vyhoření	20
1.7.3 Stádia vyhoření	21
1.8 Funkce, cíl a smysl supervize	21
1.9 Druhy supervize	23
1.9.1 Faktor autority	23
1.9.2 Faktor role, kompetencí a vztahů	24
1.9.3 Faktor zaměření	25
1.9.4 Faktor přístupu.....	25
1.9.5 Časový faktor.....	26
1.10 Aktéři supervize	26
1.10.1 Supervizor.....	26
1.10.2 Supervidovaný	27
1.11 Legislativní zakotvení supervize v sociálních službách	27
1.11.1 Standardy kvality sociálních služeb	28
1.12 Organizační kultura.....	30
1.13 Složky dynamiky kultury organizace	32
1.13.1 Hon na osobní patologii.....	32
1.13.2 Úsilí o byrokratickou výkonnost	32
1.13.3 Hlídání vlastních zad	33
1.13.4 Krizová motivace.....	33

1.13.5	Návyková organizace	34
1.13.6	Učíci se organizace	34
1.14	Zavádění supervize do organizace	35
1.14.1	Úskalí při zavádění supervize	36
1.15	Supervizní kontrakt	38
2	CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
2.1	Cíl práce	40
2.2	Výzkumné otázky	40
3	METODIKA	41
3.1	Použité metody	41
3.2	Charakteristika výzkumného souboru	41
3.3	Realizace výzkumu	42
4	VÝSLEDKY	44
4.1	Charakteristika výzkumného vzorku	44
4.2	Odpovědi ředitelů/ředitelek, popř. vedoucích NNO	47
4.3	Výsledky rozhovorů se zaměstnanci NNO, kde supervize probíhá	60
4.4	Shrnutí výsledků rozhovorů s řediteli/ředitelkami a zaměstnanci NNO	68
5	DISKUSE	72
6	ZÁVĚR	79
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
8	KLÍČOVÁ SLOVA	88
9	PŘÍLOHY	89

ÚVOD

Dalo by se hovořit o tom, že supervize se v posledních letech stala módním trendem v různých oborech lidské činnosti. Stále více se dostává do povědomí nejen odborné, ale i laické veřejnosti.

K zavádění supervize v oblasti sociálních služeb na území naší republiky napomáhá dokument Ministerstva práce a sociálních věcí Standardy kvality sociálních služeb, který je přílohou vyhlášky 505/2006 Sb. zákona o sociálních službách. Konkrétně standard číslo 10 se věnuje profesnímu rozvoji pracovníků. Definuje to, že poskytovatel má povinnost zajistit pro své zaměstnance pomoc nezávislého kvalifikovaného odborníka. A právě do této podpory spadá kromě jiných metod i supervize. I přes to, že poskytovatelé jsou podrobováni kontrole Standardů kvality sociálních služeb, není ve všech zařízeních tato pomoc samozřejmostí. Překážkami mohou být zaběhlé stereotypní pracovní postupy, nedůvěra pracovníků a vedení k této formě pomoci. V neposlední řadě hraje roli i nepřipravenost organizací.

V posledních letech se nestátní neziskové organizace staly velmi významnými poskytovateli sociálních služeb. Jejich postavení na trhu je specifické, protože se jedná o zařízení, která stojí mimo státní strukturu. I tyto organizace by se měly řídit Standardy kvality sociálních služeb a na doporučení Ministerstva práce a sociálních věcí zavést supervizi pro své zaměstnance.

V rámci své práce, bych se tomuto tématu chtěla věnovat. Ráda bych formou kvalitativního výzkumu za pomoci rozhovorů s řediteli/ředitelkami, popř. vedoucími pracovníky a zaměstnanci nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby nahlédla do této problematiky, lépe ji pochopila a získala odpovědi na otázky – Jaký je hlavní důvod zavádění supervize v oblasti nestátních neziskových poskytovatelů sociálních služeb? Existují nějaké překážky při zavádění? Pokud ano, které to jsou? Můj výzkum si tedy klade za cíl zmapovat stav, v jakém se nyní nachází české nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby ve vztahu k zavádění supervize.

Diplomovou práci, která má název „*Zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích v rámci zákona o sociálních službách*“ jsem se rozhodla psát

hlavně proto, že toto téma je mi blízké. Já jako budoucí sociální pracovnice se budu s největší pravděpodobností účastnit supervize. Věřím, že tato forma pomoci je opravdu účinná a i tento fakt byl motivací pro zpracování tohoto tématu.

Doufám, že moje práce by mohla přinést zajímavý pohled na oblast zavádění supervize do specifické skupiny nestátních neziskových poskytovatelů sociálních služeb. Mohla by také poukázat na překážky, které bránily, popř. stále brání nestátním neziskovým organizacím v zavádění supervize na jejich pracoviště. Věřím, že tyto informace by mohly nově vznikajícím organizacím být ku prospěchu a díky výsledkům výzkumné části by mohlo dojít k překonání překážek při zavádění supervize v dalších organizacích.

1 SOUČASNÝ STAV

1.1 Pojem nestátní neziskové organizace v oblasti sociálních služeb

Definovat nestátní neziskové organizace (dále také NNO) je velice složitá věc a proto začínám obšírnějším vysvětlením.

Na poli poskytovatelů sociálních služeb se v Čechách vyskytují **veřejnoprávní** (státní) **subjekty**, z nichž jsou nejčastějšími představiteli ústřední orgány státu a samosprávné celky, tedy obce a kraje. A dále to jsou **soukromoprávní** (nestátní) **subjekty**. Právě ty se člení podle toho, zda jsou ziskové nebo neziskové. Jinými slovy by se dalo říci, že ziskové organizace mají podnikatelský charakter a neziskové organizace nepodnikatelský (Tomeš, 2010).

Se soukromými poskytovateli sociálních služeb, kteří mají podnikatelský charakter, se nesetkáváme v České republice příliš často. Jako soukromého poskytovatele sociálních služeb si lze v našich podmínkách představit například provozovatele domova pro seniory (Květenská, 2007). Dle Tomeše (2010) jsou služby poskytované na podnikatelské bázi především pro majetné občany.

Nestátní neziskové (nepodnikatelské) organizace, jejichž název byl odvozen z anglického nonprofit nongovernmental organizations, jsou v České republice pestré v právních formách i oblastech, ve kterých tyto organizace působí (Maule, 2005).

NNO patří mezi sociální subjekty, které společně se státem nejčastěji usilují o pomoc občanům. Sociální pomoc je jejich cílem, nikoli jen prostředkem k dosažení jiných záměrů. Realizují pomoc, aniž sledují zisk jako hlavní cíl svého snažení (Tomeš, 2007). Podle Květenské (2007) to ovšem neznamená, že nemohou vytvořit zisk, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.

Někdy se NNO souhrnně označují jako „třetí sektor“, vedle sektoru prvního - státního, a druhého - ziskového (Tomeš, 2007).

Vašítková (2008) definuje nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují mimo státní strukturu, které ale slouží v zásadě veřejným zájmům. Uvádí 5 základních vlastností, podle kterých se dají neziskové organizace definovat:

- **Institucionalizované** - mají jistou organizační strukturu.

- **Soukromé** - jsou institucionálně odděleny od státu, ani jím nejsou řízeny. To neznamená, že se jim nemůže dostat podpory od státu nebo že ve vedení nemohou být státní úředníci.
- **Neziskové** - neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.
- **Samosprávné a nezávislé** - neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe, mají kontrolu nad svými aktivitami.
- **Dobrovolné** - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat také výkonem neplacené práce pro organizaci, formou darů nebo čestné účasti ve správní radě.

1.2 Formy nestátních neziskových organizací

V České republice existuje několik druhů neziskových organizací, na které se vztahují různé právní předpisy. Nejtypičtějšími neziskovými organizacemi jsou občanská sdružení, nadace, nadační fondy, dále pak obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy a instituce. Avšak do výše zmíněných 5 znaků neziskového sektoru spadají i další organizace jako jsou například církve, politické strany a společenství vlastníků bytových jednotek, upozorňuje Plesníková (2007). Hyánek (2007) doplňuje, že do této skupiny také patří honební společenství, veřejné výzkumné instituce, sdružení (svaz, spolek společnost, klub) či stavovské organizace.

Nejčastějšími formami NNO, které působí v oblasti sociálních služeb, jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. V menší míře to jsou pak církve a náboženské společnosti. Proto bych se ráda dále věnovala jen těmto vyjmenovaným typům NNO.

1.2.1 Občanská sdružení (dále také o.s.)

Právní úpravu občanského sdružení nalezneme v zákoně č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Zpravidla se jedná o sdružení fyzických nebo právnických osob za účelem dosahování společných zájmů. Podmínkou je, že se jedná o nenáboženské,

nepolitické a nepodnikatelské sdružení, které svou činností neomezuje osobní, politická nebo jiná práva občanů (Farní charita Starý Knín, 2008).

Jak uvádí Plesníková (2007), občanská sdružení jsou nejčastějšími neziskovými organizacemi v ČR. Jedná se o výhodu spojení lidí se stejnými cíly a je zřejmé, že skupina má větší váhu než jednotlivec.

Sdružení mohou založit nejméně tři občané ČR, z nichž alespoň jeden musí být starší 18 let. Tito občané vytvoří tzv. přípravný výbor, který vypracuje stanovy sdružení a podá návrh na registraci o.s. (Zákon o sdružování občanů, v platném znění).

1.2.2 Obecně prospěšné společnosti (dále také o.p.s.)

Zákon č. 248/1995 Sb. definuje obecně prospěšnou společnost jako právnickou osobu, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek (Zákon o obecně prospěšných společnostech, v platném znění). Zákon sám neurčuje, jaké služby jsou obecně prospěšné. Otázku obecně prospěšných služeb, jež chce o.p.s. poskytovat, posuzuje při rozhodování o jejím zápisu do rejstříku soud (Skovajsa, 2010).

Případný hospodářský výsledek (zisk) těchto organizací nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů orgánů a zaměstnanců, ale musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla společnost založena (Plesníková, 2007).

1.2.3 Nadace a nadační fondy (dále také ND a NF)

Zákon č. 227/1997 Sb. definuje nadace nebo nadační fondy jako účelová sdružení majetku, která vznikají pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je myšlen zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu (Zákon o nadacích a nadačních fondech, v platném znění).

Skovajsa (2010) vysvětluje pojem účelové sdružení majetku tak, že ND a NF jsou účelovými soubory věcí nebo jiného majetku, nejsou tvořeny společenstvím osob.

Příspěvky z prostředků nadací jsou poskytovány z majetku nadace a z nadačního jmění. Nadační fondy na rozdíl od nadací nezřizují nadační jmění a pro dosažení účelu mohou použít veškerý svůj majetek (Plesníková, 2007).

1.2.4 Církve

Postavení církví a náboženských společností upravuje v ČR zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společnostech (Plesníková, 2007). Organizace církví jsou zřizovány z různých důvodů. Jedním z nich je i poskytování služeb potřebným. K těmto účelům slouží charity a diakonie (Centrum pro rozvoj neziskového sektoru, 2005).

1.3 Nestátní neziskové organizace v oblasti poskytování služeb

Z historického pohledu byla církev a její zařízení prvními organizacemi, které poskytovaly sociální pomoc včetně sociálních služeb. Později je v této činnosti začaly doplňovat svépomocná sdružení a obce. Během let komunistické ideologie se přesunul institut sociální pomoci a služeb výhradně na stát, protože činnost nestátních organizací byla značně omezena (Květenská, 2007).

V průběhu 90. let v České republice, stejně jako v ostatních zemích střední a východní Evropy, začalo spontánně vznikat značné množství organizací občanské společnosti, jako jsou občanská sdružení či nadace (Stachová, 2008). Tento fakt byl zapříčiněn důležitou změnou, kterou byl přesun iniciativy v oblasti sociální péče z beder státu a případně obcí na nestátní neziskové organizace, případně církevní či soukromé organizace (Květenská, 2007). Protože nebyla k dispozici žádná zvláštní právní úprava, vznikaly nové organizace nejdříve jako občanská sdružení, později jako obecně prospěšné společnosti. Ze strany státu neexistoval žádný systém požadavků na vznikající organizace, které se měly stát poskytovatelem sociálních služeb (Koldinská, 2007).

Podle počtu neziskových organizací, počtu jejich zaměstnanců a dobrovolníků, kteří s nimi spolupracují, by se mohlo říci, že se neziskovému sektoru v České republice

daří. Z tabulky č. 1 je zřejmé, že se počet NNO v letech 1999 - 2004 zvýšil třináctkrát. V roce 1998 nastalo radikální snížení nadací a vznik nadačních fondů. K tomuto faktu došlo, protože v tomto roce vešla v platnost nová právní úprava těchto organizací (Maule, 2005).

Tabulka č. 1: Vývoj počtu NNO v letech 1999-2004

ROK	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	CELKEM
1990	3 879	-	-	-	3 879
1991	9 366	-	-	-	9 366
1992	15 393	1 551	-	-	16 944
1993	21 694	2 768	-	-	24 462
1994	24 978	3 800	-	-	28 778
1995	26 814	4 253	-	-	31 067
1996	27 807	4 392	-	1	32 200
1997	30 297	5 238	-	52	35 587
1998	36 046	55	71	129	36 301
1999	38 072	272	695	560	39 599
2000	42 302	282	735	557	43 876
2001	47 101	299	784	701	48 885
2002	49 108	330	825	762	51 025
2003	50 997	350	859	884	53 090
2004	52 687	360	889	1 001	54 937

Zdroj: Maule, 2005

1.4 Role nestátních neziskových organizací v ČR

O roli neziskových organizací v české společnosti se vede rozsáhlá debata již dlouhou dobu. Je možné se setkat s množstvím i velice protichůdných názorů. Jejich

praktickým výsledkem je však přetrvávající podceňování kladného vlivu neziskových organizací v rozvoji celé společnosti (Vašítková, 2008).

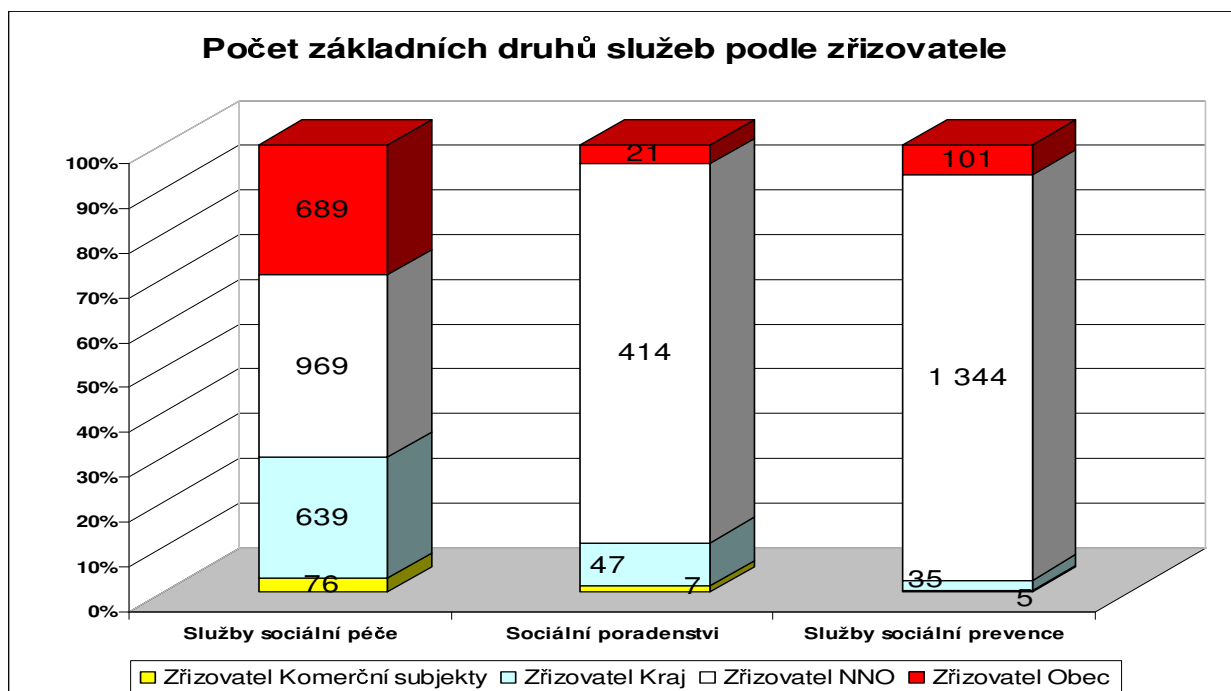
Nestátní neziskové organizace mají hned několik klíčových rolí. Jednou z těchto rolí je role participační, kdy se občané prostřednictvím sdružování v neziskových organizacích snaží vyjadřovat své zájmy a požadavky s cílem řešit své společné problémy. Tímto způsobem se občané aktivně podílejí na spolurozhodování obcí, krajů či státu, a zároveň tak přebírají jistý díl odpovědnosti za rozhodnutí (Rakušanová, Stašková, 2007).

Vašítková (2008) říká, že NNO vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb. Tato spolupráce mezi neziskovým sektorem a státním aparátem je prospěšná pro obě strany. Nestátní neziskové organizace jsou často mnohem blíže realitě a mohou proto státnímu orgánu pomoci při definici problémů, které je třeba řešit, doplňují Rakušanová a Stašková (2007).

V ČR však většina nestátních neziskových organizací plní spíše funkci servisní (poskytování služeb) než participační (Vašítková, 2008). Neziskové organizace poskytují služby zejména pro takové skupiny lidí, které své potřeby nemohou uspokojit jinde (Rakušanová, Stašková, 2007).

V obecné rovině lze říci, že nevládní neziskové organizace se zaměřují především na takové typy sociálních služeb, které v České republice dlouho scházely. NNO byly průkopníky například na poli osobní asistence, občanského poradenství a celé řadě dalších sociálních aktivit. Také se iniciativně ujal řešení nově se vynořujících problematických jevů: bezdomovectví, uprchlictví, drogové závislosti, atd. (Květenská, 2007). Na tento fakt poukazuje i Žárský (2010) v grafu č. 1, ze kterého vyplývá, že NNO jsou dominantními poskytovateli služeb v oblasti sociálního poradenství a služeb sociální prevence.

Graf č. 1: Počet základních druhů služeb podle zřizovatele



Zdroj: Žárský, 2010

V odborných kruzích převládá názor, že služby nabízené neziskovým sektorem bývají zpravidla velice efektivní a levnější, neboť NNO nejsou nuceny dosahovat při své činnosti zisku, který by byl rozdělován. Tyto služby bývají také mnohem cílenější a konkrétnější, protože většinou vychází ze skutečných potřeb klientů (Rakušanová, Stašková, 2007).

V neposlední řadě nestátní neziskové organizace posilují pocity solidarity a komunity. Pomáhají lidem budovat tzv. „sociální kapitál“. Povzbuzují procesy vzájemné spolupráce a tvorby důvěry, na kterých závisí fungování trhu i demokracie (Vašítková, 2008).

V současné době je v neziskovém sektoru zaměstnána značná část občanů a jejich počet stále stoupá. Také se stále zvyšuje počet nově vzniklých subjektů nestátního neziskového sektoru, a to zejména ve 4 hlavních oblastech. Jednou z nich je i oblast sociálních služeb (Stachová, 2008). Na současný stav počtu NNO ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Statistika počtu NNO v letech 2009 - 2011 (březen)

	<i>Občanská sdružení</i>	<i>Nadace</i>	<i>Nadační fondy</i>	<i>Obecně prospěšné spol.</i>
2009	68 631	429	1 168	1 813
2010	72 111	449	1 205	1 958
2011 (březen)	72 981	455	1 224	2 004

Zdroj: ČSÚ, 2011 (vlastní zpracování)

Ačkoli český neziskový sektor samozřejmě ani zdaleka nedosahuje takové hustoty a míry občanské participace jako v některých jiných státech Evropské Unie či USA, do povědomí veřejnosti i státního aparátu se již dostal a je s ním počítáno jako s významným partnerem (Maule, 2005).

