

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Teologická fakulta

Bakalářská práce

Nastavení podmínek pro fungující týmovou supervizi

Autor práce: Lenka Ťápalová

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Studijní program: Sociální a charitativní práce

2023

Prohlašuji, že jsem autorkou této bakalářské práce, a že jsem ji vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne 10. března 2023

Lenka Ťápalová

.....

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové, za její čas a trpělivost, kterou mi věnovala v průběhu zhotovování této práce. Mé díky patří rovněž respondentům mého výzkumu za čas, který mi věnovali.

Obsah

Úvod.....	6
1. Supervize v sociálních službách	8
1.1 Sociální služby v prostředí sociální práce	8
1.2 Personální zajištění v sociálních službách	9
1.2.1 Pracovník v sociálních službách a sociální pracovník.....	9
1.2.2 Podmínky a předpoklady pro výkon těchto profesí	11
1.3. Supervize v oblasti sociální práce	11
1.3.1 Vývoj supervize napříč časem	12
1.3.2 Druhy supervize.....	14
1.3.3 Funkce a cíle supervize	15
1.3.4 Kvalifikační předpoklady supervizora a jeho vztah k supervidovanému	17
1.3.5 Supervizní kontrakt	18
2. Význam týmové práce v sociálních službách	20
2.1 Charakteristika pracovního týmu	20
2.2 Efektivní pracovní tým	22
2.3. Osobnostní profily, aneb každý pracovník má svou roli	23
2.4 Přínosy a úskalí týmové práce.....	24
3. Podmínky pro funkční týmovou supervizi	26
3.1 Týmová supervize.....	26
3.2 Možné překážky a komplikace při supervizi týmu	27
3.3 Nastavení vhodných podmínek pro funkční týmovou supervizi	29
3.3.1 Příprava na supervizní proces – vytvoření kontraktu	30
3.3.2 Zahájení supervizního procesu	31
3.3.3 Pravidelná supervizní setkání	32
3.3.4 Závěr supervizního procesu a zhodnocení spolupráce.....	32
4. Příklad týmové supervize v organizaci sociálních služeb	34
4.1 Formulace hlavní problematiky a cílů.....	34
4.2 Teorie mnou zvoleného kvalitativního výzkumu	34
4.2.1 Kvalitativní výzkum	35
4.3 Zvolená technika sběru dat	35
4.3.1 Interview	36
4.3.1.1 Polostrukturovaný rozhovor	36
4.4 Zkoumané objekty a následný sběr dat.....	36

4.5 Interpretace získaných dat	37
4.6 Shromáždění získaných odpovědí.....	37
4.7 Vyhodnocení odpovědí na mé otázky	40
4.8 Zodpovězení primární výzkumné otázky.....	42
Závěr	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
Abstrakt	51
ABSTRACT	52

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je týmová supervize v sociálních službách, zejména nastavení podmínek vhodných pro její správné fungování. Toto téma jsem zvolila, protože je mi blízké. a supervizi považuji za nezbytnou součást sociálních služeb, přestože jsem se sama osobně doposud žádné supervize v organizaci neúčastnila. Avšak po čtyřech absolvovaných praxích na teologické fakultě, a po vyslechnutí zkušeností mojí maminky, která je mnoho let pracovnící v sociálních službách, jsem nabyla dojmu, že přestože sama chápu supervizi jako nezbytnou součást sociálních služeb, jejíž cílem je pomoc a podpora zaměstnanců, v praxi se tento můj pohled s realitou mnohdy neseťká.

Jde o proces, se kterým přijde do styku každý pracovník v oblasti sociální práce, a bohužel ne vždy probíhá způsobem, který je shledán jeho účastníky přínosným. A to z mnoha důvodů, které tato práce obsáhne.

Cílem mé práce je představit vhodné podmínky pro fungující týmovou supervizi v organizaci poskytující sociální služby.