1.5 Pojem supervize v sociální oblasti

Slovo supervize k nám přešlo z angličtiny. Anglicko-český výkladový slovník (Waters, 2007) překládá anglické podstatné slovo „supervision“ jako dozor, dohled kontrolu či inspekci. Sloveso „supervize“ znamená dozírat, dohlížet, popř. kontrolovat.

Kopřiva (2006) k tomu dodává, že tento pojem se u nás ve svém původním smyslu objevuje jen zřídka. Daleko častěji je používán v posunutém smyslu v oblasti psychoterapie, odkud se začal rozšiřovat i do oblasti sociálních služeb.

1.5.1 Definice supervize

Havrdová (2008a, s. 40) definuje supervizi jako odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka skupiny nebo týmu v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů.

Kopřiva (2006) popisuje tento pojem jako proces praktického učení, v němž supervizor pomáhá supervidovanému řešit konkrétní problémy, které vznikají při jeho práci.

Supervize je považována organizací European Association for Supervision and Coaching (*What is supervision?*, 2007) za poradenskou koncepci, s pomocí níž jedinci,

týmy, skupiny a organizace reflektují a optimalizují svoje pracovní činnosti a struktury organizace. V centru pozornosti je emocionální vývoj, porozumění organizačním strukturám, kreativní myšlení a rozvoj nových perspektiv, který je důležitý pro další práci.

Koláčková (2003, str. 349) o supervizi říká: „Je to celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“

Gabura popisuje supervizi jako metodu kontinuálního zvyšování profesionálních kompetencí, která vede pracovníka k samostatnému vykonávání profese, a zároveň chrání klienta před nekompetentními intervencemi sociálních pracovníků (Balogová, 2005).

1.6 Historie supervize

1.6.1 Supervize v zahraničí

Schavel (2004) uvádí, že supervize se zapojila do historie sociální práce na přelomu 19. a 20. století v USA. Havrdová a Kalina (2003) dále doplňují, že termín supervize začal být používán ve spojení s rolí placených pracovníků v tzv. Charity Organization Society v New Yorku. Významnou osobností, která je spojena s tímto pojmem, je i farář Samuel Barnett. Ten zavedl v Londýně pravidelné týdenní pohovory mezi čtyřma očima s pomocníky z komunitního centra.

Souběžně s prvními formami supervizní práce se stala supervize i předmětem výuky. Nejranější zmínka o výuce supervize pochází z roku 1898 a zmiňuje seminář o supervizi na Columbia University. Na začátku 20. století, v roce 1904, byla vydána první publikace o supervizi od autora J. Bracketta (Havrdová, Kalina, 2003).

Využití supervize v Evropě bylo nejprve doménou psychologů, svoje opodstatnění nacházela supervize hlavně v psychoterapii. Tato pozitivní zkušenost se pak postupně rozšiřovala i do ostatních profesí, v jejichž centru pozornosti byl člověk

odkázaný na pomoc odborníků. Vliv USA se projevil hlavně v Holandsku, méně pak v Německu nebo ve Francii (Schavel, 2004).

V Evropě se objevily dvě vlny zájmu o supervizi, první byla v šedesátých letech, pak zájem ochladl a až od 80. let znovu stoupá společenská objednávka (Lásková, 2009).

Havrdová (2008a) uvádí, že v 90. letech 20. století se stále zvyšovala poptávka po supervizi, a tak došlo v Německu a dalších evropských zemích k osamostatnění profesní role supervizora a vzniku supervize jako nové profese.

1.6.2 Supervize v Čechách

Kolářková (2003) uvádí, supervize se u nás nejprve objevila jako povinná součást psychoanalytického výcviku v 60. letech 20. století. Zhruba v 70. letech začali Skála a Růžicka zajišťovat pro absolventy psychoterapeutických výcviků SUR tříletou supervizi ve formě balintovských seminářů.

Na konci 80. let do naší republiky přijížděli první supervizoři ze zahraničí. V této době se také v některých komunitách stávala supervize součástí skupinově komunitního výcviku. Supervizi vedli zkušení výcvikové vedoucí (Šimek, 2002).

V roce 1995 proběhlo v Janských Lázních sympozium o supervizi v psychoterapii. Jeho cílem bylo zmapovat stav provádění supervize u nás působících psychoterapeutických škol. Jednalo se o důležitý milník, protože tu proběhla první výměna supervizních zkušeností různých škol a směrů na území naší republiky (Kolářková, 2003).

Šimek (2002) uvádí, že ve druhé polovině devadesátých let pocítili pracovníci potřebu supervize v zaváděném systému komunitní péče o duševně nemocné. Také probíhaly nesystematické krátkodobé kurzy supervize pro sociální pracovníky, kurátory apod. Objevily se první snahy o vysokoškolskou výuku supervize na fakultě sociálních věd v Praze. V lednu 2002 vyústily snahy o zakotvení supervize v ČR tím, že došlo ke vzniku výcvikového institutu – Českého institutu pro supervizi (ČIS).

1.7 Syndrom vyhoření

Pokud hovoříme o tom, že supervize je pro pracovníky v pomáhajících profesích pomocí, je nutné tedy zmínit, proč vlastně tito lidé potřebují pomoc, a co jim v případě jejího neposkytnutí hrozí. Autoři hovoří o tzv. burn-out syndromu s českým označením syndrom vyhoření.

1.7.1 Definice syndromu vyhoření

Matoušek (2003) popisuje syndrom vyhoření jako soubor příznaků vyskytujících se u pracovníků pomáhajících profesí odvozený z dlouhodobé nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. O definici syndromu vyhoření se pokouší také Jankovský (2003), kdy ho popisuje jako soubor příznaků projevujících se zpravidla u angažovaných pracovníků ztrátou elánu, radosti ze života a především energie a nadšení potřebných při výkonu profese. Dochází tak postupně k celkové stagnaci až rezignaci.

1.7.2 Projevy vyhoření

Projevy vyhoření lze zaznamenat na 3 úrovních, psychické, fyzické a emocionální.

Psychické vyhoření by se dalo charakterizovat pocitem celkového duševního vyčerpání. Vyhořelý člověk trpí poklesem aktivity, redukuje se u něj spontaneita, kreativita, iniciativa. Objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti a bezcennosti. Dále chybí motivace, zájem o témata související s jeho profesí. Převládá lítost a intenzivní pocit nedostatku uznání (Kupka, 2009).

Jankovský (2003) popisuje, že **fyzické vyčerpání** se projevuje chronickou únavou a celkovou slabostí. V důsledku toho jsou pracovníci trpící vyhořením náchylnější k nejrůznějším onemocněním. Trpí bolestmi hlavy, zad, celkovým vypětím a chronickou únavou spojenou s poruchami spánku. Kupka (2009) jako další příznaky jmenuje rychlou unavitelnost, apatii a ochablost. Na této úrovni hrozí rozvoj závislostí.

Emocionální vyčerpání se projevuje tím, že člověk se cítí být vysátý, už nechce slyšet další problémy a starosti. Už nechce být empatický. Snaží se vyhýbat lidem a

uzavírá se do sebe. Vytrácí se radost z kontaktu s lidmi, nejprve v práci, poté i v rodině (Venglářová, Myšáková, 2011).

1.7.3 Stádia vyhoření

Na začátku bývá idealistické **nadšení**, kdy jedinec pracuje s nadprůměrným nasazením. Jeho velké ideály a množství energie jsou v rozporu s nereálnými nároky kladenými na sebe i své okolí. Jeho práce se mu stává smyslem života (Jankovský, 2003).

Poté přichází **stagnace**. Pracovník se dostatečně seznámil s realitou a začíná přehodnocovat své počáteční ideály. Stále vykonává svou práci, ale ta už pro něj není tak vzrušující jako na začátku. Věci, které dříve považoval za nedůležité (plat, možnosti kariérního růstu), se nyní zdají být dosti důležité (Stock, 2010).

Jankovský (2003) uvádí, že po stagnaci přichází **frustrace** spojená s otázkami typu, jaký je smysl této práce. V této fázi se již objevují zjevné problémy nejen na pracovišti, ale i v osobním životě. Stock (2010) dodává, že v důsledku propastného rozdílu mezi tím, co by chtěl pracovník udělat, a tím, co lze reálně provést, vzrůstá jeho zklamání.

Poslední fází vyhaslosti je **apatie**. Povolání je vnímáno pouze jako zdroj obživy. Dělá jen to, co je nezbytně nutné. Vyhýbá se kontaktům s klienty a vše se snaží vyřídit co nejrychleji (Venglářová, Myšáková, 2011).

1.8 Funkce, cíl a smysl supervize

Supervize většinou plní tři základní funkce. Tyto funkce jsou odlišné, nicméně se vzájemně doplňují a překrývají (Hawkins, Shohet, 2004).

Vzdělávací (rozvojová, formativní) **funkce** supervize spočívá v začlenění znalostí, dovedností a hodnot do pojetí sebe sama jako odborníka a do svého pracovního stylu. Supervize pomáhá supervidovanému porozumět klientům, vytvářet a provádět různorodé pracovní plány a organizovat práci (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007). Dále vzdělávací supervize poskytuje pravidelný prostor pro přemýšlení o obsahu a

postupech práce. Rozvíjí porozumění v rámci kolektivu. Umožňuje získat informace z další perspektivy (Smith, 2005).

Administrativní (řídící, normativní) **supervize** zajišťuje, aby zaměstnanci dodržovali standardy práce a aby jejich rozhodnutí byla v souladu s posláním a postupy organizace, pro kterou pracují (Parrott, 2007). Smith (2005) doplňuje, že řídící funkce umožňuje využívat lépe osobní i profesionální zdroje. Také poskytuje prostor, chcete-li být „pro-aktivní spíše než re-aktivní“.

Podpůrná (restorativní) **funkce** je nezbytná pro ventilaci emočního tlaku, který doléhá na pomáhajícího. Supervize umožňuje supervidovanému uvědomit si, jak ho emoce klienta a jeho vlastní emoce ovlivňují. Tím pádem může hledat způsoby, jak je zvládat. Pokud dojde k ignoraci těchto pocitů, může to vést ke stresu a k vyhoření (Jeklová, Reitmayerová, 2007).

Obecným cílem supervizní práce je podle Michkové (2008) zvyšování profesionálních kompetencí v pracovních vztazích. Supervize by pak měla usilovat o ochranu zájmů uživatelů služeb a podporovat její prospěch, zatímco ve stejnou dobu by měla umožňovat profesionální rozvoj pracovníka, doplňuje Parrott (2007). Supervize může sloužit také k tomu, že pomocí ní můžeme vyjádřit naše pocity vůči klientovi a ve spolupráci s ostatními můžeme posoudit, zda se objevují v našem chování prvky diskriminace či stereotypního chování (Ewijk, 2010).

Jeklová a Reitmayerová (2007, s. 8) uvádí: „Cílem je kromě prevence vyhoření a stresu z profese, také získání nadhledu, reflexe profesních postojů, způsobů kontroly profesních dovedností a znalostí, případně jejich doplňování.“

Gabura a Pružinská (1995) rozpracovali cíle supervize do několika bodů:

- Ověřování správnosti zvoleného postupu při práci s klientem.
- Rozšiřování alternativ při práci s konkrétním případem.
- Korigování neefektivních postupů.
- Prevence poškození klienta pracovníkem.
- Učení se a sbírání zkušeností.

1.9 Druhy supervize

V literatuře se lze setkat s mnoha názvy a kategoriemi supervize. Velmi systematicky a přehledně vymezuje druhy supervize Havrdová (2008a). Při dělení supervize vychází z jednotlivých faktorů, které ovlivňují její uspořádání.

1.9.1 Faktor autority

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

Externí supervizi provádí odborník, který není s organizací svázán jinak, než supervizím kontraktem, což předpokládá odstup od problémů organizace. Zároveň to však znamená menší znalost prostředí. Podle výzkumů k externímu pracovníkovi mívají supervidovaní větší důvěru (Hanáková, 2008).

Jak uvádí Mojžíšová s Michkovou (2008) při **interní supervizi** představuje supervizora zaměstnanec organizace, v níž supervize probíhá. Tato forma supervize je u nás využívána jen v malém rozsahu. Mezi hlavní přednosti této supervize patří, že supervizor dobře zná prostředí organizace a poskytované služby. Také je pro organizaci méně finančně nákladný než odborník externí. Rizikem se ovšem může stát osobní angažovanost v některých problémech a konflikt rolí, pokud na pracovišti supervizor vykonává ještě další činnost.

Další typy supervize uvnitř organizace:

Manažerská supervize je zařazena do struktury řízení. Je vykonávána manažery (vedoucími pracovníky na jednotlivých odděleních na všech úrovních organizace), kteří přímo nebo nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní (Payne, 2008, s. 163).

Peer supervize (intervize) nespoleská na přítomnost supervizora. Všichni pracovníci v kolektivu se účastní stejně a berou na sebe odpovědnost za svoji práci (Tsui, 2005). Jeklová s Reitmayerovou (2007) doplňují, že intervize je vykonávána některým z kmenových zaměstnanců. Může se jednat o jednoho stálého člověka, který

peer supervizi vykonává delší dobu, nebo se v roli supervizora mohou zaměstnanci střídát.

Autosupervize by se dala společně s interní a externí supervizí zahrnout pod faktor autority, protože jak uvádí Michková (2008) při autosupervizi děláme supervizora sami sobě. Svého vnitřního supervizora rozvíjíme, když se vracíme k prožitým událostem a zamýšlíme se nad okolnostmi své práce. Hawkins a Shohet (2004) doplňují, že je dobré klást si otázky, které nám zjednoduší reflektování vlastní práce. Prohloubit proces reflektování můžeme i zapisováním si skutečností spojených s výkonem profese, ale i vjemů, pocitů a myšlenek.

1.9.2 Faktor role, kompetencí a vztahů

Dělení supervize podle tohoto faktoru vychází ze skutečnosti, s kým supervizi provádíme. Supervidovaným může být jednotlivec, skupina nebo pracovní tým (Havrdová, 2008a).

V případě **individuální supervize** jde o kontakt mezi supervizorem a jedním pracovníkem, prostřednictvím plánovaných, časově vymezených sezení (Lásková, 2009).

Skupinovou supervizi lze definovat jako práci ve skupině 8 až 10 osob, které vůči sobě nejsou v pracovním vztahu. Charakteristikou skupiny je, že mají společný pracovní zájem, nepojí je však vztahy nadřízenosti a podřízenosti (Koláčková, 2003). Lásková (2009) doplňuje, že členové skupiny nebývají z jednoho pracoviště, ani nepracují na společném úkolu.

Hawkins a Shohet (2004) uvádí, že **týmová supervize** není totéž co skupinová supervize. Jde o práci se skupinou, která se nesešla jen za účelem společné supervize, ale i mimo skupinu existuje vzájemný pracovní život. Koláčková (2003) dodává, že zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici.

1.9.3 Faktor zaměření

Havrdová (2008a) uvádí, že faktor zaměření dělí supervizi na případovou, poradenskou a programovou. Členění stojí na základě toho, o čem supervize je.

Případová supervize je zaměřená na konkrétní případy z praxe, tzn. na práci s jedním konkrétním klientem, nebo skupinou. Cílem je poskytnutí kvalitní služby a zvládnutí daného případu (Michková, 2008).

Poradenská supervize se věnuje profesionální podpoře a růstu pracovníků. Bývá označována také jako rozvojová či podpůrná. **Programová** nebo také **projektová supervize** se zaměřuje na celkový chod programu, projektu či organizace. Jedná se zde primárně o zaměření na lidi, kteří program realizují, angažují se v něm a mohou se kvůli probíhající změně dostávat do složitých profesních a vztahových situací (Havrdová, Broža, 2008).

1.9.4 Faktor přístupu

Tento faktor úzce souvisí s funkcemi supervize, odráží převládající způsob práce v průběhu supervize. Podle toho, jak je supervize prováděna, ji rozdělujeme na administrativní (řídící), výukovou (vzdělávací) a podpůrnou (Havrdová, 2008a).

Při **administrativní supervizi** se vychází z toho, že jsou určité věci dané, např. termíny práce, standardy kvality, objem financí), které má supervidovaný naplnit a supervizor mu v tom pomáhá. Hlavním nástrojem provádění této supervize je objasňování a motivování supervidovaného, aby uspěl v dosažení daného cíle. U **výukové supervize** supervizor používá různé metody, jak supervidovaného motivovat ke kladení otázek a k formulaci potřeb učení, jak ho přivést k novému poznání, osvojení nových dovedností nebo nového postoje. V **podpůrné supervizi** jde především o dodání síly a odvahy ke snášení stresu, ke zvládnutí vlastních reakcí a růstových změn, k překonávání obtíží v práci, ve vztazích s kolegy a s vedením organizace (Havrdová, Kalina, 2003).

1.9.5 Časový faktor

Časový faktor rozděluje supervizi podle toho, kdy a jak často je prováděna. Z hlediska tohoto faktoru dělíme supervizi na *pravidelnou*, *příležitostnou* a *krizovou* (Havrdová, 2008a).

V případě pravidelné supervize se jedná o pravidelně sjednané schůzky. Setkání domluvená podle potřeb lze označit za příležitostnou supervizi a ke krizové supervizi se přistoupí v případě velkého, nově vzniklého problému (Jeklová, Reitmayerová, 2007).

1.10 Aktéři supervize

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

1.10.1 Supervizor

Supervizor by měl být vysoce profesionální sociální pracovník, který má vysokou míru empatie, úcty, pravdivosti, flexibility, zájmu a otevřenosti. Dobrý supervizor má dostatek poznatků, je zkušený a konkrétní ve svých projevech. Jeho práce by měla být přiměřená pro začátečníky i pro pokročilé. Neměl by být kritický, ale spíše podporou pro supervidované (Oláh, Schavel, Ondrušová, 2008).

Havrdová (2008b, s. 70) doplňuje, že supervizor má odpovědnost za to, že připravenost organizace, dojednaný účel a forma supervize a způsob jejího organizování společně se stanovenými podmínkami jsou natolik v souladu s jeho vlastními schopnostmi a zkušenostmi, aby existovala naděje, že účelu může být dosaženo.

Caroll a Tholstrupová (2004) vyjmenovávají sedm důvodů, proč může být supervizor pro organizaci důležitý:

- Může organizacím pomoci promyslet teorii, na níž organizace staví.
- Může zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý – supervizor může pohyb zastavit a posoudit, kam organizace spěje, a pomoci organizaci přemýšlet o směru, kterým míří.

- Může porozumět jazyku organizace.
- Může pracovat s emocemi v organizaci.
- Může zůstat v neutralitě – může se soustředit na vytvoření zdravých vztahů, učit, jak řešit a předcházet konfliktům, vyjednávat apod.
- Může se zaměřit na to, co je pro organizaci dobré.
- Může se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace.

1.10.2 Supervidovaný

Supervidovaný má v procesu supervize určité kompetence, které musí naplňovat, aby došlo ke zdárnému průběhu celého procesu. Supervidovaný se proto musí připravit a co nejlépe zformulovat své potřeby a očekávání od supervize. Měl by aktivně pracovat na naplnění svých potřeb s pomocí supervizora. Supervidovaný musí nalézt tolik odvahy, aby mohl otevírat případné konflikty, projevovat nespokojenost a bezradnost. K účinné reflexi sebe i druhých může přispět, když bude reagovat na podněty, které přichází v průběhu supervize, když je bude iniciativně a aktivně rozvíjet a zpracovávat. Správnou strategií je, když je supervidovaný stejně jako supervizor poctivý a pravdivý k procesu supervize, k supervizi i ke členům skupiny (Havrdová, 2008b).

Na supervizi by měl supervidovaný přicházet s tématy, o kterých chce hovořit a které chce řešit. V rámci supervize by měla být supervidovaná osoba podporována v samostatnosti a do samostatnosti jejího rozhodování by nemělo být zasahováno. Proto výběr řešení a jeho realizace má náležet jen supervidovanému (Haicl, 2008).

Jak uvádí Oláh, Schavel, Ondrušová (2008), stále ještě chybějí zkušenosti supervizoři, kteří by uměli rozlišit mezi kontrolou a pomocí. Je proto velmi důležité, aby si nenechali lidé při supervizi ubližovat. Supervize nemá bolet, stejně tak jako práce pomáhajícího nesmí bolet klienta.

1.11 Legislativní zakotvení supervize v sociálních službách

V zákoně o sociálních službách je v paragrafu 111 poukázáno na další vzdělávání sociálního pracovníka. Tento paragraf říká: „Zaměstnavatel je povinen

zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci (Zákon o sociálních službách, v platném znění, §111).“ V souvislosti se supervizí a vzděláváním ostatních pracovníků zde ale není uvedeno nic dalšího.

Jak píše ve své práci Michková (2009), v ČR dosud neexistuje žádný právní akt, který by se přímo týkal supervize v sociální práci. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (dále MPSV ČR) si absenci tohoto právního ustanovení uvědomuje. Odůvodňuje to roztržitostí supervize, nejednotným pojetím a absencí oficiální definice. MPSV ČR odkazuje na vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V příloze číslo 2, této vyhlášky, jsou uvedeny Standardy kvality sociálních služeb (dále jen Standardy kvality). V nich, mimo jiné, je již podrobněji definován profesní rozvoj všech pracovníků, kteří poskytují sociální služby.

Avšak slovo supervize ve Standardech kvality také nenajdeme. Objevuje se až v podrobnějším dokumentu, který provádí vyhlášku 505/2006 Sb. s názvem Zavádění kvality sociálních služeb do praxe průvodce poskytovatele, který vydalo MPSV ČR (Michková, 2008).

1.11.1 Standardy kvality sociálních služeb

Ve standardu kvality číslo 10 pod písmenem e) je uvedeno: „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (Standardy kvality sociálních služeb, 2002).“

Bajer (2007) dále doplňuje o informaci, že kritérium tohoto standardu požaduje „podporu“ obecně a že je nutné si uvědomit, že supervize je pouze jednou z forem podpory, které by se pracovníkům v organizaci mělo dostávat. MPSV ČR zatím neuvažuje o právní a metodické úpravě supervize. Tato úloha přísluší spíše odborným organizacím či zastřešujícím sdružením, věnujícím se supervizi.

Protože Standardy kvality sociálních služeb jsou jediným dokumentem, který přispívá k provádění supervize v sociálních službách, považuji za důležité je více přiblížit.

Jak je již zmíněno výše, Standardy kvality spolu s kritérii, která je naplňují, jsou upraveny v příloze č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb. Českým zpracovatelům pomáhali Standardy kvality užívané v ČR vytvářet odborníci Chris Payne a Andrea Taylor v rámci česko-britského projektu na podporu MPSV ČR při reformě sociálních služeb (Matoušek, 2007).

Sokol, Trefilová (2008) uvádí, že se jedná o metodický materiál MPSV, jehož úkolem je podpora při vytváření sítě kvalitních sociálních služeb v ČR. Laicky řečeno, Standardy kvality popisují, co se očekává od kvalitní sociální služby a jak by taková služba měla vypadat. Obsahují měřitelná a ověřitelná kritéria, na jejichž základě je možné kvalitu služby posoudit. Standardy jsou charakteristické svou obecností, což se dá hodnotit jako klad, ale stejně tak i jako zápor. Na jednu stranu jsou použitelné pro všechny druhy sociálních služeb, na druhou stranu je jejich praktická aplikace pro každé konkrétní zařízení poměrně složitá.

Ve Standardech kvality tedy není přesně stanoveno a popsáno, jak má být služba poskytována. Každému poskytovateli je ponechána svoboda pro nastavení pravidel v mezích základních zásad Standardů kvality. Nastavení je rozličné podle druhu sociální služby, cílové skupiny osob, kterým je služba poskytována a také podle podmínek každého poskytovatele (Šmolíková, 2009).

Autorky Chrenková, Sobková a Vajd'áková (2007, s. 35) uvádějí cíle Standardů kvality:

- Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb.
- Zajistit ochranu práv a svobod uživatelů sociálních služeb.
- Podporovat rovný přístup a plnohodnotný život uživatelů sociálních služeb, a tím naplňovat politiku sociálního začleňování.
- Podporovat setrvání člověka nacházejícího se v nepříznivé sociální situaci v jeho přirozeném prostředí.
- Podporovat přirozené zdroje uživatelů služeb, jejich nezávislost a autonomii.

Standardy kvality se dělí do třech oblastí, kterými jsou procedurální, personální a provozní standardy. **Procedurální standardy** jsou považovány za nejdůležitější. Je v nich stanoveno, jak má poskytování služby vypadat, na jaké oblasti je potřeba si dát pozor při jednání se zájemcem o služby, jak službu přizpůsobit individuálním potřebám každého jedince. Velká část informací je věnována ochraně práv uživatelů služeb a vytváření ochranných mechanismů jako jsou stížnostní postupy, pravidla proti střetu zájmů (Sokol, Trefilová, 2008).

Personální standardy se věnují personálnímu zajištění služeb. Na tuto oblast je kladen velký důraz, protože kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře, na podmínkách, které pro práci mají (Zavádění standardů kvality do praxe – průvodce poskytovatele, 2002).

Pitnerová (2008) doplňuje, že hlavním úkolem personálních standardů je cílevědomě a aktivně podporovat pracovníky, kteří jsou nezbytní pro efektivní rozvoj a kvalitu sociálních služeb. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zlepšování a neustálý rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a zahrnuje v sobě řadu činností, do nichž je možné zařadit i supervizi.

Konečné **provozní standardy** definují podmínky pro poskytování sociálních služeb. Soustřeďují se na prostory, kde jsou služby poskytovány, na dostupnost, ekonomické zajištění služeb a rozvoj jejich kvality (Zavádění standardů kvality do praxe – průvodce poskytovatele, 2002).

1.12 Organizační kultura

Než se vůbec supervize do organizace dostane, je třeba si uvědomit širší kontext, v němž se zařízení nachází. I ten hraje velkou roli v tom, jak bude supervize na pracovišti probíhat, pokud vůbec díky okolnostem bude probíhat.

Havrdová (2008a, s. 54) uvádí: „Nemálo důležité je zaměření na kulturu organizace, na atmosféru, která v ní panuje, na celkové klima vztahů a vzájemné podpory mezi pracovníky a managementem, na to, nakolik je organizace „učící se“ organizace.“

Nakonečný (2005) chápe organizační kulturu v širším a užším pojetí. Kultura organizace v širším smyslu podle něj znamená soubor znaků určité organizace, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky a klienty. Kultura v užším smyslu je soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí a na jejichž případné změny reagují.

Autoři Šedivý a Mendlíková (2009) shrnuli prvky organizační kultury do několika přehledných bodů:

- Poslání a vize organizace
- Logo, design (jednotný vizuální styl, vzhled internetových stránek)
- Komunikace firmy (prezentace organizace na veřejnosti, reklama, dostupnost informací o organizaci)
- Interní vztahy (prostředí a klima v organizaci, výměna informací mezi organizací a pracovníkem)
- Zvyklosti (systém hodnot, tradic, historek, vzhled prostředí, v němž lidé pracují, jejich úprava a chování, odměny a sankce)
- Image organizace (celkový obraz organizace vnímaný jejím okolím)

Organizační kultura je zdrojem motivace pro zaměstnance. Motivace nevychází vždy jen z vnějších podmínek, ale může na ni mít vliv i to, že zaměstnanci svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál organizační kultury je tak velmi silný a účinný (Lukášová, 2004). Lukášová (2010) dále doplňuje, organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, osvojují si sdílená přesvědčení a názory týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat. Pokud je pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.

1.13 Složky dynamiky kultury organizace

Tomuto tématu se ve své knize věnují pouze Hawkins a Shohet (2004). Jejich teorii pak o některé myšlenky doplnila Michková (2008). Ostatní autoři se o této problematice ve svých knihách nezmiňují.

Hawkins a Shohet (2004) o těchto složkách píší, že organizace jich v jeden okamžik může mít celou řadu a také, že každá z nich vede k degenerovaným formám supervize. Michková (2008) používá odlišné názvy než Hawkins a Shohet. Mluví o zaměření na jednotlivce, na úkol, na soupeření, na přítomnost a na „status quo“. Optimálním modelem je pro organizace tzv. „učící se organizace“.

1.13.1 Hon na osobní patologii

Tato kultura vidí všechny problémy v osobní patologii jedince. Pokud vyvstane v organizaci problém, v první řadě se hledá „problémová osoba“. Panuje přesvědčení, že pokud se uzdraví, celé oddělení nebo organizace bude opět v pořádku. Jestli se toto nepodaří, hledá se způsob, jak „nemocného jedince“ odstranit (Hawkins, Shohet, 2004).

Michková (2008) dodává, že označit za nositele problému v týmu jednu konkrétní osobu je svým způsobem pochopitelný přístup, protože je-li problémový někdo jiný, nemohu to být já.

Tato kultura vytváří přesvědčení, že pokud jdete na supervizi, musíte mít nějaký problém. Současně to, že máte problém, je špatné, zvláště u zkušených zaměstnanců (Michková, 2008). „Pokud chcete v této kultuře uspět, dávejte najevo, že supervizi nepotřebujete (Hawkins, Shohet, 2004, s. 168).“

Pokud je v takové organizaci supervize realizována, může být také zaměřena na klienta, na jeho patologii. Poté si pracovníci kladou otázky: „V čem nám klient brání pracovat dobře? Proč nemůžeme být úspěšní?“ (Michková, 2008).

1.13.2 Úsilí o byrokratickou výkonnost

Tento typ kultury se silně zaměřuje na úkol a slabě na osobní vazby. Pro každý případ, situaci jsou vypracované strategie a postupy, vše je podrobně naplánované

(Hawkins, Shohet, 2004). Tato kultura se příliš nezabývá lidmi, je-li někde problém, funguje špatně mechanismus (Michková, 2008).

Organizace může od supervize očekávat, že se bude zabývat kontrolou splněných a nesplněných úkolů. V takových postupech není příliš prostoru pro hledání toho, proč pracovník plnil a jak to dělal (Michková, 2008). Hawkins a Shohet (2004, s. 169) vhodně komentují tuto kulturu slovy: „V honbě za úhlednými odpověďmi je jen málo prostoru pro porozumění.“

1.13.3 Hlídání vlastních zad

Michková (2008) ve své práci píše, že se jedná o organizace, kde skupiny nebo jednotlivci bojují mezi sebou o moc, o to, kdo z nich je lepší. Taková kultura se může vyvinout v organizaci, kde pracovníci nemají přehled o tom, co dělá ten druhý a kde je systém hodnocení postavený na srovnávání pracovníků. Pro tuto kulturu je charakteristická nedůvěra. Z ní plyne i to, že pracovníci nemohou dát najevo, že si s něčím nevědí rady.

Při supervizi záleží na tom, kdo pracovníka superviduje. Pokud to je někdo z jeho oddělení (mocenské skupiny), sklouzává diskuze k tomu, „jak jsou ti druzí nemožní“. Pokud supervizi vede někdo „z těch druhých“ nebo vedoucí, jemuž pracovník nedůvěřuje, pak se supervize točí kolem skrývání nedostatků, přikrášlování vykonané práce a zajišťování toho, aby byl pracovník spatřen v dobrém světle (Hawkins, Shohet, 2004).

1.13.4 Krizová motivace

V takové organizaci stále řeší něco aktuálního, nějakou krizi, něco velmi vážného. Je to způsob, jak mohou dát všichni najevo, že jsou potřební. Pracovníci stále „musí něco důležitého řešit“. To je důvodem omlouvání se z porad, rušení termínů setkání. Pracovníci zůstávají déle v práci a dávají to náležitě najevo. V této organizaci nemají pracovníci čas si společně sednout a plánovat (Michková, 2008).

Hawkins, Shohet (2004) popisují, že supervize v takovém zařízení není prioritou, ale je pravidelně rušena, vždy z velmi vážných důvodů. Když už k supervizi dojde, je navozena atmosféra spěchu a nutnosti problémy okamžitě vyřešit.

1.13.5 Návyková organizace

Michková (2008) píše, taková organizace se brání rozvoji a změnám, přestože by byly potřebné a žádoucí. Pracovníci nevidí nebo nechtějí vidět své problémy. O problémech se nemluví, ačkoliv o nich všichni vědí. Některá témata jsou tabu. V důsledku nejistoty vzniká úzkost a pocit ohrožení.

Takové klima je pro supervizi velmi nevýhodné. Organizace nic nepotřebuje, anebo jakoukoliv potřebu popírá. „Pokud má organizace kulturu, která je návyková, je důležité nejdříve přerušit popírání a neupřímnost, a teprve potom se pokoušet o jakýkoli další vývoj (Hawkins, Shohet, 2004, s. 172).“

1.13.6 Učící se organizace

Podle Hawkinse a Shoheta (2004) supervize nejlépe vzkvétá v kultuře učení a rozvoje. Michková (2008) vysvětluje dále tento pojem tak, že se jedná o organizaci, v níž je rozvoj a učení chápáno jako nepřetržitý proces a kde problém značí další potenciál k rozvoji. Supervize je pojímána jako jeden z nástrojů tohoto rozvoje. V organizaci je věnován čas a energie pro reflektování vlastní práce. Systém hodnocení se nezaměřuje jen na výkon a neřadí zaměstnance od nejlepšího po nejhorší. Samozřejmostí je na všech úrovních poskytovaná zpětná vazba.

Podle Havrdové (2008b, s. 66) chce učící se organizace zlepšit svou praxi tím, že:

- podporuje vzájemné učení mezi lidmi jako vědomý a trvalý proces;
- podporuje výměnu informací mezi zaměstnanci;
- vytváří si základnu pracovníků, kteří jsou vzdělaní;
- rozvíjí velmi flexibilní organizaci práce, v níž lidé budou akceptovat nové myšlenky a přizpůsobovat se jim i změnám prostřednictvím sdílené vize.

1.14 Zavádění supervize do organizace

Je faktem, že poskytovatelům sociálních služeb vyplývá ze Standardů kvality povinnost zajistit pracovníkům podporu. Úlehla (2007) ale dodává, že potřeba supervize v organizaci by neměla vycházet pouze z nutnosti formálně naplnit standardy kvality. Motivace by měla převážně vycházet z potřeby zajistit pracovníkům nadhled, který potřebují.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující nastavení supervize je přímý vedoucí pracovník, jehož přístup k supervizi má velký dopad na užitečnost a efektivitu supervize. Především na něm záleží, jaké podmínky budou pro supervizi od začátku vytvořeny a jeho pochopení významu supervize má velký vliv na její další rozvoj. V jeho možnostech je také prosazení supervize jako hodnotného vzdělávání sociálních pracovníků u dalších nadřízených (Český institut pro supervizi, 2007).

Michková (2008) považuje za velmi důležité, aby vedoucí pracovníci znali postoj svých zaměstnanců k supervizi. To může organizaci připravit na případný odpor a nespolupráci při zavádění supervize. Oko (2008) dodává, že to ale vyžaduje, aby všichni zaměstnanci chápali a uznávali důležitost i potřebnost supervize. Vedení organizace by se proto mělo snažit vymezit supervizi - její význam, smysl a účel zavedení.

Havrdová (2005) varuje před zaváděním supervize pod tlakem. Uvádí, že při něm je supervize pouze formální procedurou ze strany týmu i supervizora. Supervizní skupina nespolupracuje, nebere supervizi jako něco potřebného, nevyužívá ji odpovědně. Supervizor není pak akceptován týmem, nemá jeho důvěru a jeho práce je zbytečná.

Hawkins a Shohet (2004) popisují jednotlivá stadia rozvoje strategie a praxe supervize v organizacích:

1) Ocenit, co v organizacích již funguje, co se osvědčilo, čeho již tým dosáhl. Po provedení tohoto vstřícného kroku se z pracovníků stávají partneři a spolupracovníci při rozvoji supervize v organizaci.

- 2) Probudit zájem o rozvoj supervize.** Impulz ke změně musí vzejít zevnitř organizace, pracovníci musí být ke změně odhodláni. Je třeba tedy pracovníkům ukázat, jak je drahé nemít supervizi a naopak jim předvést zisky, které dobrá supervize přináší.
- 3) Zahájení experimentů.** Zde je třeba oslovit zaměstnance, kteří mají chuť experimentovat a dozvídat se o nových věcech. Tito pracovníci pak zapojují do procesu dotazování a experimentování i ostatní.
- 4) Zvládnout odpor vůči změně.** Změna většinou vyvolá odpor a je důležité si uvědomit, že tlakem na změnu se vyvolá pouze odpor. Místo toho je vhodnější se zastavit a věnovat se tomu, co takovou situaci způsobuje.
- 5) Rozvinutí strategie supervize.** V této fázi jde hlavně o definování cílů a záměrů supervize a formulování kontraktu.
- 6) Rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných.** V této etapě jde o zavedení mechanismů, které dovolí vzdělávání všech zúčastněných osob.
- 7) Zavedení procesu permanentní kontroly a revize.** Organizace by měla provádět pravidelnou formu revize své supervizní praxe a to alespoň jednou ročně. Revize by se měla zaměřit zejména na spokojenost pracovníků se supervizí a hodnocení vlivu supervize v organizaci.

1.14.1 Úskalí při zavádění supervize

Překážek stojí proti supervizi mnoho. Já jsem se rozhodla zmínit jen ty, které jsou autory jmenovány nejčastěji a na předních místech.

- ***Neznalost, nepochopení obsahu supervize***

Hanáková (2006) píše, že se opakovaně ukazuje, že pojem supervize má stále u řady pracovníků negativní konotaci, že je spojeno s "kontrolou shora" a následnými sankcemi za odhalené chyby. Případně se jedná o slovo zcela neznámé. Uživatelé supervize totiž často nevědí, co mohou od supervizora očekávat a co vlastně sami potřebují. Havrdová (2005) potvrzuje, že pracovníci nemají zkušenost s reflexí a

s kulturou učení, což vede k silné tenzi a nedůvěře. Závěrem je, že organizace nejsou na supervizi připraveny.

▪ ***Očekávání od supervize***

Pracovníci, kteří již supervizi někde letmo potkali, a jejich zkušenost byla pozitivní, mohou mít sklon očekávat od ní více, než jim ve skutečnosti může nabídnout (Hanáková, 2006). U pracovníků, kteří se supervizí žádnou zkušenost nemají, obecně platí, že se novým věcem spíše brání. Supervizi vnímají jako jeden z mnoha jiných nároků a novinek, u nichž nevidí přímou vazbu pro jejich další práci (Michková, 2008).

▪ ***Zkušenosti pracovníků se supervizí***

Předchozí zkušenosti se supervizí, dobré i špatné, mohou ovlivnit současnou supervizi. Špatná zkušenost může vést supervidovaného k ostražitosti, ale dobrá může vést ke srovnávání typu „nikdo už nebude tak dobrý jako můj poslední supervizor“ (Hawkins, Shohet, 2004).

▪ ***Praktické překážky***

Hawkins, Shohet (2004) do této kategorie překážek zařadili obtíže geografické nebo ve vztahu k dostupnosti. Nepochybně do této kategorie patří i finanční náročnost supervize, uvádí Hanáková (2006). Náklady na zajištění supervize ještě stále nejsou považovány za samozřejmou součást výdajové části rozpočtu organizace.

▪ ***Osobní zábrany a obranné mechanismy***

Představa toho, že je člověk pod lupou, vytváří v lidech jisté zábrany a nepříjemné pocity. I když objektivně k žádnému hodnocení většinou nedochází. Supervidovaní se často chrání před vnějším hodnocením a tím si pro sebe vytváří obranu. Ale nakonec jsou oni sami sobě největším soudcem a kritikem (Hawkins, Shohet, 2004).

▪ *Překážky v organizaci*

Kultura některých organizací jedince odrazuje od toho, aby supervizi očekávali a žádali o ni (Hawkins, Shohet, 2004).

Hawkins a Shohet (2004) dále jmenují zábrany, které ostatní autoři nezmiňují: potíže s autoritou, potíže s přijímáním podpory a konflikt rolí.

1.15 Supervizní kontrakt

Mojžíšová a Michková (2008) uvádějí, že před tím, než organizace začne hledat vhodného supervizora a dojednávat konkrétní spolupráci, je pro ni dobré uvažovat o tom, k čemu jí má supervize být a jaké jsou její možnosti k zajištění supervize. Má-li organizace tyto oblasti předem promyšleny, je pak snadnější dojednávat konkrétní rámec supervize.