Chrakterizuji nejprve, co jsou sociální služby, a jaké je jejich personální zajištění a také představím předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. V první kapitole budu rovněž pracovat s pojmem supervize, a poskytnu krátky exkurz napříč jejím historickým vývoje. Dále předložím druhy, funkce a cíle supervize, popíšu také roli supervizora a předpoklady pro výkon jeho profese. Ve druhé kapitole vymežím týmovou práci, možnost jejího využití, pozitiva a negativa, věnovat se zde budu také otázce týmových rolí. Ve třetí kapitole se zaměřím na samotnou týmovou supervizi, její využití a také poukážu na přínosy a nevýhody, které ji provází. Za pomoci odborné literatury v této kapitole představím, jak by měl probíhat efektivní supervizní proces, který je umožněn správně nastavenými podmínkami supervize, a to od samého začátku po jeho závěr.

Závěrečnou část této práce věnuji příkladům z praxe sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách se zaměřením na jejich pozitivní, ale primárně negativní zkušenosti s týmovou supervizí, přičemž se zaměřím na nastavení vhodných podmínek

bezpečného prostředí, výběru supervizora a jeho role. Pro své šetření využiji kvalitativní sondu do malé neziskové organizace zaměřující se na poskytování pečovatelských služeb o seniory, s využitím polostrukturovaného rozhovru, který zodpoví mé otázky.

Základními odbornými zdroji, ze kterých ve své práci čerpám, a opírám se o ně, jsou především díla O. Matouška, Z. Havrdové, B. Baštecké a P. Hawkinse. Další odborná literatura, na kterou v textu odkazuji je uvedena na konci práce v části s názvem “Seznam použité literatury”.

1. Supervize v sociálních službách

V této kapitole své práce se budu věnovat pojmu supervize v sociálních službách. Obsáhnou zde propojení sociální práce se sociálními službami, následně představím pracovníky poskytující tyto služby, a na závěr této části se budu soustředit na samotnou supervizi.

1.1 Sociální služby v prostředí sociální práce

Pro možnost bližší formulace toho, co je to supervize v sociálních službách, považuji za vhodné nejprve upřesnit pojem sociální práce, bez které by samotné sociální služby nemohly existovat.

Matoušek říká, že jde o: „*pomáhající činnost, jejíž cílem je uspokojování sociálních potřeb klientů a zajištění kontroly, příp. změny chování, které je považováno za sociálně problematické.*“¹

Ukazuje se, že podstatou sociální práce je především poskytnutí cílené efektivní pomoci lidem, kteří se ocitli v akutní nepříznivé životní situaci, kterou sami nedokáží zvládnout, a nenachází bez odborné pomoci řešení svých problémů. Jde tedy jednoznačně o obor, který se věnuje oblastem lidského života, za pomoci mnoha dalších odborných disciplín, se kterými úzce souvisí. Klade důraz na sociální fungování klienta, a na jeho správnost.

To stručně řečeno znamená, že kvalifikovaný sociální pracovník považuje každého člověka za samostatnou důstojnou bytost, která existuje ve svém sociálním prostředí, a musí zvládat nároky, které mu toto prostředí, v němž žije, nastavilo. Úkolem sociálního pracovníka je navedení klienta na správnou cestu, která směřuje k jeho fungujícímu sociálnímu životu. Jednak změnou jeho dovedostí a orientace v prostředí, poté ovlivněním klientova sociálního prostředí a jeho nepřiměřených nároků, jež na něho klade. A jsou to tito znevýhodnění lidé, komu sociální práce prostřednictvím sociálních pracovníků pomáhá, a to právě zmíněnou realizací sociálních služeb.