Před první supervizí by měl být stanoven ústní nebo písemný supervizní kontrakt. Bez této smlouvy by se mohlo stát, že supervizor a supervidovaní budou mít rozlišná očekávání. Kontraktem se vyjasní postavení každého účastníka supervize a stanoví se jejich odpovědnost (Tsui, 2005). Havrdová a Broža (2008) doplňují, že kontrakt o supervizi vytváří základ, z něhož vyrůstá nasměrování a cíle supervize, způsob organizování supervize a také očekávané výsledky a způsoby hodnocení.

Podle Havrdové a Broži (2008) má vyjednávání kontraktu probíhat mezi supervizorem a třemi typy subjektů – zadavatelem supervize, dále bezprostředním nadřízeným supervidovaných, a konečně pracovníky, kteří se mají supervize účastnit. Belardi (2005) ovšem píše, že při supervizi se nejčastěji setkáme s trojstranným kontraktem, který vyjednává supervizor, tým a vedení organizace.

Hajný (2004) poukázal na důležité položky supervizního kontraktu:

- Zaměření supervize (případová, týmová, organizační).
- Kdo se bude účastnit supervize, kdy, kde a jak často.
- Zacházení s informacemi ze supervize. Formy zpráv a jak s nimi.
- Odpovědnost supervidovaného.
- Odpovědnost supervizora.

- Jak často a jakým způsobem bude supervize hodnocena. Komu hodnocení přijde na stůl.
- Za jakých okolností supervize skončí.
- Forma hrazení supervize, platby a okolností při rušení supervizního setkání.
- Souhlas supervizora, zástupce týmu (celého týmu) a zástupce zaměstnavatele, zadavatele.

Kontrakt by neměl mít rigidní povahu. Jedná se o pracovní nástroj, který se podle potřeb rozvoje spolupráce společnou dohodou mění. Supervize se totiž vyvíjí, mění zaměření i formy. Pak je třeba měnit i kontrakt (Havrdová, 2008b). Schwarz (2007) píše, že dobrou supervizi je potřeba plánovat všemi zúčastněnými stranami. Teprve potom může být dosaženo kreativního a podpůrného prostředí.

2 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zmapovat současný stav zavádění supervize v nestátních neziskových organizacích (NNO) poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji.

Dílčí cíle jsou:

- Zjistit důvody zavedení supervize v NNO, které poskytují sociální služby.
- Zjistit překážky bránící NNO poskytujícím sociální služby v zavedení supervize na jejich pracovišti.

2.2 Výzkumné otázky

Vzhledem k realizaci kvalitativního výzkumu, jsou položeny výzkumné otázky. Hypotézy budou stanoveny v závěru práce.

Výzkumné otázky zní:

- Je jediným důvodem zavedení supervize do NNO poskytujících sociální služby to, že je nepřímo zmíněna ve Standardech kvality sociálních služeb?
- Je hlavní překážkou při zavádění supervize do NNO nedostatek finančních prostředků?

3 METODIKA

3.1 Použité metody

V rámci kvalitativního výzkumu byla využita metoda dotazování, technika polořízeného rozhovoru. Tato technika byla zvolena proto, že při rozhovoru s respondentem jsem mohla reagovat na aktuální situaci a mohla jsem se jí přirozeně přizpůsobit. Dále jsem se ujistila, že respondent mým otázkám rozuměl, a pokud nerozuměl, měla jsem možnost mu vysvětlit, jak jednotlivé otázky myslím. Při polořízeném rozhovoru jsem také dostala možnost proniknout do hloubky problému díky doplňujícím otázkám.

V rozhovorech jsem využila z velké části otevřené otázky s prostorem pro spontánní odpověď respondenta. Na rozhovory jsem si připravila dvě sady otázek. Jedna sada byla určena ředitelům/ředitelkám, popř. vedoucím NNO poskytujících sociální služby. Pokud NNO nevyužívala supervizi, proběhl rozhovor jen na úrovni vedení. Pokud zařízení mělo supervizi, využila jsem i druhou sadu otázek, která byla určena zaměstnancům NNO poskytujících sociální služby, kteří pracují pod supervizí. V každém zařízení, které využívalo supervizi, proběhly tedy 3 rozhovory (s ředitelem/ředitelkou, popř. vedoucím a dvěma zaměstnanci). Pouze v jedné nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby jsem udělala rozhovor jen s jedním zaměstnancem, protože tato organizace další zaměstnance neměla.

Rozhovor s řediteli, ředitelkami, popř. vedoucími pracovníky NNO se skládal z 12 otázek (Příloha č. 1). Rozhovor se zaměstnanci byl kratší, obsahoval 7 otázek (Příloha č. 2.)

3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Do zkoumaného souboru byly zařazeny nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby v Jihočeském kraji vybrané na základě náhodného výběru z Registru poskytovatelů sociálních služeb. Kvóty pro výběr organizací byly stanoveny

dvě. První byla poskytování sociálních služeb v Jihočeském kraji a druhou byl status nestátní neziskové organizace.

Z původních 20 oslovených organizací s realizací výzkumu souhlasilo 16 NNO, celkem se ho účastnilo 35 respondentů. První skupinu respondentů tvořilo 16 ředitelů/ředitelek, popř. vedoucích nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. Druhou skupinou respondentů byli zaměstnanci těchto organizací, kteří pracovali pod supervizí (celkem 19). Jiná kritéria (např. pracovní pozice) pro tuto skupinu stanovena nebyla. Druhá jmenovaná skupina respondentů byla zvolena z důvodu získání dalšího pohledu z jiné perspektivy na tuto problematiku a pro doplnění informací.

Výzkum probíhal v rámci Jihočeského kraje ve městech České Budějovice, Písek, Tábor, Soběslav, Týn nad Vltavou a v obci Jeníčkova Lhota.

Všem organizacím i jednotlivým respondentům byla zajištěna anonymita, a proto jednotlivé organizace ani respondenty ve své práci nejmenuji.

3.3 Realizace výzkumu

Nejprve jsem oslovila mnou vyhledané NNO poskytující sociální služby v Jihočeském kraji elektronickou poštou, popř. telefonicky. Organizacím jsem se představila a seznámila je s tématem mé diplomové práce a s výzkumnou částí, která se týkala jich samotných. Rozhovor byl uskutečněn s těmi respondenty, kteří byli ochotni se do výzkumu zapojit.

Rozhovory probíhaly přímo na pracovištích jednotlivých respondentů v klidné místnosti, kde bylo zaručeno soukromí. Průběh rozhovoru jsem si zaznamenávala na diktafon. Před samotným zaznamenáním rozhovoru jsem požádala každého respondenta o souhlas s touto činností, a zároveň jsem mu přislíbila, že záznam bude použit jen pro mou diplomovou práci, a že bude uložen v mém archivu. Většině respondentů tento způsob zaznamenávání vyhovoval. Pouze u jednoho dotazovaného jsem souhlas nedostala, tudíž jsem si dělala poznámky z rozhovoru ručně do záznamového archu. Každý rozhovor trval 5-15 minut. Výzkum probíhal během měsíce prosince 2010 a

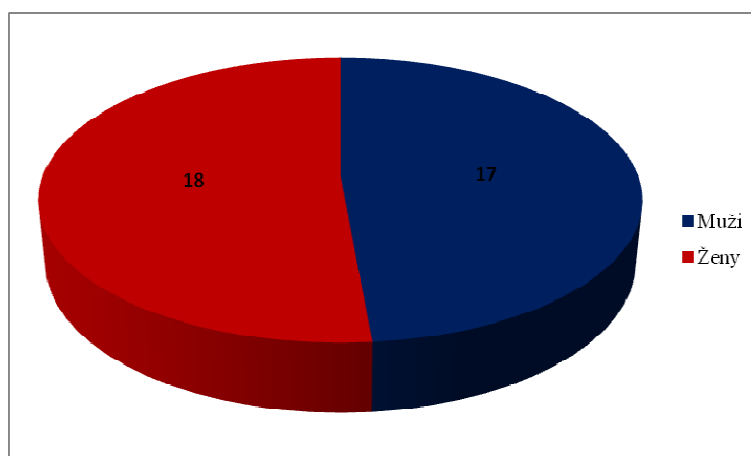
v měsíci červnu 2011, z důvodu mé pracovní stáže v zahraničí. Výsledné rozhovory jsem podrobila analýze a zpracovala je v kapitole Výsledky.

4 VÝSLEDKY

Výsledky jsou uspořádány do čtyř oblastí. První z nich je charakteristika výzkumného vzorku (počet respondentů, jejich pracovní zařazení, pracovní pozice zaměstnanců NNO a věková struktura respondentů). Druhou část tvoří výsledky odpovědí ředitelů/ředitelek, popř. vedoucích NNO. Třetí částí jsou výsledky odpovědí zaměstnanců NNO poskytujících sociální služby. Čtvrtou část tvoří shrnutí výsledků z částí dvě a tři.

4.1 Charakteristika výzkumného vzorku

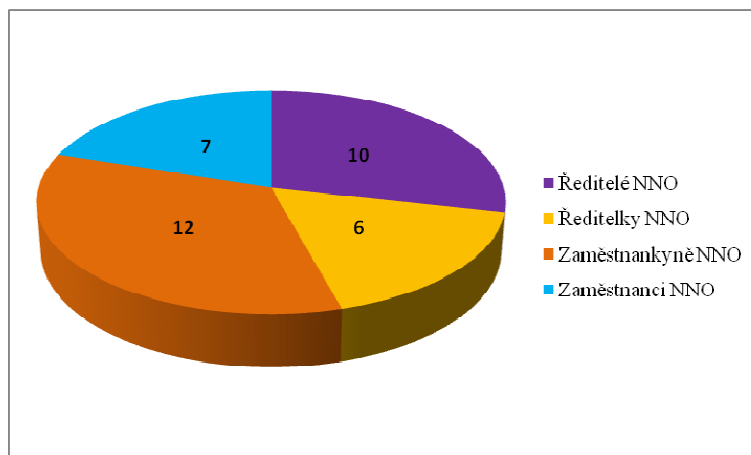
Graf č. 2: Celkový počet respondentů (v absolutních hodnotách)



Zdroj: vlastní výzkum

Tento graf ukazuje, že výzkumu se zúčastnilo celkem 35 respondentů. Z tohoto počtu bylo 18 žen a 17 mužů.

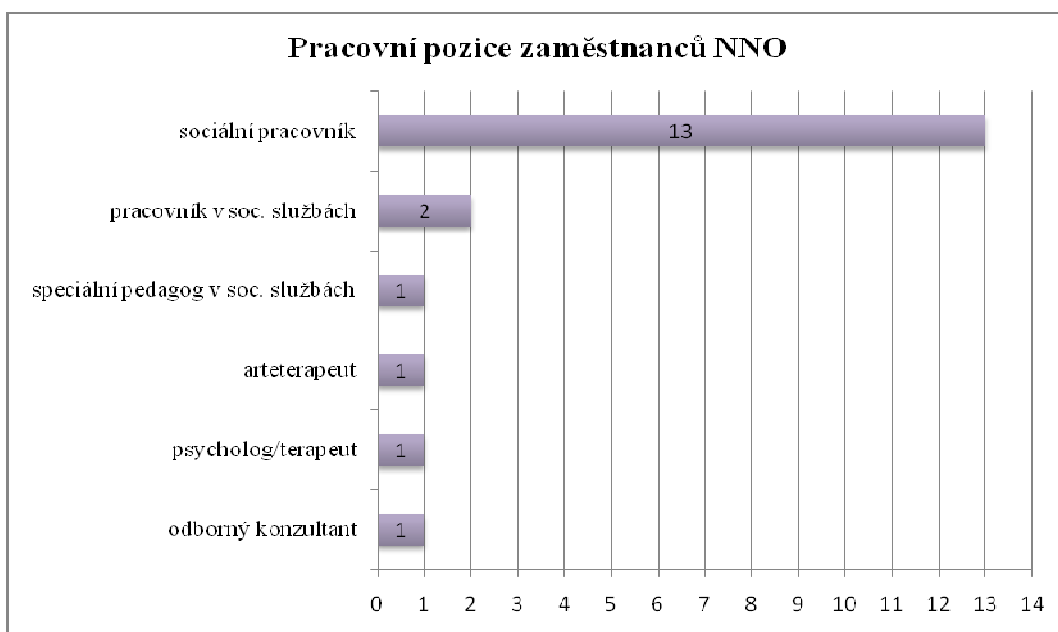
Graf č. 3: Pracovní zařazení respondentů (v absolutních hodnotách)



Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený graf naznačuje, že rozhovory byly vedeny s 10 řediteli a 6 ředitelkami. Dále se výzkumu účastnili zaměstnanci v počtu 7 mužů a 12 žen.

Graf č. 4: Pracovní pozice zaměstnanců NNO (v absolutních hodnotách)

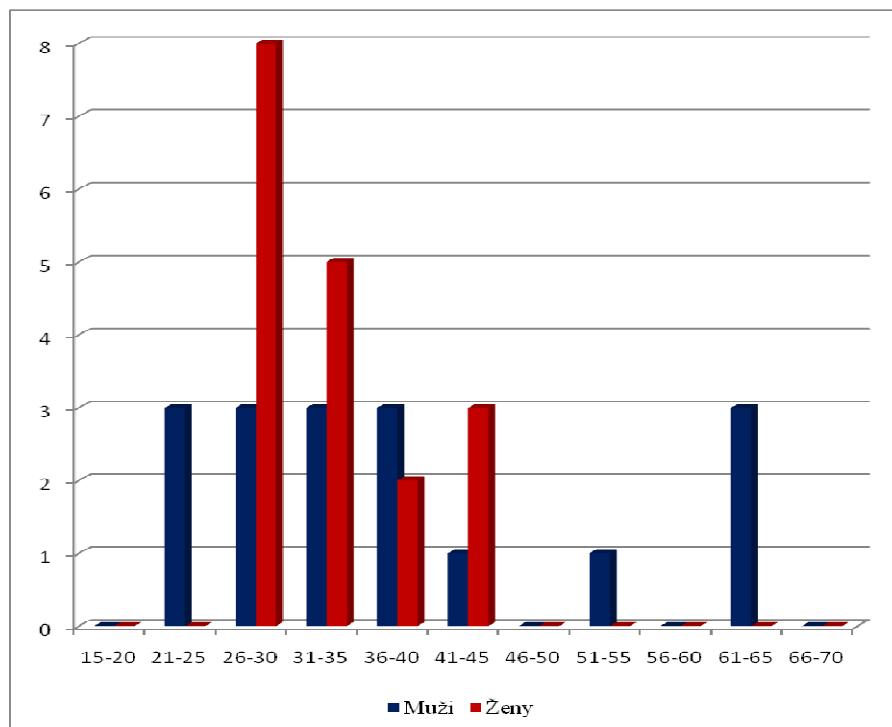


Zdroj: vlastní výzkum

Z tohoto grafu je patrné, že výzkumu se zúčastnilo celkem 19 zaměstnanců NNO poskytujících sociální služby. Nejpočetnější skupinou respondentů se stali zaměstnanci na pozici sociální pracovník/pracovnice. Celkem jich bylo 13. Další nejpočetnější

skupinou zaměstnanců NNO, kteří se zúčastnili výzkumu, byli pracovníci v sociálních službách, kteří byli 2. Ostatní pozice, tedy speciální pedagog v sociálních službách, arteterapeut, psycholog/terapeut a odborný konzultant v sociálních službách byli zastoupení 1 zaměstnancem.

Graf č. 5: Věková struktura respondentů (v absolutních hodnotách)



Zdroj: vlastní výzkum

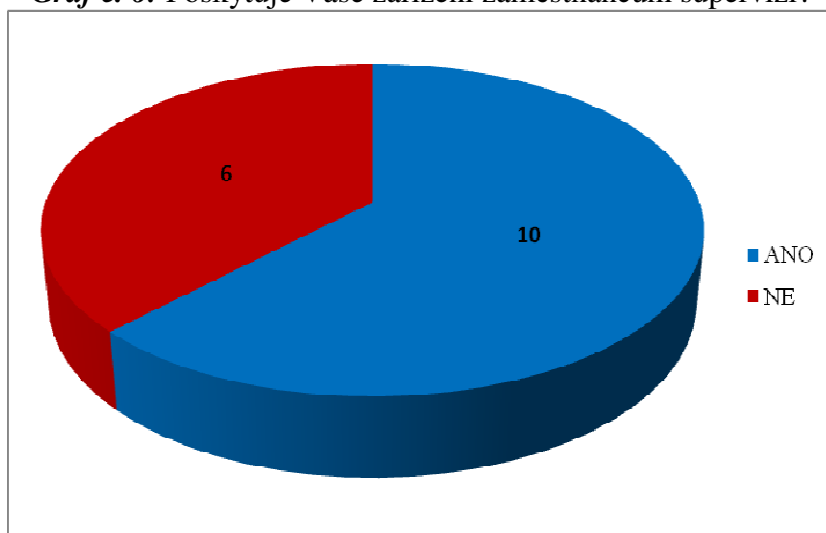
Z uvedeného grafu je zřejmé, že všichni účastníci se pohybovali ve věkovém rozpětí 21-65 let. Ženy byly nejvíce zastoupeny ve věkové skupině 26-30 let, kde se jednalo o 8 respondentek. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií bylo 31-35 let, kde byl rozhovor proveden s 5 respondentkami. Ve věkové kategorii 41-45 let byly 3 respondentky a 2 dotazované ženy byly ve věku 36-40 let.

Výzkumu se účastnilo 17 mužů, kteří byli zastoupení v počtu 3 ve věkových kategoriích: 21-25, 26-30, 31-35, 36-40 a ve věkové skupině 61-65 let. Ve věkových skupinách 41-45 a 51-55 byl rozhovor veden s jedním respondentem.

4.2 Odpovědi ředitelů/ředitelek, popř. vedoucích NNO

Na první otázku „Poskytuje Vaše zařízení zaměstnancům supervizi?“ odpovědělo 10 respondentů kladně a 6 respondentů záporně (graf č. 6).

Graf č. 6: Poskytuje Vaše zařízení zaměstnancům supervizi?



Zdroj: vlastní výzkum

Následují výsledky rozhovorů s respondenty ze zařízení, ve kterých je supervize využívána (celkem 10 respondentů).

Každý rozhovor je v rámci analýzy strukturován do třech částí: zavádění supervize, překážky při zavádění supervize a současná situace supervize v zařízení.

Ředitel organizace č. 1

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Základní informace o supervizi respondent získal ze zákona o sociálních službách. Ale již před platností tohoto zákona si ředitel zařízení uvědomoval, že jeho pracovníci mají jisté potřeby podpory ve svých pracovních činnostech. Určitá forma podpory byla realizována v zařízení již v roce 2002. Ale teprve s příchodem zákona o sociálních službách byla tato podpora nazvána supervizí.

Hlavním motivem pro zavedení supervize byla potřeba pracovníků organizace, a zároveň s platností zákona o sociálních službách se stala supervize nutností a došlo tak k formalizaci této podpory pracovníků.

Na počátku zavádění supervize do zařízení došlo k vysvětlení jejího smyslu a účelu. Pan ředitel ale uvedl, že je to věc, kterou je nutné neustále opakovat. Díky tomu si spousta pracovníků uvědomí potřebu této podpory. *„Všichni pracovníci totiž nevnímají potřebu supervize stejně. Někdo ji potřebuje častěji, někdo ji nepotřebuje vůbec, a proto je dobré si stále připomínat její hlavní účel.“*

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Ředitel této NNO poskytující sociální služby uvedl hned několik překážek, které provázely zavádění supervize. Obecně se jednalo o nedostatek kvalifikovaných odborníků, kteří by tuto formu podpory v nějaké vhodné a přijatelné podobě poskytovali. *„Supervizorů je jen pár. Každý z nich má určitou představu o supervizi a ne všechny vyhovují našemu zařízení.“* Další faktem je, že dobří supervizoři jsou hodně časově vytížení, takže téměř nejsou k dispozici.

Další překážkou bylo a do současnosti je to, že si zaměstnanci neuvědomovali a stále si neuvědomují, že supervize je forma podpory, ne kontroly. Proto také někteří zaměstnanci potřebu supervize nemají do teď.