¹ MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 352. ISBN 80-7178-548-2

Pojmem sociální služba rozumíme činnost, která slouží společensky znevýhodněným lidem ke zvládnutí jejich nepříznivé životní situace, a ke zvýšení kvality jejich života. Upravuje je zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Tato činnost zohledňuje individuální osobnost jednotlivce, jeho rodinu a rovněž skupiny a prostředí, do kterého patří. Je realizována poskytovateli sociálních služeb, na smluvním základě. Vztah obou stran se řídí občanským zákoníkem, a je pro něj důležitá rovnost všech zúčastněných.²

1.2 Personální zajištění v sociálních službách

Smyslem kapitol první části práce je představení pracovníků, kteří zajišťují poskytování sociálních služeb v sociální práci. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, definuje: v sociálních službách vykonávají odbornou činnost podle paragrafu 115 - sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci, dále odborní poradci a pracovníci, a další.³

1.2.1 Pracovník v sociálních službách a sociální pracovník

Nejtypičtějšími zaměstnanci v oboru sociální práce jsou tedy sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Ve své práci budu dále operovat právě s těmito profesemi, protože jsou pro ni stěžejní.

Podle zákona o sociálních službách a jeho paragrafu 116, odstavce 1., je **pracovníkem v sociálních službách** každá osoba, která vykonává:

- *přímou obslužnou péčí o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu*

² Srov. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 14. 3. 2006 [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné na https://ppropo.mpsv.cz/zakon_108_2006

³ Srov. Tamtéž

soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb;

- základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti;*
- pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence.⁴*

Na výkon profese **sociálního pracovníka** pohlíží §109 zákona 108/2006 Sb. následovně: *sociálním pracovníkem je osoba, která vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb. Sociální pracovník pracuje se svými klienty - s jednotlivci, se skupinami, s komunitami, také s rodinami svých klientů a s potřebnými organizacemi. Zároveň týmově spolupracuje se svými kolegy, a koordinuje práci pracovníků v sociálních službách.⁵*

⁴ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 14. 3. 2006 [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné na <https://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-socialnich-sluzbach/paragraf-116>.

⁵ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 14. 3. 2006 [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné na https://ppropo.mpsv.cz/zakon_108_2006.

1.2.2 Podmínky a předpoklady pro výkon těchto profesí

Kvalifikačními předpoklady k výkonu práce v sociálních službách pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách upravuje zákon č. 108/2006 Sb. Kvalifikační předpoklady pro sociální pracovníky jsou zakotveny v paragrafu č. 110 tohoto zákona, a pro pracovníky v sociálních službách je nalézáme v paragrafu č. 116. Vymezení podmínek pro výkon profese v oboru sociální práce nacházíme v paragrafu 79 zákona o sociálních službách. Jedná se o trestní, zdravotní, a odbornou bezúhonnost, a svéprávnost.⁶

Získáváním zkušeností, studiem a seberealizací roste profesionalita pracovníků, a s ní i kvalita poskytovaných sociálních služeb, rovněž tak i kvalita sociální práce jako celku. Pro kvalitní a efektivní poskytnutí služby pracovníkem je nutný odstup, odosobnění se od problému a situace, kterou s klientem v daném čase řeší. Pracovník musí být v každém případě nezaopatřený, nepřiklánět se na stranu nikoho ze zúčastněných, neupřednostňovat jednoho klienta před druhým, na základě svých preferencí.

Mezi obecné předpoklady pro výkon činnosti pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka můžeme s jistotou zařadit například empatii, vstřícnost, trpělivost, porozumění, úctu k lidem, schopnost respektu druhých, upřímnost, otevřenost, zodpovědnost a schopnost komunikace s lidmi.

Dále také odevzdání svému povolání, to, že pracovník vidí ve své profesi své poslání a životní náplň. Podstatnou vlastností je stejně tak opravdovost, umění ukázat všechny své lidské stránky, a znát sebe sama, což je pro toto povolání primární.⁷

1.3. Supervize v oblasti sociální práce

Pojem supervize vychází z anglického slova „supervision“. Doslovný překlad nalézám ve slovníku, a zní: „dohled, dozor, kontrola něčeho“.⁸ Tento anglický pojem se dotýkal

⁶ Srov. Tamtéž.

⁷ Srov. ELICH, M. *Sociální novinky*. [online]. Pos. úpravy 4. červen 2019 [cit. 2023-01-10]. Dostupné na <http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/570-kompetentni-socialni-pracovnik-pracovnice>.