▪ SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ

Jak je již zmíněno výše, respondent vnímal problémy s kvalifikovaným a vyhovujícím supervizorem při zavádění supervize do organizace. Tento problém je aktuální stále. Ředitel organizace hovořil o tom, že ne všechny formy a také supervizoři vyhovují většině zaměstnanců. Řešením této situace, samozřejmě po společné dohodě se supervidovanými pracovníky, může být změna supervizora.

Jako další problém ředitel NNO uvádí, že někdy se shoduje doba supervize s pracovní dobou supervidovaných pracovníků, a tudíž je dána přednost supervizi na úkor nějaké pracovní činnosti s uživateli služeb. Ředitel ale uvádí, že někdy se tomuto faktu nedá vyhnout.

V současné době jsou v této organizace využívány obě formy supervize, a to interní i externí.

„Supervize by mohla být do budoucna lepší, efektivnější.“ Vedoucí zařízení by rád docílil toho, aby sami zaměstnanci cítili, že supervize je ku prospěchu jich všech. Což by následně znamenalo, že by si formu supervize a supervizora mohli volit sami.

Ředitel organizace č. 2

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Tento respondent prvotní informace o supervizi získal od svých kolegů z jiných pracovišť jejich organizace. Supervizi přímo na tomto pracovišti zakládal právě podle vzoru pracovišť svých kolegů.

Jako hlavní důvod zavedení supervize uvedl, že ji považuje za důležitý prvek ve vzdělávání pracovníků. Proto se k této formě podpory svých zaměstnanců přiklonil již v roce 2001, a ne až s příchodem zákona o sociálních službách, kde je supervize definována.

Na otázku, zda vysvětlil zaměstnancům smysl a účel supervize, odpověděl takto: *„Ano vysvětlil, ale nevím jak dokonale. Všichni chápali, k čemu supervize slouží, ale nikdo neměl praktickou zkušenost. Bylo to pro všechny velké očekávání.“*

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Ředitel této organizace poskytující sociální služby viděl jediný problém při zavádění supervize, a tím byl nedostatek finančních prostředků.

▪ SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ

Za současný problém v oblasti supervize, by se podle respondenta dalo považovat seskupení supervizorů kolem hlavního města Prahy. Proto někdy vyvstane problém sehnat vyhovujícího supervizora v dané lokalitě jejich pracoviště. Pokud se ale organizace rozhodne pro supervizora z větší vzdálenosti, je pro organizaci cenově nedostupný. Roli při volbě vhodného supervizora hraje také to, s jakou cílovou skupinou má supervizor zkušenosti. Podle pana ředitele jeho zaměstnancům nevyhovuje supervizor, který o jejich cílové skupině nemá informace a neumí s ní pracovat. Cílová skupina tohoto zařízení je natolik specifická, že při případové supervizi je znalost klientely nutností.

Toto zařízení využívá v současné době externí supervizi. „*Pro interní supervizi v současné době není v organizaci taková osoba, která by byla schopna tuto formu supervize provádět. V interní supervizi vidím i další limity, které oproti ní externí supervize nemá.*“

Pan ředitel na otázku, jak hodnotí supervizi na jeho pracovišti, odpověděl: „*V současné době to bez supervize nejde.*“

Ředitel organizace č. 3

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Ředitel této NNO poskytující sociální služby získal prvotně informace o supervizi od sociálních pracovníků ze svého zařízení. Následně ho o tomto tématu informoval garant kvality sociální práce. Supervize v této organizaci byla zřízena na podzim roku 2010 a na dotaz, proč byla supervize zavedena, ředitel odpověděl: „*Je to něco, co asi sociální pracovník na základě své práce potřebuje. Je to věc nezbytná pro jeho vnitřní očistu a vyrovnaní se.*“

Těm pracovníkům, kteří ještě nevěděli, k čemu supervize slouží, byl vysvětlen její smysl a účel garantem kvality sociální práce. Zároveň byl se zaměstnanci veden dialog o tom, zda mají zájem o tuto formu podpory. Byla jim nabídnuta skupinová i individuální pomoc externího odborníka. Sociální pracovníci si sami zvolili, že jim bude více vyhovovat skupinová supervize, ale v případě potřeby mohou využít i individuální.

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Pan ředitel neviděl žádné překážky při zavádění supervize do jejich organizace.

▪ SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ

Za období půl roku, kdy supervize na tomto pracovišti fungovala, nezaznamenal respondent žádné signály, že by se v oblasti supervize objevily nějaké problémy. V tak krátkém časovém období zatím neproběhla žádná hodnotící porada či schůzka. Ředitel organizace se supervize neúčastní. Domnívá se, že tato forma podpory je účinná pro jeho zaměstnance, ale ne pro něho samotného. Je samozřejmostí, že pokud by se nějaká probíraná oblast týkala vedení organizace, mohou si zaměstnanci na supervizi pozvat jeho i garanta kvality sociální práce.

Ředitel organizace č. 4

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Ředitel tohoto zařízení si už nevzpomínal, kdy a kde přesně se o supervizi dozvěděl poprvé. Podle jeho slov to bylo už dávno, kdy se supervize začala provozovat v jeho zařízení. Nevzpomínal si na přesný rok, ale uváděl: „*Tak před 15 lety.*“

Po akreditovaném výcviku, který musí mít každý jeho zaměstnanec, je obvyklá ještě dvouletá nástavba v podobě supervizního výcviku. Takže téměř všichni zaměstnanci tento výcvik mají, a proto nebylo ani potřeba vysvětlovat smysl nebo účel zavedení supervize. Všichni pracovníci už tyto znalosti měli. Jako hlavní důvod příchodu supervize na toto pracoviště uvedl ředitel následující: „*U nás to nebylo tím, že by lidé potřebovali hodně velkou pomoc, protože všichni jsou to profíci, kteří pracují 30, 40 let.*“ Šlo hlavně o vzájemnou výměnu zkušeností s ostatními organizacemi, které mají podobnou cílovou skupinu a poskytují stejnou sociální službu. „*Naše zařízení totiž využívá supervizorů z takovýchto podobných zařízení. A na oplátku naši pracovníci jezdí do těchto organizací provádět supervizi jim. Jedná se o vzájemnou výpomoc.*“

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Podle pana ředitele by překážky existovaly, pokud by se nejednalo právě o výše zmíněnou „výpomoc“ od podobných organizací. „*Supervize se platí, a to celkem slušně se platí. Pokud supervizi děláme vzájemnou výměnou, je to tedy zadarmo.*“ Pokud by se měl supervizor zvát z jiné organizace, pak by této NNO vznikl problém s financováním supervize. V současné době takové problémy řešit tato organizace prozatím nemusí.

▪ SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ

V současné době pan ředitel žádné další problémy v oblasti poskytování supervize svým zaměstnancům nevidí. V jejich zařízení probíhá jak externí supervize, v podobě supervizora z jiného zařízení, tak i interní supervize. Jednou za dva měsíce se sejde celý kolektiv zařízení a jeden pracovník koordinuje interní supervizi.

Respondent hodnotí supervizi v obecné rovině velmi silně. „*Mladí, začínající pracovníci potřebují informace o tom, kde dělají chybu, kde by mohli změnit přístup.*“ Supervize na svém pracovišti si považuje a hodnotí ji takto: „*Všichni nejsme odborníci*

na všechno. Občas se objeví problém, který nás zaskočí a víc hlav, víc rozumu. Tříbíme si vzájemně názory, jak pokračovat dál.“

Vedoucí pracovnice organizace č. 5

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Prvotní informace, co supervize znamená a k čemu slouží, se vedoucí této NNO dozvěděla již při studiu na vysoké škole na Zdravotně sociální fakultě, kde měli předmět, který se věnoval právě tomuto tématu. Dále si rozšířila obzor v rámci jiných zařízení, kde pracovala. *„Na všech pracovištích, kde poskytovali sociální služby, byla již supervize zavedena.“* Vedoucí pracovnice považuje supervizi za běžnou záležitost, která by měla být součástí sociální práce. Forma této pomoci se zaváděla v roce 2008 a v této době došlo v organizaci k vyjasnění pojmu supervize a vysvětlení smyslu a účelu jejího zavedení. Na otázku, jaký byl hlavní důvod zavedení supervize, uvedla vedoucí pracovnice: *„Setkáváme se s klienty různého ražení, různého typu. Na supervizi se všichni sejdem na bezpečné půdě a proberou se věci kolem klientů. Předáme si informace, jak s nimi jednat.“*

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

V začátcích supervize na tomto pracovišti se podle slov paní vedoucí objevil problém se systémem supervize, tedy s tím, jakým způsobem byla prováděna. *„První supervize šly moc do hloubky a pak tam byly moc emoce. Stalo se, že někdy celý tým plakal.“* Kvůli tomuto nedostatku došlo ke změně stylu supervize, který již celému týmu vyhovoval a v zařízení běží několik let.

▪ SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ

„Se zaměstnanci se o supervizi bavíme. Když zjistíme, že zabíhá tam, kam nemá, když zjišťujeme, že to není úplně to, co bychom potřebovali, vzejde z naší strany požadavek k supervizorovi, a pak se řeší, jakým způsobem bude supervize probíhat.“ Z těchto debat tým organizace dospěl k rozhodnutí, že je třeba změnit supervizora. Supervize totiž probíhala v určitých rytmech a určitým způsobem byla zaměřená. Podle slov vedoucí pracovnice došlo ke změně kolektivu, a právě to ona považovala za hlavní důvod toho, že jim supervizor nadále nevyhovoval.

V zařízení probíhají dvě formy supervize. V rámci interní supervize zaměstnanci řeší aktuální problémy, které nevydrží počkat na pomoc externího pracovníka. Pokud tyto problémy jsou natolik závažné, že je tým nedovede vyřešit sám, přenesení je do supervize s externím supervizorem.

Pohled vedoucí pracovníce na supervizi je následující: „Člověk si může s celým kolektivem popovídat. V běžném provozu zařízení na to není čas.“ Za velký přínos považuje individuální supervizi, protože na ní mohou zaměstnanci otevřít i témata, která se týkají vedení. Na skupinové supervizi k těmto tématům většina pracovníků nemá dost odvahy.

Ředitel organizace č. 6

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Ředitel této NNO poskytující sociální služby se dozvěděl poprvé o supervizi od zřizovatele jejich zařízení, poté následovaly informace v rámci různých školení. Hlavní důvod zavedení supervize respondent viděl v účinnosti zákona o sociálních službách. Na základě tohoto faktu jejich zřizovatel včlenil do stanov organizace zmínku o tom, že pokud má zařízení dostatek finančních prostředků, je povinen zajistit čtyřikrát do roka týmovou supervizi svým zaměstnancům. Na základě této povinnosti začala supervize fungovat v zařízení v roce 2009.

Při startu supervize byl její smysl a účel vysvětlen podřízeným pracovníkům pana ředitele. On dále uvádí: „V organizaci máme vícestupňové řízení. Já jsem svým podřízeným tuto formu pomoci objasnil. Oni měli povinnost tyto informace předat zase svým pracovníkům. Předpokládám, že to udělali, ale na 100 % si tím jistý být nemohu.“

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Při zavádění supervize do organizace se vyskytla jen jediná překážka, a tou byl nedostatek finančních prostředků.

▪ SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ

Výše zmíněná překážka, nedostatek peněz na provoz supervize, se vyskytuje i nyní. Jako další problém se jeví potřeba změny supervizora. Pan ředitel má takové zkušenosti, že postupem času se supervizor začne rozcházet se zakázkou. Pokud si tento

stav uvědomí i supervidování, není jiná možnost, než externího nezávislého odborníka vyměnit.

Respondent hodnotí supervizi ze svého vlastního pohledu takto: *„Jedná se o další pracovní napětí, když kvůli něčemu takovému musím shánět peníze. Pro mě je důležitější, aby lidi pracovali, než aby se supervidovali.“* Pokud ale pan ředitel pominul otázku peněz, hodnotil supervizi jako pomocný nástroj pro své zaměstnance, kteří tak mají příležitost otevřít si vlastní témata a řešit je s někým, kdo je mimo tuto organizaci.

Respondent otevřel také otázku toho, že jako pomoc pro své pracovníky nevyužívá jen experty, kteří mají supervizní výcvik. Myslí si, že do definice nezávislého kvalifikovaného odborníka, která je uvedena ve Standardech kvality sociálních služeb, spadají i pracovníci, kteří mají specializaci např. ve speciální pedagogice či mají zkušenosti v oblasti zaměstnávání lidí s postižením. *„Hodně záleží, s jakou klientelou pracujete. Pak můžete využít odborníky z oborů, které souvisí s prací s vaší cílovou skupinou.“*

Ředitel organizace č. 7

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Respondent na otázku, kde získal informace o supervizi, odpověděl následující: *„V rámci kolegů, kteří pracují v jiných zařízeních a supervizi tam mají.“* Tato NNO poskytující sociální služby začala zpracovávat Standardy kvality sociálních služeb, kde byla supervize uvedena jako „podmínka“. Na tento popud se rozhodl pan ředitel tuto formu pomoci pro své zaměstnance zavést. Viděl také, že supervize funguje v jiných zařízeních a že jsou s ní všichni spokojeni. Nechal se tedy jejich příkladem inspirovat.

V roce 2004, kdy supervize do tohoto zařízení přišla, pan ředitel ještě neměl dost zkušeností ani vědomostí o supervizi, a proto vysvětlení této záležitosti nechal na supervizorovi. Celé první setkání přenechal právě jemu, aby vysvětlil pracovníkům, co supervize je, jak se dělá, jak se rozděluje, co budou mít za úkol zaměstnanci, co naopak on poskytne jim.

▪ PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

V začátcích zavádění supervize na toto pracoviště žádné překážky nevznikly.

- **SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ**

V průběhu užívání supervize jako podpory zaměstnanců, vyvstal problém ze strany samotných pracovníků. Jak uvádí respondent: „*Z počátku jsme dělali supervizi pro všechny zaměstnance. Bylo to možné, protože nás bylo málo. Avšak zaměstnanci z technické sekce považovali supervizi za zbytečnou. Chodili tam jen z povinnosti.*“ Řešení našel pan ředitel v tom, že supervize se stala pro pracovníky z technické sekce dobrovolnou částí jejich práce. Respondent totiž uznal, že tito pracovníci se setkávají s uživateli služeb jen okrajově.

V této NNO je využívána externí i interní forma supervize. Pan ředitel považuje obě formy za velmi dobrý nástroj podpory jejich pracovníků. Podrobněji ji hodnotí následujícími slovy: „*Klade se větší důraz na probírání situací tady ze střediska, ke kterým se jinak nedostaneme, nebo ne do takové hloubky. Supervize často uklidní situaci, dá větší jistotu, ukáže jiný přístup, který jsme do té doby ještě neměli, nevyužívali.*“

Vedoucí pracovník organizace č. 8

- **ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Vedoucí zařízení získal informace o supervizi již během studia na vysoké škole. Na otázku, jaký byl hlavní důvod zavedení supervize, odpověděl: „*Důvody byly dva. Prvním z nich byl požadavek na supervizi ve Standardech kvality.*“ Druhý důvod vycházel přímo od pracovníků, kteří si uvědomovali, že je užitečná a umožní jim růst. Z těchto dvou důvodů měla supervize své významné postavení v organizaci již od jejího vzniku v roce 2002.

Smysl a účel supervize byl podle slov respondenta zaměstnancům vysvětlen. Při přijímání nových pracovníků je novému zaměstnanci před supervizí předložen zpracovaný supervizní kontrakt. Pokud něčemu v tomto kontraktu zaměstnanec nerozumí, může se doptat jak vedoucího pracovníka, tak i supervizora.

- **PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

V případě tohoto zařízení poskytujícího sociální služby nevystaly žádné překážky při zavádění supervize.

- **SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ**

Za celou dobu běhu supervize se objevil jen jeden problém, který se týkal supervizora. Ten v zařízení prováděl pomoc od roku 2002. V roce 2009 muselo dojít k jeho výměně, protože po tak dlouhé době přestal být externím odborníkem a částečně ztratil nezávislost. Kromě této výměny se žádný další problém nevyskytl. Vedoucí pracovník tohoto zařízení je se supervizí naprosto spokojen. *„Velice mi vyhovuje stávající supervizorka.“*

Ředitelka organizace č. 9

- **ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Podle slov paní ředitelky, informace o supervizi přišly přirozeně v roce 2007 v souvislosti s novým zákonem o sociálních službách. Vedení organizace se vzdělávalo v oblasti zákona a také Standardů kvality sociálních služeb, a tím pádem i v supervizi. V této době proběhly také semináře, které zajišťoval Krajský úřad. I město České Budějovice, v rámci svých projektů, pořádalo různé vzdělávací semináře, na které byla tato organizace přizvána.

V roce 2007 došlo k zavedení supervize přímo na toto pracoviště. *„Hlavním důvodem byly Standardy kvality sociálních služeb, protože v nich je definováno, že by organizace měla poskytovat supervizi.“* Vždy došlo k vysvětlení důvodu zavedení. Paní ředitelka dále uvedla, že jejich zařízení je specifické tím, že se u nich zaměstnanci dost často mění. Také s nedávno otevřenou nově poskytovanou sociální službou zařízení přibíralo nové pracovníky. Ti přicházeli hlavně ze Zdravotně sociální fakulty, kde už získali znalosti o supervizi, protože ji měli v rámci své výuky i praxe. Proto nebylo v tomto případě nutné dlouhé vysvětlování.

- **PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Tato NNO získala finanční prostředky z projektu Evropského sociálního fondu na vzdělávání, do kterého byla zahrnuta i supervize. *„Objednali jsme si komplexní služby vzdělávání, do kterých patřily i přednášky o supervizi. Ty se konaly každý měsíc.“* Překážkou se ukázali být zaměstnanci, kteří podle slov paní ředitelky: *„Byli*

přeškolení z úřadu práce, tím pádem hůře snášeli vzdělávání, vymlouvali se, měli pocit, že přednášku ani praktickou supervizi nepotřebují.“

- **SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ**

Za problém, který nastal postupem času, by se podle respondentky dalo označit vyčerpání finančních prostředků. Tím vznikl problém s financováním supervize. Další svízelem spatřuje v tom, že pro supervizi nemají toho „správného“ člověka. V současné nabídce si externího odborníka nemohou vybrat. Celkově ale supervizi hodnotí kladně. *„Prospívá to zaměstnancům i vedení. Vše neleží jen na vedení, ale v rámci supervize se vyřeší vzájemné spory a urovnají se organizační věci. Supervize také přináší jiný pohled do práce zaměstnanců.“*

Ředitel organizace č. 10

- **ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Respondent se dozvěděl o existenci supervize při studiu na vysoké škole, na Zdravotně sociální fakultě. Dále se seznámil se supervizí v rámci spolupráce s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby.

Se supervizí jako metodou, která by měla pomáhat pracovníkům v pomáhajících profesích, se počítalo již při zřizování této neziskové organizace v roce 2009. Při otázce, jaký byl hlavní důvod zavedení supervize, ředitel uvedl: *„Již z dřívější praxe jsem se přesvědčil, že tato metoda je účinná a osvědčila se mi. Proto jsem chtěl, aby i v této organizaci podpora nezávislého odborníka byla zaměstnancům zajištěna.“* Samozřejmostí pro něj také bylo, že svým pracovníkům vysvětlil smysl supervize a důvod jejího zřízení.

- **PŘEKÁŽKY PŘI ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

V případě této organizace neexistovaly žádné překážky při zavádění supervize.

- **SOUČASNÁ SITUACE SUPERVIZE V ZAŘÍZENÍ**

Ani při následném využívání supervize se neobjevily žádné problémy. Smlouva o supervizi byla sjednána s externím supervizorem. Mimo něj využívá zařízení i další nezávislé odborníky, kteří jim radí v případech, kdy si pracovníci nejsou jisti právní úpravou nebo ve speciálních případech, se kterými se nesetkávají tak často. *„V případě,*

kdy si nejsme jisti právní úpravou, kontaktujeme právního poradce. Při problémech, které spadají do odbornosti státní sociální podpory, či sociální péče kontaktujeme přímo příslušná místa, která mají tuto oblast na starosti. Nejsme totiž chodící encyklopedie, a proto nevíme vše.“ Celkový pohled pana ředitele na supervizi je kladný.

Následují výsledky rozhovorů s respondenty ze zařízení, ve kterých není supervize využívána (celkem 6 respondentů).

Každý rozhovor je v rámci analýzy strukturován do dvou částí: překážky bránící v zavedení supervize a pominutí překážek.

Ředitelka organizace č. 11

▪ PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V ZAVEDENÍ SUPERVIZE

Podle slov paní ředitelky supervizi nemají z důvodu nedostatečných finančních prostředků. V současné době se snaží o získání financí na supervizi podáváním žádostí o grant.

▪ POMINUTÍ PŘEKÁŽEK

Tato organizace supervizi již v minulosti měla (cca před dvěma roky). Vedení organizace i zaměstnanci mají pozitivní zkušenosti se supervizory i s dopady supervize na pracovní činnost. Všichni se supervizí byli spokojeni. A proto se i nadále NNO snaží o znovuzavedení supervize na jejich pracovišti a pokud pominou finanční potíže, budou se snažit o co nejrychlejší návrat supervize.

Ředitelka organizace č. 12

▪ PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V ZAVEDENÍ SUPERVIZE

Tato organizace supervizi nevyužívá. Hlavním důvodem nezavedení supervize je její finanční nákladnost. Dalším důvodem je také fakt, že tato nestátní nezisková organizace je svým rozsahem opravdu malá. V jediné poskytované sociální službě pracuje jen jedna zaměstnankyně, která zároveň představuje ředitelku organizace.

▪ POMINUTÍ PŘEKÁŽEK

Podle slov paní ředitelky, i kdyby organizace získala finanční prostředky na supervizi, stejně by neuvažovala o jejím zavedení, protože: „*Nevidím smysl v tom, dělat si supervizi sama pro sebe*“.

Ředitelka organizace č. 13

- **PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V ZAVEDENÍ SUPERVIZE**

Tato organizace nepoužívá supervizi jako nástroj podpory zaměstnanců. Jedinou překážkou bránící v zavedení supervize je nedostatek finančních prostředků.

- **POMINUTÍ PŘEKÁŽEK**

Z toho, co mi při rozhovoru sdělila ředitelka této NNO, zaměstnanci i vedení by byli moc rádi, kdyby sehnali dostatek peněz na provoz supervize a na pokrytí nákladů supervizora. Nadále v této snaze budou pokračovat.

Vedoucí pracovnice organizace č. 14

- **PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V ZAVEDENÍ SUPERVIZE**

První důvod nezavedení supervize vidí vedoucí pracovnice této organizace v nedostatku finančních prostředků. Podle jejích slov jsou rádi, že mají na provoz zařízení. Tato organizace má pouze dvě pracovnice, a proto nepovažují za nutné provozovat supervizi v tak malém počtu zaměstnanců. Vedoucí pracovnice mluví dokonce o tom, že supervizi nepotřebují.

Další překážkou, která byla v průběhu rozhovoru zmíněna, byla nízká dostupnost supervizora. Vedoucí NNO uváděla, že zařízení se nachází v malé vesnici a supervizoři by tedy nebyli ochotni absolvovat cestu k nim do zařízení.

- **POMINUTÍ PŘEKÁŽEK**

V případě pomnutí všech výše zmíněných překážek by možná uvažovali o zavedení supervize. Jak ale zmiňovala vedoucí NNO, klíčovým bodem jsou finance, takže by hlavně záleželo na dostatku finančních prostředků, aby o supervizi vůbec uvažovali.

Ředitel organizace č. 15

- **PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V ZAVEDENÍ SUPERVIZE**

Ředitel tohoto zařízení považuje supervizi za naprostou zbytečnost v té formě, v jaké je prováděna v České republice. Myslí si, že nemá praktické využití, považuje ji za jasnou ztrátu času. Samotnou supervizi označil za „zparchantělou formu“.

- **POMINUTÍ PŘEKÁŽEK**

Ředitel této NNO je absolutně proti zavádění supervize do své organizace. Podle jeho slov mu „nesmí supervize přes práh“. Místo supervize využívá daleko lepší metody, jako jsou například porady týmu, teambuilding atd. Takové metody on sám ve své organizaci akceptuje a podporuje je. Sám se přiznal, že určitou formu interní supervize ve své organizaci provádí sám, ale rozhodně by to nenazval supervizí v pravém smyslu slova.

Ředitel organizace č. 16

- **PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ V ZAVEDENÍ SUPERVIZE**

Podle slov ředitele, supervize v tomto zařízení momentálně neprobíhá. Ředitel zároveň v současné době nevidí žádné překážky v zavádění supervize do své organizace. V minulosti určité překážky existovaly, ale o nich se pan ředitel nechtěl zmiňovat, protože už nebyly aktuální.

- **POMINUTÍ PŘEKÁŽEK**

Tato organizace již v současné době jedná o zavedení supervize. Prozatím jednají se supervizorkou v teoretické rovině a snaží se vytvořit supervizní smlouvu. Supervize by měla být zahájena v průběhu roku 2012.

4.3 Výsledky rozhovorů se zaměstnanci NNO, kde supervize probíhá

Rozhovory byly vedeny se zaměstnanci těch organizací, kde supervize probíhá. Z každé organizace byli osloveni dva zaměstnanci, pouze z jedné organizace jeden (jelikož více zaměstnanců již organizace neměla). Níže jsou zaznamenány výsledky rozhovorů celkem 19 respondentů.

Analýza proběhla vždy u rozhovorů s dvěma zaměstnanci z téže organizace. Výsledky jsou z důvodu přehlednosti rozčleněny na tři oblasti: zavádění supervize, překážky a problémy spojené se supervizí a vlastní pohled na supervizi.

Zaměstnanci organizace č. 1

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Zaměstnancům této organizace nemusela být supervize představována. Oba, díky svému vzdělání v sociální oblasti, věděli, k čemu slouží a jaký je její účel. K otázce proč si myslí, že je supervize zavedena, pracovnice odpověděla: „*Aby byly naplněny standardy.*“ Pracovník viděl důvod v tom, že je to jediná možnost, kdy se zaměstnanci sejdou všichni dohromady a řeknou si, co komu leží na srdci. V supervizi vidí prostor pro sdělování nějakých potíží.

▪ PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ

Pracovnice neviděla žádné překážky při zavádění supervize na jejich pracoviště. Pracovník zaznamenal jediný problém, a ten tkvěl v tom, že jedna starší kolegyně nepochopila pravý význam supervize. Do současné doby považuje tuto formu pomoci za kontrolu. Pracovnice tohoto zařízení nespatřuje žádné další problémy, které by souvisely se supervizí. Pracovníkovi v průběhu užívání supervize přestala vyhovovat supervizorka. „*Je to původní profesí psycholožka a nemá stanovený rámec, připravená pravidla. Neshoduje se to s tím, co jsme si říkali ve škole.*“

▪ VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI

Pracovnice hodnotí supervizi takto: „*Mám negativní vztah k supervizi. Nepovažuji ji za nezbytnou pro výkon své práce, ale беру ji jako nutnou součást.*“ Zaměstnanec se o supervizi vyjádřil následujícími slovy: „*Supervize mi nic neříká. Je to tam na ní takové zvláštně postavené.*“

Zaměstnanci organizace č. 2

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Oběma zaměstnancům tohoto zařízení byla supervize představena velmi podrobně, i když pracovník znal supervizi již ze školy. Dále uvedl, že smysl zavedení

vidí v tom, že supervize pomáhá pracovníkům, a v důsledku toho i klientům. „*Spokojený, kvalitní a dobře fungující zaměstnanci poskytují dobře služby.*“ Pracovnice na stejnou otázku odpověděla, že důvod zavedení vidí v nadhledu, který je poskytován někým, kdo není z organizace.

- **PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ**

Pracovnice nebyla při zavádění supervize do organizace, tudíž nemohla jmenovat žádné překážky. Pracovník uvedl dvě překážky. První z nich byl nedostatek financí. Druhým byl nedostatek kvalitních supervizorů v Jihočeském kraji, popř. velká finanční nákladnost, když měli dojíždět z větší dálky. Mezi problémy, které přišly v průběhu užívání supervize, zahrnuli oba pracovníci to, že supervizor nerozuměl jejich specifické cílové skupině. „*Máme potřebu mít supervizora, který rozumí naší klientele, protože problémy týmu hodně souvisí s klienty.*“ Dalším společně jmenovaným problémem byl nedostatek financí, od čehož se odvíjelo i to, že supervize se nekonala tak často. Když pak supervize proběhla jednou za půl roku, nebyl dostatek času, téma se nevyřešilo a zůstalo otevřené další tři měsíce. Pracovnice pak ještě zmínila to, že někteří její kolegové a kolegyně říkali, že supervizi nepotřebují.

- **VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI**

Pracovník o supervizi říká: „*Jsem pro supervizi. Jsou to využití peníze.*“ Zaměstnankyně hodnotí slovy: „*Vnímám supervizi jako pozitivní, náhledový, stmelovací bod, který plní i analytickou funkci.*“

Zaměstnankyně organizace č. 3

- **ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Oběma pracovnícím byla supervize představena od garantky kvality sociálních služeb. Obě pracovnice ale dodávají, že tento krok nebyl potřebný, protože se supervizí se setkali již v dřívějším zaměstnání. První pracovnice na otázku, proč byla supervize zavedena, uvedla, že požadavek na supervizi vzešel od samotných pracovníků. Oni sami chápou, že sociální práce je svou povahou individuální práce a všechny případy se nenajdou v zákoně. „*Každý si v kouktu může řešit svůj problém, ale neví, co s tím. Když se o to popereme všichni dohromady, dokážeme z toho vyvodit závěr, který je hodnotný*

pro všechny.“ Druhá pracovnice chápe důvod zavedení stejně, a doplňuje, že mají potřebu konzultovat svoji práci s odborníkem.

- **PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ**

Obě pracovnice neví o problémech, které by stály při zavádění supervize, protože supervizi domlouvalo vedení organizace. První pracovnice označila jako problém v průběhu supervize navození důvěry se supervizorem. Ví, že supervizor musí předávat vedení zprávu ze samotného setkání, a to způsobuje u pracovníků ostych a nedůvěru. Druhá pracovnice neshledala žádné překážky na průběhu supervize.

- **VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI**

První pracovnice se o supervizi vyjádřila: *„Ze začátku jsem byla skeptická, nebyla jsem supervizi nakloněná, ale tím, jak máme supervizi víc, zjistila jsem, že mi to opravdu pomohlo. Je to pro mě dost hodnotná záležitost.“* Druhá pracovnice zhodnotila supervizi slovy: *„Supervize je potřebná.“*

Zaměstnanci organizace č. 4

- **ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Oba zaměstnanci se shodli, že jim supervize představována být nemusela. Znali ji již z dřívější doby, kdy v zařízení probíhala určitá forma pomoci, která se ovšem nenazývala supervize. Tento pojem přišel až s novým zákonem o sociálních službách v roce 2007. Pracovnice uvedla, že důvod zavedení supervize vidí v tom, že je důležité slyšet někoho druhého, třetího, kdo není zainteresovaný v jejich středisku. Pracovník uvedl, že on sám supervizi tak často nepotřebuje, že už je zkušený odborník. Smysl zavedení spíše vidí v přínosu pro začátečníky, kterým se rady a postřehy starších, zkušenějších hodí.

- **PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ**

Oba pracovníci uvedli, že neexistovaly žádné překážky při zavádění supervize do jejich zařízení. Ani v průběhu času, kdy supervizi využívali, se nevyskytly žádné problémy, které by chod supervize ohrožovaly nebo narušovaly.

- **VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI**

Pracovnice hodnotí supervizi pozitivně. V diskusích má možnost se zeptat jiného odborníka na věci, se kterými si neví rady. Zaměstnanec se o supervizi vyjádřil takto: *„Pro mě je supervize přínosná pouze v tom případě, když se objeví nějaké téma, se kterým nemám ještě zkušenost. Potom využiji možnosti na supervizi se někoho zeptat na další názor.“*

Zaměstnanci organizace č. 5

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Oběma pracovníkům byla supervize představena, ale vzhledem k jejich vzdělání oba potvrzují, že to nebylo potřeba. Na otázku, proč je supervize zavedena, odpověděl pracovník, že supervize slouží jako prevence syndromu vyhoření. Zaměstnankyně uvedla, že supervize je důležitá, aby se při ní mohly řešit týmové věci.

▪ PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ

Při zavádění se vyskytl podle pracovníka jeden problém, a ten se týkal prvního supervizora. Hned na začátku nesestavil s týmem kontrakt. Tento fakt týmu nevyhovoval, a proto došlo k výměně supervizora. Pracovnice u zavádění supervize v zařízení nebyla, proto na tuto otázku odpovědět nedokázala. V průběhu užívání supervize se podle obou zaměstnanců vyskytl opět problém se supervizorem, který byl nyní spojen s nevyhovující formou supervize. Podle slov pracovnice se jednalo o „rozplizlou supervizi“.

▪ VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI

Zaměstnanec je se supervizí celkem spokojen. Dále uvádí: *„Ale stane se, že při sezení s externím odborníkem nemáme témata k řešení, protože vše vyřešíme v rámci intervize.“* Pracovnice si myslí, že je supervize na pracovišti přínosná.

Zaměstnanci organizace č. 6

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

V případě tohoto zařízení byla supervize představena všem zaměstnancům, kteří s ní ještě zkušenost neměli. Vedoucí pracovníci jim byl vysvětlen účel, smysl a průběh supervize. Druhá pracovnice uvedla, že jí toto téma představováno být nemuselo, díky

jejímu vzdělání. Důvod zavedení viděly obě pracovnice v prevenci syndromu vyhoření a v péči o pracovníky v sociálních službách. Druhá pracovnice uvedla: „*Důležité je vykomunikovat si vztahové a pracovní záležitosti. Jde o to, otevřít si pohledy na některé otázky, abychom si v bezpečném prostředí mohli říct, jak to cítíme.*“

- **PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ**

Při otázce na překážky při zavádění supervize se obě pracovnice shodly jen na jedné a tou je finanční stránka supervize. Obě pracovnice také shodně jmenovaly problém, který vyvstal v průběhu supervize. Bylo jím personální zastoupení sociální služby v průběhu supervize.

- **VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI**

První pracovnice vidí supervizi jako přínosnou a hodně potřebnou. „*Pro mě supervizor představuje takový hromosvod. Je to moje pojistka, kdyby to uteklo do sporu, protože se řeší věci, které se ne vždy dobře poslouchají.*“ Druhá pracovnice uvedla: „*Supervize mě dostane k sobě. Donutí mě zamyslet se sama nad sebou a nehledat chyby v okolí.*“

Zaměstnanci organizace č. 7

- **ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE**

Dotazovaný zaměstnanec uvedl, že ze strany vedení mu supervize představena nebyla, ale tímto úkolem byl pověřen samotný supervizor. Pracovnice dodala, že v jejím případě to nebylo nutností. Vzhledem k jejímu vzdělání ví, jak má supervize fungovat. Při otázce, proč si myslím, že je supervize zavedena, se oba pracovníci shodli na tom, že je potřeba, aby některé věci moderoval někdo nestranný, „z venku“. Tuto potřebu spatřují hlavně u témat, která se týkají všech a zaměstnanci nejsou schopni k nim přistupovat nezávisle, nebo kdy další člověk může přinést inovativní pohled na problém.

- **PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ**

Oba zaměstnanci uvedli, že v době, kdy byla zaváděna supervize do organizace, v ní ještě nepracovali, proto o možných překážkách neví. V průběhu užívání supervize se objevil jeden problém, který zaregistrovali oba pracovníci. Byl jím nevyhovující supervizor, který v zařízení působil dlouhou dobu, a proto došlo k jeho výměně.

- VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI

Pracovník viděl supervizi velmi kladně, ale zmínil se o tom, že je někdy těžké najít téma, které by bylo společné pro všechny pracovníky. *„Na druhou stranu je inspirativní slyšet, jaké problémy řeší ostatní.“* Zaměstnankyně hodnotila slovy: *„Pro mě je to velká pomoc, když si můžu přinést vlastní téma a vyřešíme ho ve spolupráci s dalšími kolegy.“*

Zaměstnanci organizace č. 8

- ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

V případě prvního zaměstnance byla supervize představena prostřednictvím supervizora, kterého k tomu pověřil vedoucí pracovník. Druhý dotazovaný zaměstnanec již supervizi znal ze školy, tudíž mu nemusela být více představována. Důvod supervize vidí oba pracovníci ve stejném světle. Supervize jim slouží jako prostor, kde je možné rozvést různá témata, na která během standardních pracovních porad není čas. Oceňují, že se na řešený problém podívá někdo „z venku“, kdo má zkušenosti a může poradit. První pracovník se vyjádřil: *„Důvod zavedení já vnímám jako takový druhý level, když vlastní síly týmu jsou vyčerpány nebo se jeví nedostatečné. Je to něco, co mě má podpořit, naučit nové věci, uvolnit napětí a přinést jiný úhel pohledu.“*

- PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ

Oba zaměstnanci nepracovali ještě v tomto zařízení, když byla supervize zaváděna. Proto o žádných překážkách neví. V průběhu supervize se ale nějaké problémy vyskytly. První pracovník vnímá jako hlavní problém související se supervizí to, že se nepodařilo zajistit bezpečné prostředí. *„Nově příchozí pracovníci mají strach otevírat svoje témata, možná úplně nechápou k čemu supervize je nebo může být a stejně tak dlouholetí zaměstnanci mají určitý ostych mluvit před novými tvářemi.“* Druhý pracovník zmínil, že supervizor byl z Prahy a dojížděl na supervize automobilem, proto se často zpozdil. Další problém vyvstal, když supervizor působil v zařízení dlouhou dobu. Tento pracovník nabyl dojmu, že ztratil potřebnou nestrannost.

- VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI

První pracovník hovoří o této formě pomoci takto: „*Supervizi hodnotím kladně, je fajn mít možnost někam se obrátit s problémy nebo myšlenkami, které vyvstanou během práce.*“ Dodává ale, že občas má pocit, že to k ničemu nebylo, že se řešily hlouposti, které by se daly vyřešit např. i v rámci týmové porady. Druhý pracovník hodnotí slovy: „*Jsem spokojený se supervizí. Splňuje to, co splňovat má. Věřím jí.*“

Zaměstnankyně organizace č. 9

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Obě zaměstnankyně uvedly, že jim supervize byla představena v rámci projektu z Evropské Unie, který byl zaměřen na vnitřní rozvoj organizace. Jednalo se o řadu seminářů, které se konaly jednou za měsíc, a tam se supervize probírala. Druhá zaměstnankyně dále uvedla, že supervizi znala již z dřívějšíka. Vystudovala Zdravotně sociální fakultu, kde měli supervizi po celou dobu studia v rámci praxe. Jako důvod zavedení supervize vidí první pracovnice psychohygienu pracovníků. Myslí si, že zaměstnanci jsou unavení a supervize jim může pomoci po psychické stránce. Druhá zaměstnankyně vidí v supervizi pomoc pro zaměstnance, kdy na ní mohou vyjádřit své pocity a sdělit své problémy.

▪ PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ

Obě pracovnice spatřily při zavádění supervize dva hlavní problémy. Jedním byl nedostatek financí na provoz supervize. První pracovnice k tomuto dodává: „*Ze sponzorských darů financovat supervizi je vždycky problém. To nikdo sponzorovat nechce, každý chce radši nějakou pomůcku.*“ Druhým se ukázal být nedostatek supervizorů a informací, kde je sehnat. Problémy, které se objevily i s příchodem supervize na pracoviště, byly také dva. První pracovníci vadila časová vytíženost a místní nedostupnost supervizora. Jejich supervizor byl z Prahy, tudíž kontakt nebyl natolik intenzivní. Více by jí vyhovoval Jihočech. Druhá pracovnice zaznamenala problém, který souvisel se směnným provozem zařízení. Museli hledat vhodnou dobu pro supervizi, aby se jí mohly účastnit i pracovníci, které mají ranní či odpolední směnu.