⁸ Srov. Anglicko-český slovník. [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné na <https://slovníky.lingea.cz/anglicko-cesky/Supervision>.

každé situace, ve které byl vyžadován dohled kvalifikovanější osoby nad osobou či skupinou méně zkušenou, přičemž docházelo k jeho využití nejen při výkonu sociální práce. Sama angličtina tento termín přejala z latinského jazyka, ve kterém výraz super chápeme jako „nad“ a výraz videre jako „dívat se“ či „pozorovat“.

Ve Slovníku sociální práce definuje Matoušek supervizi její kontrolní funkcí, a to jako dohled nad průběhem péče, zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků.⁹ Kniha základy sociální práce nastiňuje supervizi z pedagogické perspektivy. „*Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.*“¹⁰

Havrdová a Hajný se k supervizi staví následovně: „*Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a motivuje pracovníka či pracovníky v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli stanovených profesionálních cílů.*“¹¹

Z vysvětlení pojmu supervize jednotlivých autorů vyplývá, že na supervizi lze nahlížet z více úhlů.

1.3.1 Vývoj supervize napříč časem

Chceme-li hlouběji uchopit téma supervize, a toho, jak mají vypadat správně nastavené podmínky pro její efektivní využití, nastíním níže stručnou formou, jak se od jejího vzniku vyvinula do dnešní podoby v oboru sociální práce.

Vznik a vývoj supervize vždy úzce souvisel s vývojem sociální práce. Měnila se jako reakce na postupnou proměnu sociální práce, a její podoba se transformovala v závislosti na tom, jak ji sociální práce potřebovala využít v konkrétním čase, při řešení aktuálních problémů.

⁹ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s.231.

¹⁰ KOLÁČKOVÁ in MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2012. s. 349. ISBN 978-80-262-0211-0

¹¹ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s. 18-21. ISBN 978-80-7262-532-1

a.) supervize ve světě

Prvotní zmínky o supervizi nalézáme v Anglii, a to koncem 19. století. V této době přicházejí placení agenti – supervizoři, na pomoc pracovníkům v oboru sociální práce, aby vyřešili nejasnosti týkající se řešených případů. Společnou náplní práce agentů a předchůdců sociálních pracovníků bylo především objasnění, z jakého důvodu není osoba v tíživé životní situaci schopna vyřešit svůj stav sama. Důležitým jménem v historickém kontextu supervize je jméno faráře Samuela Barnetta, který společně se svými studenty založil první komunitní centrum, které bylo otevřeno všem potřebným. Barnetta můžeme považovat za tehdejšího supervizora, který na individuálních setkání pomáhal pracovníkům svého komunitního centra zodpovědět otázky spojené s jejich povoláním. Role supervizora byla zpočátku především kontrolní, supervizor dohlížel na pracovníky jako jejich nadřízený, a zabýval se administrativní činností. Barnett položil základy naopak supervizi, jejíž funkce byla podpůrná. Vliv na vývoj supervize měl také rakouský lékař a psycholog Sigmund Freud, který obohatil oblast supervize o zkoumání osobních psychodynamických východisek a postojů. Michael Balint, maďarský psychoanalytik, přišel koncem dvacátých let 20. století s názorem, že pro diagnostiku a pomoc pacientovi není dostačující zabývat se pouze jeho symptomy, ale především jeho sociálním prostředím a podmínkami, které toto prostředí na pacienta klade. Nejdůležitějším prvkem tohoto přístupu je práce s emocemi, prostředím a vztahy, které ovlivňují životní situaci nejen klienta, ale také pracovníků, kteří s ním spolupracují. V Evropě začátkem osmdesátých let 20. století vznikají prvotní asociace supervizorů. Univerzity začleňují supervizi do svých vzdělávacích programů koncem devadesátých let 20. století, kde získává post samostatného oboru.¹²

b.) supervize v České republice

Supervize se jako nástroj pro zlepšení kvality práce v České republice dostala do popředí jako součást psychoanalytického výcviku pro studenty v šedesátých letech 20. století. V sedmdesátých letech 20. století využil J. Skála a J. Růžička balintovských seminářů pro doplnění tohoto výcviku, a to zejména v oblasti vězeňského a soudnického prostředí.