▪ VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI

První pracovnice hodnotí supervizi slovy: „*Supervize je super. Pokud to budou dělat lidi, kteří mají co říct, co poradit, bude to jediné dobře.*“ Pro druhou zaměstnankyni je supervize prospěšná. „*Škoda, že není častěji. Kdyby byla alespoň jednou do měsíce, bylo by to fajn.*“

Zaměstnankyně organizace č. 10

▪ ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE

Pracovnice uvedla, že ze strany vedení samozřejmě došlo k představení supervize. Jako důvod zavedení vidí to, že je supervize pro ni zpětnou vazbou. Chápe, že nikdo není dokonalý a je potřeba, aby někdo jiný řekl názor na její práci, aby se stále více zdokonalovala.

▪ PŘEKÁŽKY A PROBLÉMY SPOJENÉ SE SUPERVIZÍ

Zaměstnankyně uvedla, že při zavádění ani po příchodu supervize na její pracoviště nevystaly žádné problémy.

▪ VLASTNÍ POHLED NA SUPERVIZI

Supervizi popisuje slovy: „*Každý sám sebe vidí nějakým způsobem a hodnotit sebe sama se málokomu chce. Nestranný pohled dalšího člověka vždycky pomůže, i když to může být nepříjemné.*“

4.4 Shrnutí výsledků rozhovorů s řediteli/ředitelkami a zaměstnanci NNO

V následující tabulce jsem se pokusila shrnout nejčastěji jmenované důvody zavedení supervize z pohledu ředitelek, ředitelů, vedoucích pracovníků NNO a jejich zaměstnanců. Společně sděleným důvodem byla pouze účinnost zákona o sociálních službách. Ostatní důvody zavedení supervize v zařízení se lišily.

Jmenované důvody se neshodují s počtem dotazovaných, protože někteří respondenti jmenovali důvodů více.

Tabulka č. 3: Důvody zavedení supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byla jmenovaná možnost zmíněna)

Ředitelé/ředitelky, popř. vedoucí NNO	Zaměstnanci NNO
▪ Účinnost zákona o sociálních službách (tzn. také Standardů kvality sociálních služeb) (5) ▪ Potřeba pracovníků organizace (4) ▪ Důležitý prvek ve vzdělání (1) ▪ Vzájemná výměna zkušeností (1) ▪ Předávání si informací (1)	▪ Pomoc pracovníkům při řešení problémů (8) ▪ Pohled nezainteresované osoby, nadhled (7) ▪ Prevence syndromu vyhoření (3) ▪ Psychohygiena pracovníků (1) ▪ Přínos pro začátečníka (1) ▪ Sdílení potíží (1) ▪ Naplnění Standardů kvality (1)

Zdroj: vlastní výzkum

Dále můžeme shrnout a porovnat odpovědi ředitelů/ředitelek a zaměstnanců, které se týkaly vysvětlení smyslu a účelu supervize v jejich organizaci (Tabulka č. 4).

Tabulka č. 4: Vysvětlení smyslu a účelu supervize

	Ano	Ano, ale nebylo to potřeba (už znali supervizi)	Ne
Ředitelé/ředitelky popř. vedoucí NNO	8	2	-
Zaměstnanci NNO	6	13	-

Zdroj: vlastní výzkum

V této tabulce je vidět, že všichni ředitelé, ředitelky i vedoucí pracovníci představili supervizi svým zaměstnancům. Dva z nich uvedli, že jejich zaměstnanci již supervizi znali, ale i přesto k vysvětlení smyslu a účelu supervize došlo.

Všech 19 dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jim supervize představena byla, ať už od vedení či samotného supervizora. 13 zaměstnanců sdělilo, že se se supervizí

setkali již během svého studia nebo v minulém zaměstnání, a proto nebylo představování potřeba.

Dále jsem se snažila shrnout překážky, které vyvstaly při zavádění supervize do organizace, viz Tabulka č. 5. Názory týkající se překážek jsem zjišťovala jak u ředitelů, ředitelek a vedoucích pracovníků, tak u zaměstnanců. Tyto dvě skupiny zaznamenaly tři stejné překážky, kterými jsou nedostatek kvalitních odborníků, nepochopení významu supervize ze strany zaměstnanců a nedostatek finančních prostředků, který byl zmiňován nejčastěji.

Tabulka č. 5: Překážky při zavádění supervize do zařízení

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byla jmenovaná překážka zmíněna)

Oblast problému	Ředitelé/ředitelky popř. vedoucí NNO	Zaměstnanci NNO
Supervizoři	▪ Nedostatek kvalitních odborníků (1) ▪ Časová nedostupnost supervizorů (1) ▪ Místní nedostupnost supervizorů (1) ▪ Nevyhovující styl supervize (1)	▪ Nedostatek kvalitních odborníků (3) ▪ Supervizor nestanovil s týmem kontrakt (1)
Zaměstnanci	▪ Nepochopení významu supervize (1) ▪ Vnímají supervizi jako zbytečnou a nepotřebnou (2)	▪ Nepochopení významu supervize (1)
Finance	▪ Nedostatek finančních prostředků (6)	▪ Nedostatek finančních prostředků (4)
Ostatní	▪ Nízký počet zaměstnanců v organizaci (2) ▪ Negativní postoj ředitele k supervizi (1)	-

Zdroj: vlastní výzkum

Z následující Tabulky č. 6 je zřejmé, že vedení organizace a jejich zaměstnanci jmenovali šest společných problémů, které vyvstaly v průběhu užívání supervize - jde o

nevyhovující styl supervize, nevyhovujícího supervizora, o ztrátu nezávislosti supervizora, a že supervizor nerozumí cílové skupině zařízení. Dále, že zaměstnanci vnímají supervizi jako zbytečnou, nepotřebnou a nedostatek finančních prostředků na supervizi.

Tabulka č. 6: Problémy v průběhu užívání supervize

(v absolutních hodnotách uvedeno, kolikrát byl jmenovaný problém zmíněn)

Oblast problému	Ředitelé/ředitelky popř. vedoucí NNO	Zaměstnanci NNO
Supervizoři	▪ Nedostatek kvalitních odborníků (1) ▪ Místní nedostupnost supervizorů (2) ▪ Cenová nedostupnost supervizorů (2) ▪ Nevyhovující supervizor (1) ▪ Supervizor se rozchází se zakázkou (1) ▪ Supervizor nerozumí cílové skupině zařízení (1) ▪ Ztráta nezávislosti supervizora (1) ▪ Nevyhovující styl supervize (1)	▪ Nevyhovující supervizor (2) ▪ Supervizor nerozumí cílové skupině zařízení (1) ▪ Ztráta nezávislosti supervizora (1) ▪ Nevyhovující styl supervize (1) ▪ Pozdní příjezdy supervizora (1) ▪ Chybění pocitu důvěry (3)
Supervize	▪ Shoda doby supervize s pracovní dobou (1)	
Zaměstnanci	▪ Vnímají supervize jako zbytečnou, nepotřebnou (1)	▪ Personální zastoupení v průběhu supervize (2) ▪ Vnímají supervize jako zbytečnou, nepotřebnou (1)
Finance	▪ Nedostatek finančních prostředků (2)	▪ Nedostatek finančních prostředků (1)

Zdroj: vlastní výzkum

5 DISKUSE

„Supervize – pro někoho tajemný pojem, pod kterým si neumí nic představit, pro jiného frustrující zkušenost z odhalení vlastní profesionální nejistoty, pro dalšího zajímavý tvůrčí zážitek a skutečná podpora v nesnázích při výkonu povolání. Dnes jsou u nás profesionální pomáhající organizace, pro něž je supervize běžnou součástí jejich práce. Jsou manažeři, kteří s nechutí myslí na to, že už musejí něco s tou supervizí podniknout, aby naplnili standardy. Jsou profesionálové, kteří touží po supervizi, již dosud neměli, a nerealisticky od ní očekávají zázračné vyřešení všech problémů. A jsou takoví, kteří nechápou, proč by měli nějakou supervizi vůbec potřebovat – žádné problémy přece nemají (Havrdová, 2008a, s. 17).“

Doktorka Havrdová naprosto výstižně popsala stav supervize v české společnosti. I já jsem před realizací svého výzkumu předpokládala něco podobného a můj výzkum její slova jen potvrdil. Objevilo se v něm 10 organizací, které supervizi považují za samozřejmost, ale také 6 zařízení, která supervizi zavedenou nemají. Pro některé respondenty se jeví supervize jako běžná součást jejich práce a pro někoho znamená jen nutnost, kterou musí přetrpět. Velkým překvapením pro mě byla bouřlivá reakce pana ředitele organizace č. 15, který se o supervizi vyjádřil jako o „zparchantělé formě“, kterou si do svého zařízení nehodlá vpustit. Tento přístup totiž nespadá do žádné kategorie, kterou výše popisuje Havrdová.

Michková s Mojžíšovou (2008) uvádějí, že aby se dalo se zaměstnanci a s kolegy o zavedení supervize a o supervizi jako takové hovořit, všem pracovníkům by mělo být jasné, co to supervize je, k čemu slouží a jak bude probíhat.

Jak vyplynulo z rozhovorů v mém výzkumu, všichni dotazovaní ředitelé, ředitelky i vedoucí pracovníci NNO si tuto skutečnost uvědomili. Všichni uvedli, že došlo k představení supervize zaměstnancům a k vysvětlení jejího smyslu a účelu zavedení. V několika případech ředitelé uvedli, že neměli natolik dostačující informace, a proto přenechali tento úkol supervizorovi.

I všichni zaměstnanci potvrdili, že jim byla supervize ze strany vedení představena. Většina dokonce uvedla, že se se supervizí již setkala v rámci bývalého zaměstnání nebo v rámci svého vzdělání na vysoké škole, popř. vyšší odborné škole.

Další část rozhovorů se týkala tématu důvodů zavedení supervize. Chtěla jsem zjistit, jaké motivy vedou ředitele, ředitelky a vedoucí pracovníky k zavádění supervize a také mě zajímalo, zda tyto důvody budou stejně vidět i zaměstnanci.

Havrdová (2008a) říká, že pracovníci organizace i management mají mnoho motivů, proč se pro supervizi rozhodují, a je vhodné, jsou-li vysloveny skutečné záměry. Pokud tomu tak není, může to komplikovat vzájemnou komunikaci a uplatnění výsledků supervize.

Z výzkumu vyplynulo, že jediným společně uvedeným důvodem se stala účinnost zákona o sociálních službách, tzn. i Standardů kvality sociálních služeb. Tuto možnost zmínili ředitelé, ředitelky a vedoucí pracovníci NNO nejčastěji, tedy 5krát. Od zaměstnanců tato možnost zazněla jednou.

Úlehla (2007) ovšem píše, že potřeba supervize v organizaci by neměla vycházet pouze z nutnosti formálně naplnit Standardy kvality. Motivace by měla převážně vycházet z potřeby zajistit pracovníkům nadhled, který potřebují.

S tímto názorem se ztotožnilo také několik ředitelů, ředitelky a vedoucích pracovníků. Potřeba pracovníků byla uvedena jako druhá nejčastější. Dále zmiňovali, že důvodem zavedení je to, že supervize představuje důležitý prvek ve vzdělání. Posledními zmíněnými důvody byla vzájemná výměna zkušeností a předávání si informací prostřednictvím supervize.

Na straně zaměstnanců ale nejčastěji zazněly možnosti pomoc pracovníkům při řešení problémů, pohled nezainteresované osoby či prevence syndromu vyhoření. Sama si kladu otázku, čím je zapříčiněno, že odpovědi zaměstnanců jsou tak odlišné od odpovědí vedení organizací? Napadly mě dva možné důvody. Prvním z nich je, že zaměstnanci špatně pochopili mou otázku, kterou jsem se ptala na důvod zavedení supervize, ale slovo důvod v otázce nezaznělo. (Otázka zněla: Proč myslíte, že je supervize zavedena?) Druhou možností je to, že zaměstnanci uvažují pouze ve své

rovině chápání. Tedy uvažují pouze o důvodu zavedení supervize ve vztahu k sobě samým, co jim samotným tato forma pomoci přináší. Neuvažují v rovině celého zařízení.

V rámci druhé výzkumné otázky jsem se v rozhovorech zaměřila na problémy při zavádění supervize do zařízení. Jak se shodují mnozí autoři, překážek existuje mnoho (např. Hawkins, Shohet, 2004; Hanáková, 2006; Michková, 2008).

Jako největší a nejčastěji zmiňovaná překážka při zavádění supervize se ukázal být nedostatek finančních prostředků na provoz supervize a placení supervizora. To koresponduje s tvrzením Rakušánové (2005, s. 97), která píše: *„Nejproblematictější oblastí českého neziskového sektoru je financování. Nejde jen o finanční prostředky na projekty, granty a dotace, ale i o získávání finančních prostředků na provoz a správu organizace. Většina dárců má samozřejmě zájem na tom, aby se jejich peníze dostaly prostřednictvím neziskové organizace na obecně prospěšné účely, ale jen velice málo z nich je ochotno poskytnout prostředky na chod organizace. Přitom jde o „spojené nádoby“.“* Tento fakt vyplývá i z rozhovoru s první pracovnící z organizace č. 9, která v rozhovoru uvedla: *„Ze sponzorských darů financovat supervizi je vždycky problém. To nikdo sponzorovat nechce, každý chce radši nějakou pomůcku.“*

Možných řešení nedostatku finančních prostředků na zavedení supervize je mnoho, záleží na každé konkrétní NNO, jakou strategii si zvolí.

V kontextu celé společnosti by se dalo uvažovat o zlepšení spolupráce se státním aparátem v oblasti vyjasnění podmínek a postavení NNO. Magistr Šourek, ředitel Diakonie Českobratrské církve evangelické, na odborné konferenci s názvem *Financování a kvalita sociálních služeb* velice obšírně a zaníceně mluvil o vlivu zákona o sociálních službách na financování NNO poskytujících sociální služby. Zmínil hned několik oblastí, kde by se dalo něco zlepšovat: politické přesvědčení a společenská atmosféra, nepřehledná a nevýhodná legislativa v daňové oblasti, jednoletý a nefunkční dotační systém, narůstající byrokracie a formalismus, podfinancování sociálních služeb (Šourek, 2010).

I Vláda ČR si uvědomuje možné problémy v oblasti nestátních neziskových organizací. Na svých webových stránkách proto uveřejnila dokument, který obsahuje

SWOT analýzu současného stavu neziskového sektoru v ČR, kde jsou vyjmenovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení v několika rovinách (Vláda ČR, 2008).

Myslím si, že když si Vláda ČR problémy spojené s neziskovým sektorem uvědomuje, jedná se o první krok ke společnému dialogu. Pokud by se začalo pracovat na jednotlivých bodech, které dokument obsahuje, mohlo by dojít k vylepšení stávající situace.

NNO, které mají finanční potíže, by mohly využít rady paní ředitelky organizace č. 9, která uvedla, že jejich zařízení, stejně jako již mnoho dalších, zakomponuje náklady na supervizi do rozpočtu, který předkládají v rámci žádosti o grant.

Dalším možným řešením nedostatku finančních prostředků na hrazení supervize bych viděla v zavedení interní supervize, nebo v provádění manažerské supervize, či peer supervize. Na toto řešení problému poukazuje i Hanáková (2006), která uvádí: *„Častý stesk ředitelů a vedoucích pracovníků na finanční náročnost supervize také signalizuje opomenutí (či neznalost) možností supervize interní, případně jejich bezradnost nad tím, jak supervizi interní zavést.“* Tato forma supervize nevyžaduje vysoké peněžní náklady, protože supervizi by dělal člověk přímo z organizace, který by roli supervizora vykonával jako součást svého pracovního úvazku. Vystává ale otázka kvality této supervize a důvěryhodnosti osoby, která by supervizora představovala. Švadlenová (2010) uvádí výčet hodnot, které by supervidovaní preferovali proto, aby mohli označit supervizi za dobrou. Hodnotami, které byly zmíněny ve výzkumu paní Švadlenové byly mlčenlivost, důvěra, ale i nadhled či odstup od situace. Otázky tedy jsou: Našla by se v organizaci taková vhodná osoba, která by splňovala požadavky všech účastníků supervize? Jak kvalitní by taková supervize byla? Pokud nemáme finanční prostředky na externího supervizora, není lepší supervizi nemít?

Domnívám se, že odpovědí na poslední položenou otázku by bylo jisté „Ne“. Podle všech odborníků, kteří se věnují supervizi v sociálních službách, ale i v jiných oblastech, kde se vyskytují pomáhající profese, je lepší mít alespoň nějakou supervizi, než žádnou. Svým výrokem potvrzují potřebnost supervize i odborníci Oláh, Schavel, Ondrušová (2008, s. 128): *„Vzhledem k vysokým nárokům a potřebám sociálního pracovníka se jeví profesionální sociální práce bez supervize skoro nemožná.“* I pan

ředitel organizace č. 2 se vyjádřil ve prospěch supervize slovy: „*V současné době to bez supervize nejde.*“

Další možným řešením, je nemít supervizi v pravém slova smyslu. Standardy kvality sociálních služeb (2002) nabádají v kritériu 11.6, k tomu, aby poskytovatel zajistil pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Přímo o supervizi zde není tedy zmínka, a to dává prostor pro využití i dalších metod, které jsou svou povahou podobné supervizi, ale nenazývají se tak. Na tento fakt upozornili ředitelé organizací č. 6 a 10.

Originálním řešením finanční stránky supervize je nápad ředitele organizace č. 4, který za supervizi neplatí. Jeho zaměstnanci provádí supervizi v jiném zařízení, ze kterého na oplátku přijíždí pracovníci vést supervizi v jejich středisku. Tento nápad by se dal aplikovat i do organizací, které nemají sice supervizory, ale mají dlouholeté odborníky na určitou problematiku, se kterou by mohli dělat externího poradce („supervizora“) v zařízení, které by o takovou formu pomoci stálo.

Otázkou ale zůstává co na poslední 3 jmenované „typy“ supervize řekne inspekce, která kontroluje dodržování Standardů kvality. Pan ředitel organizace č. 6, mi na tento položený dotaz odpověděl: „*Před inspekcí bych si to obhájil, protože v zákoně není o supervizi ani zmínka a my se řídíme literou zákona. Vyhláška je až druhotný dokument.*“

Druhým nejčastěji jmenovaným úskalím, které bylo zmíněno jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedení organizací, byl nedostatek kvalitních odborníků, supervizorů. Tento fakt potvrzuje Havrdová (2005, s. 4) slovy: „*V současné době je u nás poptávka po supervizi zejména v oblasti sociálních služeb vyšší, než její nabídka. V mnoha regionech se supervizorů nedostává a dojíždějí i ze vzdálenějších míst.*“

O této stinné stránce supervize se dá v současné době již spekulovat. V mnoha soukromých institucích jsou již nabízeny supervizní výcviky, které produkují kvalitní odborníky. Klára Aronová (2009) uvádí dokonce seznam „Zdrojů supervizorů“, viz příloha č. 3.

Vyvstává tedy spíše otázka: Dovedou si NNO nalézt kvalifikované odborníka? Hanáková (2006) si klade podobné otázky: Kdo má organizaci pomoci zvolit vhodnou formu supervize pro její potřeby, kde má hledat toho správného supervizora? Všechno toto ji vede k myšlence „supervizního poradenství“. Autorka myšlenku dále rozvíjí: *„Jednalo by se o jednorázové služby zkušeného poradce, který by provedl pracoviště náročným rozhodováním a volbou systému supervize vhodné pro jeho potřeby.“*

Pro mě osobně byl překvapující překážkou nízký počet zaměstnanců organizace, kterou uvedlo vedení organizace č. 12 a 14. V organizacích pracuje jeden a dva zaměstnanci, a proto se vedení organizací domnívá, že není nutné pro tak nízký počet zaměstnanců supervizi zřizovat. Kdybych se sama nacházela v takové pozici, nadhled nezávislého odborníka bych jenom uvítala. Potvrdila bych si tak správnost svých postupů, popř. bych za jeho pomoci řešila problémy, o kterých bych se nemohla poradit se svými kolegy.