¹² Srov. ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR*. [online]. Pos. úpravy leden 2002 [cit. 2023-01-20]. Dostupné na <https://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>

V devadesátých letech 20. století se supervize zařadila do prostředí sociální práce v duchu vzdělávání se a zvyšování její kvality.¹³

Supervizní proces se v současnosti využívá na všech úrovních realizace sociální práce, včetně dobrovolnických programů, linek důvěry.¹⁴

Standard kvality číslo 10e hovoří takto: „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného pracovníka.*“ Standard 15c doplňuje následovně: „*Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby.*“¹⁵ Supervize tedy není v České republice povinnou součástí práce pracovníků v přímé péči s klienty, je pouze doporučeným nástrojem.

1.3.2 Druhy supervize

V odborné literatuře můžeme nalézt rozmanité členění a druhy supervizí. Základní přehled nalezneme u Havrdové v Matouškově knize *Metody a řízení sociální práce*, kde se supervize člení podle počtu supervidovaných a způsobu jejího provádění.

- **Supervize individuální**, při které se věnuje supervizor každému pracovníkovi zvlášť, prostřednictvím předem sjednaných schůzek.
- **Supervize skupinová**, která je strukturovaným procesem umožňujícím diskuzi skupině zaměstnanců o jejich práci, pocitech a vztazích týkajících se výkonu profese.
- **Týmová supervize**, zaměřující se na všechny pracovníky dané organizace bez ohledu na jejich postavení, potřeby či zdroje. Podstatou této supervize je především zaměření se na efektivitu činnosti vykonávané týmem, a práci celé organizaci jako celku.

¹³ Srov. ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR*. [online]. Pos. úpravy leden 2002 [cit. 2023-01-20]. Dostupné na <https://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr>

¹⁴ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 352.

¹⁵ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Standardy kvality sociálních služeb*, ve znění platném lednu 2007 [online]. Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006. [cit. 2023-01-20]. Dostupné na <https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>.

Mezi další druhy supervize Matoušek řadí:

- **Vzájemné konzultování dvou kolegů**, při kterém oba kolegové disponují podobnou praxí a zkušenostmi, a dostávají tak možnost získat nahléd druhé strany, a příležitost pro nalezení alternativního způsobu při řešení konkrétního případu.
- **Intervize**, která probíhá jako skupinové setkání podobně postavených zaměstnanců bez přítomnosti supervizora s možností diskuze o řešení jednotlivých případů.
- **Autovize/autosupervize**, neboli proces sebehodnocení či sebereflexe pracovníka – supervizora. Během autovize supervizor sám sobě odpovídá na otázky, které si vnitřně sám položí a všímá si tím svých poznatků, postupů a pocitů spojených s výkonem své práce.

Matoušek dále konstatuje že další členění supervize může podléhat např. podle pozice supervizora na interní x externí (vůči organizaci), nebo také podle časového rámce na pravidelnou, příležitostnou a krizovou.¹⁶

1.3.3 Funkce a cíle supervize

Supervize má přinejmenším tři funkce. Tyto funkce se od sebe liší, ovšem svou podstatou se vzájemně doplňují, v závislosti na institučním kontextu.¹⁷

Jak definuje Hawkins a Shohet, jde o funkci vzdělávací, podpůrnou a řídící.¹⁸ Naopak Havrdová vnímá funkce supervize poněkud odlišně, a charakterizuje je jako administrativní, rozvojový a podpůrný aspekt.¹⁹ V textu níže tyto pohledy porovnám.

Podstatou Hawkinsovy vzdělávací funkce je rozvinout schopnosti, a porozumění supervidovaných. K naplnění této funkce dochází za pomoci rozboru práce supervidovaných pracovníků s jejich klienty. Těmto pracovníkům je prostřednictvím

¹⁶ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 354-357.