V další části rozhovoru jsem se zaměřila i na otázku problémů, které vyvstanou v průběhu užívání supervize. Kupodivu se ukázalo, že v zařízeních, kde supervize funguje již řadu let, se objevilo více problémů, než při samotném zavádění supervize. To poukazuje na fakt, že zavedení supervize není lehká věc a provází ji mnoho prvotních překážek. Ale ještě těžší je, si udržet v zařízení dobrou a kvalitně fungující supervizi, která by dobře sloužila pracovníkům.

Nejvíce problémů (celkem 8) bylo jmenováno v souvislosti s osobou supervizora. Havrdová (2008b, s. 70-71) tyto problémy potvrzuje slovy: *„Supervizoři mají samozřejmě velmi rozmanitou profesní zkušenost a zaměření, což má vliv na jejich praktické kompetence. Podíváme-li se na vějíř různých metod a forem supervize, je jasné, že každý supervizor není připraven na všechny formy a metody supervize a každý nemá zkušenost z různých kontextů supervize.“* Výběr toho správného supervizora je pro organizaci nesmírně důležitý, a proto i zde se uplatňuje myšlenka Hanákové (2006) o zavedení „supervizního poradenství“, které by tento proces usnadnilo.

Zajímavým zjištěním pro mě bylo, že jeden zaměstnanec považoval za důležitý problém supervizorovy pozdní příjezdy.

Pokud chci odpovědět na první výzkumnou otázku, která se zabývala tím, zda je jediným důvodem zavedení supervize do NNO poskytujících sociální služby to, že je nepřímo zmíněna ve Standardech kvality sociálních služeb, mohu říci, že to tak není. ***Účinnost zákona o sociálních službách, tzn. i Standardů kvality sociálních služeb, není jediným důvodem pro zavádění supervize.*** Tento důvod byl sice v mém výzkumu zmíněn nejčastěji, ale nejednalo se o jediný důvod. Vedle něj bylo zmíněno ještě mnoho dalších důvodů jak ze strany vedení organizace, tak od zaměstnanců.

Naopak na druhou výzkumnou otázku, zda je hlavní překážkou při zavádění supervize do NNO nedostatek finančních prostředků, mohu odpovědět kladně. ***Ano, nedostatek finančních prostředků je hlavní překážkou při zavádění supervize do nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby.*** Tato překážka byla jmenována nejčastěji jak ze strany vedení organizace, tak je vnímána jako velký problém ze strany zaměstnanců.

Během psaní diplomové práce vyplynuly další možnosti a náměty k výzkumu. Jedním z nich bylo, kdyby se tématem jiné práce staly přímo *Překážky při zavádění supervize do zařízení poskytujících sociální služby*. Mohlo by tak dojít ke komparaci neziskového sektoru a zařízení, která zřizuje stát, popř. kraje a obce. Dále mnoho respondentů zmínilo nedostatek kvalitních supervizorů, či problémy s nevyhovujícím stylem supervize. Zajímavým tématem pro další diskusi by se proto mohla stát myšlenka „supervizního poradenství“ a názorů poskytovatelů sociálních služeb na něj.

6 ZÁVĚR

Zavádění supervize dle zákona o sociálních službách je diskutované téma, kterému je v odborných kruzích věnována pozornost.

Můj výzkum ukázal, že v některých organizacích je tato forma podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka respektována a již řadu let využívána. V rámci výzkumu se však objevilo i několik zařízení, kde supervize dosud zavedena není. V těchto zařízeních je pro supervizi největší překážkou nedostatek finančních prostředků. Tato překážka byla nejčastěji jmenována i u zařízení, která supervizi již mají, ale při jejím zavádění se s nedostatkem peněz potýkala také. Proto je nedostatek finančních prostředků hlavní překážkou při zavádění supervize do nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby.

Jako důvod zavádění supervize byla nejčastěji jmenována účinnost zákona o sociálních službách, tzn. i Standardů kvality sociálních služeb, ale nejednalo se o jediný důvod zavedení. Těch byla jmenována celá řada. Díky výzkumu jsem odpověděla na obě stanovené výzkumné otázky, tudíž byl cíl práce naplněn.

Tato práce může být podkladem pro zavedení supervize do organizací, kde dosud není využívána. Práce může přispět k usnadnění zavádění supervize do organizací, které poskytují sociální služby díky tomu, že došlo k detekci a popsání jednotlivých překážek. Dále by tato práce mohla být přínosem pro studenty a pracovníky pomáhajících profesí.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARONOVÁ, K. Zdroje supervizorů. In: *Supervize v sociálních službách: Podklady pro diskuzi o systematické supervizi v sociálních službách* [online]. Praha: Hestia o.s., 2009, Kapitola 17. s. 18 [cit. 2011-07-23]. Dostupné z WWW:
<http://moodle.zsf.jcu.cz/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=42777>.
- 2) BAJER, P. Supervize nebylo možné legislativně uchopit, říká MPSV. *Sociální práce*, rok 2007, č. 4, s. 47-48. ISSN 1213-6204.
- 3) BALOGOVÁ, B. Supervízia jako příležitost skvalitnenia profesionalizácie sociálnej práce. In: *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti. Sborník z mezinárodní konference*. Ústí nad Labem, 2005. s. 22-25. ISBN 80-7044-698-6.
- 4) BELARDI, N. *Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. 2., aktualis. Aufl. München: C.H.BECK, 2005. 127 s. ISBN 3-406-44757-0.
- 5) CARROLL, M. – THOLSTRUPOVÁ, M. *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5.
- 6) Centrum pro rozvoj neziskového sektoru. *Sociální ekonomika a NNO v ČR* [online]. Říjen 2005, CVNS, 2005 [cit. 2011-7-11]. Dostupné z WWW:
<http://www.scmvd.cz/download/SocekonomieaNNO-CVNS2005.pdf>.
- 7) Český institut pro supervizi. *Ověření modelu vzdělávání sociálních pracovníků Středočeského kraje formou supervize - Výstupy a doporučení z projektu ESF* [online]. 2007 [cit. 2011-07-14]. Dostupné z WWW:
http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/vystupy_a_doporuceni.pdf.
- 8) Český statistický úřad. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990-2010* [online]. ČSÚ, 2011 [cit. 2011-06-13]. Dostupné z WWW:
http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/.

- 9) European Association for Supervision and Coaching. *What is supervision?* [online]. Supervision and Coaching in Europe 2007 [cit. 2011-07-14]. Dostupné z WWW: <http://www.supervision-eas.org/index.php?id=3&lang=1>.
- 10)EWIJK, H. *European social policy and social work: citizenship-based social work*. 1. Vydání. London, New York: Routledge, 2010. 192 s. ISBN 978-0-415-54523-5.
- 11)Farní charita Starý Knín. *Manuál zavádění sociálních služeb na venkově* [online]. 2008 [cit. 2011-7-11]. Dostupné z WWW: esfdb.esfcr.cz/file/100_1_1/.
- 12)GABURA, J. – PRUŽINSKÁ, J. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: sociologické nakladatelství SLON, 1995. 147 s. ISBN 80-85850-10-9.
- 13)HAICL, M. Supervize. In: *Poradenství uživatelům sociálních služeb*. 1. vyd. Olomouc: Výzkumné centrum integrace zdravotně postižených- sekce vzdělání, 2008. ISBN 978-80-903658-2-7. Kapitola 3.4. s. 65-71.
- 14)HAJNÝ, M. *Malý úvod do supervize v psychoterapii*. [online]. 2004 [cit. 2011-07-14]. Dostupné z WWW: <http://martin.hajny.net/text/10/Uvod-do-supervize>.
- 15)HANÁKOVÁ, A. Supervize v sociálních službách. In: *Rukověť pro poskytovatele a zadavatele sociálních služeb v oblasti problematiky dětí a mládeže*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-064-5. Kapitola 16. s. 238-246.
- 16)HANÁKOVÁ, A. *Supervize ve zdravotně sociální oblasti – pohled uživatele supervize*. [online]. 2006 Oláh & Schavel. [cit. 2011-7-11]. Dostupné z WWW: <http://supervizia.yw.sk/supervizia/dokument11.htm>.
- 17)HAVRDOVÁ, Z. Základy, na nichž se staví. In: *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008a. ISBN 978-80-7262-532-1. Kniha 1. s. 17-62.
- 18)HAVRDOVÁ, Z. Supervizní kontrakt. In: *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008b. ISBN 978-80-7262-532-1. Kniha 2., kapitola 1. s. 65-74.

- 19) HAVRDOVÁ, Z. Otazníky kolem supervize dnes a zítra. In: *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti. Sborník z mezinárodní konference*. Ústí nad Labem, 2005. s. 22-25. ISBN 80-7044-698-6.
- 20) HAVRDOVÁ, Z. – BROŽA, J. Supervize jako specifická forma podpory nezávislého vnějšího odborníka. In: *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. MPSV, 2008. Kapitola 8.3. s. 154-164. [cit. 2011-07-30]. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf.
- 21) HAVRDOVÁ, Z. - KALINA, K. Supervize. In: *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*. 1. vyd. Praha: Úřad vlády ČR, 2003. ISBN 80-86734-05-6. s. 133-141.
- 22) HAWKINS, P. – SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.
- 23) HYÁNEK, V. Neziskové organizace. In: *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2007. ISBN 979-80-210-4423-4. Kapitola 3. s. 31-42.
- 24) CHRENKOVÁ, M. – SOBKOVÁ, H. – VAJĎÁKOVÁ, Z. Metody sociální práce a sociální služby, standardy kvality v sociálních službách. In: *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách: Sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. s. 11-38. ISBN 978-80-7368-229-3.
- 25) JANKOVSKÝ, J. Etika pro pomáhající profese. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. 223 s. ISBN 80-7254-329-6.
- 26) JEKLOVÁ, M. – REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24 s. ISBN 978-80-86991-06-1.
- 27) KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In: *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2. Kapitola 19. s. 349-365.

- 28) KOLDINSKÁ, K. Legislativní zakotvení sociálních služeb v ČR. In: *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9. Kapitola 3. s. 35-52.
- 29) KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-6.
- 30) KUPKA, M. Syndrom vyhoření. In: *Současnost a perspektiva sociální péče ve společnosti 21. Století: soubor příspěvků vybraných při příležitosti 3. mezinárodního semináře*. Litomyšl: Město Litomyšl, 2009. s. 67-72.
- 31) KVĚTENSKÁ, D. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 109 s. ISBN 978-80-7041-860-4.
- 32) LÁSKOVÁ, A. Úvod do supervize a duševní hygieny. In: *Současnost a perspektiva sociální péče ve společnosti 21. století: soubor příspěvků vybraných při příležitosti 3. mezinárodního semináře*. Litomyšl: Město Litomyšl, 2009. s. 311-322.
- 33) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- 34) LUKÁŠOVÁ, R. Pojem organizační kultura. In: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2. Kapitola 1.2. s. 20-40.
- 35) MAROON, I. – MATOUŠEK, O. – PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: model pro supervizi*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2007. 141 s. ISBN 978-80-246-1307-9.
- 36) MATOUŠEK, O. Garance kvality sociálních služeb. In: *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9. Kapitola 8. s. 125-136.
- 37) MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 288 s. ISBN 80-7178-549-0.
- 38) MAULE, J. *Servisní nestátní neziskové organizace*. České Budějovice, Attavena, 2005. 72 s. ISBN 80-86778-09-6. Nezměněno

- 39) MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.
- 40) MICHKOVÁ, A. *Supervize v sociální práci v České republice*. Disertační práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2009. 111 s. Vedoucí práce: Doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph.D.
- 41) MOJŽÍŠOVÁ, A. – MICHKOVÁ, A. *Supervize v sociální práci*. In: *Kapitoly sociální práce v praxi*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-074-4. Kapitola 6, s. 108-116.
- 42) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- 43) OKO, J. *Understanding and using theory in social work*. 1. vyd. Exeter: Learning Matters, 2008. 139 s. ISBN 978-1-84445-139-5.
- 44) OLÁH, M. – SCHAVEL, M. – ONDRUŠOVÁ, Z. *Úvod do studia a dejín sociálnej práce*. 2. vyd. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 2008. 208 s. ISBN 80-969449-6-7.
- 45) PARROTT, L. *Values and ethnics in social work practice*. 1. vyd. Exeter: Learning Matters, 2007. 168 s. ISBN 978-1-84445-067-1.
- 46) PAYNE, CH. *Supervize ve struktuře řízení*. In: *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1. Kniha 4., kapitola 1. s. 163-172.
- 47) PITNEROVÁ, D. *Management sociální práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 78 s. ISBN 978-80-244-2012-7.
- 48) PLESNÍKOVÁ, J. *Veřejná správa: neziskové organizace v České republice: občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, hnutí, církve, veřejné významné instituce*. Český Těšín: příloha měsíčníku Poradce červenec, 2007. 24 s. ISSN 1211-2437.

- 49) RAKUŠANOVÁ, P. Třetí sektor a občanská participace v České republice. In: *Participace a zájmové organizace v České republice*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2005. ISBN 80-86429-53-9. Kapitola 4. s. 81-104.
- 50) RAKUŠANOVÁ, P. – STAŠKOVÁ, B. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 116 s. ISBN 978-80-86946-22-1.
- 51) SCHAVEL, P. *Sociálne poradenství a supervízia v sociálnom práci*. 1. vyd. Bratislava: Gerthoffer, 2004. 132 s. ISBN 1335-05378.
- 52) SCHWARZ, R. *Supervision in der Pflege*. 1. Aufl. Bern: Huber, 2007. 227 s. ISBN 978-3-456-84335-3.
- 53) SKOVAJSA, M. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České Republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 979-80-7367-681-0.
- 54) SMITH, M. K. *The function of supervision*. [online]. 2005 [cit. 2011-07-14]. Dostupné z WWW: http://www.infed.org/biblio/functions_of_supervision.htm.
- 55) SOKOL, R. – TREFILOVÁ, V. *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 444 s. ISBN 978-80-7357-316-4.
- 56) STACHOVÁ, J. *Občanská společnost v regionech České Republiky*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2008. 93 s. ISBN 978-80-7330-142-2.
- 57) *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. MPSV, 2002 [cit. 2011-07-12]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>.
- 58) STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- 59) ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- 60) ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR* [online]. Listopad 2002 [cit. 2011-07-02]. Dostupné z WWW: <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>.
- 61) ŠMOLÍKOVÁ, T. Kvalita sociálních služeb x inspekce kvality. In: *Současnost a perspektiva sociální péče ve společnosti 21. Století: soubor příspěvků vybraných*

- při příležitosti 3. mezinárodního semináře*. Litomyšl: Město Litomyšl, 2009. s. 55-56.
- 62) ŠOUREK, D. Financování neziskového sektoru In: *Financování a kvalita sociálních služeb* [CD-ROM]. Brno: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2010.
- 63) ŠVADLENOVÁ, J. Hodnoty v supervizi In: *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2010. ISBN 978-80-87398-06-7. s. 167-178.
- 64) TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 439 s. ISBN 978-80-7367-680-3.
- 65) TOMEŠ, I. Sociální politika, sociální služby a sociální práce. In: *Základy sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-331-4. Kapitola 5. s. 155-182.
- 66) TSUI, M. *Social work supervision: contexts and concepts*. 1st ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. 178 s. ISBN 0-7619-1767-5.
- 67) ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální práce*. 2. vyd. Sociologické nakladatelství SLON: Praha, 2007. 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6.
- 68) VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 69) VENGLÁŘOVÁ, M. – MYŠÁKOVÁ, L. Syndrom vyhoření. In: *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, lobbying, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2. Kapitola 1.2. s. 23-46.
- 70) Vláda ČR. *SWOT analýza současného stavu neziskového sektoru v ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-07-14]. Dostupné z WWW: http://www.vlada.cz/asswts/ppov/rnno/koncepce-neziskoveho-sektoru/FINAL_SWOT_analyza.1.pdf.
- 71) WATERS, A. *Oxford student's dictionary: for learners using English to study other subjects*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2007. 806 s. ISBN 978-0-19-431747-4.

- 72) Zákon č. 83/1990 Sb., *o sdružování občanů*, v platném znění.
- 73) Zákon č. 248/1995 Sb., *o obecně prospěšných společnostech*, v platném znění.
- 74) Zákon č. 227/1997 Sb., *o nadacích a nadačních fondech*, v platném znění.
- 75) Zákon č. 108/2006 Sb., *o sociálních službách*, v platném znění.
- 76) *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele*.
1.vyd. Praha: MPSV, 2002. 112 s. ISBN 80-86552-45-4.
- 77) ŽÁRSKÝ, M. Systém financování sociálních služeb v České Republice In:
Financování a kvalita sociálních služeb [CD-ROM]. Brno: Asociace
poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2010.

8 KLÍČOVÁ SLOVA

- Nestátní nezisková organizace
- Překážky při zavedení supervize
- Standardy kvality sociálních služeb
- Supervize
- Zavádění supervize

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Okruh otázek pro ředitele, ředitelky, vedoucí pracovníky NNO poskytujících sociální služby

Příloha č. 2: Okruh otázek pro zaměstnance NNO poskytujících sociální služby

Příloha č. 3: Zdroje supervizorů dle Aronové (2009)

Příloha č. 1

Okruh otázek pro ředitele, ředitelky, popř. vedoucí pracovníky NNO poskytujících sociální služby

1. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

15-20	21-25
26-30	31-35
36-40	41-45
46-50	51-55
56-60	61-65

2. Poskytuje vaše zařízení zaměstnancům supervize?

Pokud ANO následuje otázka č. 3 – 10.

Pokud NE následují otázky 11 a 12.

3. Kde jste získal/a informace o supervizi?

4. Jaký byl hlavní důvod zavedení supervize ve vašem zařízení? Proč?

5. Kdy byla supervize ve vašem zařízení zavedena?

6. Vysvětlil/a jste smysl a účel supervize vašim zaměstnancům?

7. Existovaly nějaké překážky při zavádění supervize ve vašem zařízení?

8. Objevily se nějaké problémy se zavedením (příchodem) supervize?

9. Probíhá u vás interní nebo externí supervize?

10. Jak hodnotíte supervizi na vašem pracovišti?

11. Co brání Vašemu pracovišti v zavedení supervize?

12. Uvažovali byste o zavedení supervize v případě, že by výše zmíněné překážky pominuly?

Příloha č. 2

Okruh otázek pro zaměstnance NNO poskytujících sociální služby

1. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

15-20 21-25

26-30 31-35

36-40 41-45

46-50 51-55

56-60 61-65

2. Jakou pracovní pozici zastáváte?

3. Jakým způsobem Vám byla představena supervize ze strany vedení? Vysvětlili Vám účel a smysl zavedení?

4. Proč myslíte, že je supervize zavedena?

5. Existovaly nějaké překážky při zavádění supervize ve vašem zařízení?

6. Objevily se nějaké problémy se zavedením (příchodem) supervize na vaše pracoviště?

7. Jak hodnotíte supervizi na vašem pracovišti?

Příloha č. 3

Zdroje supervizorů

Při hledání vhodného supervizora vám mohou pomoci také webové stránky organizací, na kterých jsou uvedeny jejich seznamy, případně další informace k supervizi, na příklad:

Český institut pro supervizi (ČIS), www.supervize.eu

- seznam supervizorů
- články o supervizi
- etický kodex

Remedium, o.s., www.remedium.cz

- literatura z oblasti supervize
- seznam supervizorů
- vzdělávací kurzy

Česká asociace streetwork, www.streetwork.cz

- supervize v ČAS
- seznam supervizorů ČAS
- vnitřní systém poskytování supervize v ČAS

Středisko psychoterapeutických ambulantních služeb SPAS, <http://www.spas-praha.com/supervize.html>

- kurzy a pojetí supervize ve SPAS

SPIN, o.s. www.spin-vti.cz

- o metodě VTI, supervize pomocí VTI

Asociace manželských a rodinných poradců (AMRP), www.amrp.cz

- supervize v rámci AMRP, specializace na manželské a rodinné poradenství a terapii

Poradna Psychoterapeut.cz, www.psychoterapeut.cz

- supervize individuální, supervize managementu a stylu vedení, týmová, supervize komunikačních a psychosociálních dovedností, supervize projektů

Supervizor.cz – web o supervizi v sociální práci, <http://supervizor.cz/>

Zdroj: Aronová, 2009