¹⁷ Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Slovník sociální práce*. Vydání první. Praha: Portál, 2003. s. 62. ISBN 80-7178-548-2

¹⁸ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. s. 60-61. ISBN 80-7178-715-9

¹⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, s. 48-52. ISBN 80-902081-8-5

supervizora umožněno lépe klientům porozumět, uvědomit si své reakce a odezvy na něj. Dále také pochopit dynamiku vztahu, který mezi nimi vzájemně probíhá, a nalézt nové způsoby práce. Porovnám-li tuto funkci s rozvojovým aspektem Havrdové, shledává ho rovněž jako primární. Jeho podstatu vidí v kontrole kvality práce a usměrnění pracovníka ve směru správného počínání si, pro dosažení naplněných potřeb klientů. Po dosažení této funkce je možné začlenit i zbývající dvě.

Druhou funkcí je funkce podpůrná, která umožňuje pracovníkům minimalizovat emoční přetížení a nejistoty, a porozumět vlastním pocitům tak, aby je dokázali popsat a pracovat s nimi. Podpůrná funkce poskytuje pracovníkům oporu, možnost sdílení a vede je k samostatné schopnosti zvládnutí profesních nároků. Vedle tohoto pojetí představuje Havrdová jiný pohled na aspekt rovněž podpůrný, který se vyskytuje u každé supervize, a plyne z konkrétního problému či situace. Podstatou tohoto aspektu je zvýšení odborných kompetencí pracovníků při individuální práci s klientem.

Jako třetí funkcí shledáváme funkci řídicí, jejíž podstatu nacházíme v kontrole kvality lidské práce. Úkolem supervizora pro naplnění této podstaty je dohled nad výkonem pracovníků, a následná reflexe nedostatků, selhání či hluchých míst. Havrdová opět předkládá jiný pohled, a to na administrativní aspekt, který nachází své místo v supervizi především pro povzbuzení pracovníků k překonání překážek, budování dobrých vztahů a atmosféry, a zvládnutí stresu, který na pracovníky pomáhající profese klade.

Primárním cílem každé supervize je podpora, vzdělání a řízení pracovníků v oblasti sociální práce tak, aby byli schopni poskytnout klientům služby odpovídající kvality.

Zde předkládám cíle, které považuji za ústřední, a mnozí autoři se na nich společně shodují:²⁰

- profesionalizace a rozvoj pracovníků
- pomoc při vyrovnávání se se stresem pracovníků, a poskytnutí možnosti svěřit se
- podpora a motivace pracovníků s přihlédnutím na jejich zkušenosti, pracovní nedostatky a nejistoty
- prevence proti syndromu vyhoření

²⁰Srov. HAVRDOVÁ, SHOHET, HAWKINS, KADUSHIN, in MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 352-354.

- ukázat pracovníkům, jak propojit teorii s praxí
- poskytnout bezpečný prostor vhodný k formování a posílení autonomie
- odvedení práce odpovídající kvality a naplnění cílů organizace
- harmonizace fungování organizace, a její zvýšení citlivosti vůči potřebám klientů

1.3.4 Kvalifikační předpoklady supervizora a jeho vztah k supervidovanému

Supervize má dvě strany – aktéry. Těmito aktéry je jednak supervidovaná osoba, která vstupuje do tohoto vztahu s danou zakázkou. Poté supervizor, který nese zodpovědnost za řízení supervizního procesu. Jeho úkolem je vést, podpořit a motivovat supervidovaného.

Institute v oblasti sociální práce využívají supervize, a vyžadují ji. Přesto není přesně definováno, kdo supervizorem je. Jednotliví supervizoři disponují odlišným vzděláním i praxí. Pro výkon povolání supervizora není standardy jasně určeno, jakou kvalifikaci musí uchazeč o tuto pozici mít, a proto přibývá případů, kdy se na tuto pozici dostane osoba neprofesionální, s nízkou mírou kvalifikace. Jaký by měl tedy profesionální supervizor být? V prostředí České republiky není jednoznačně definováno, jakou kvalifikaci by měl supervizor mít, ani fakt, kdo supervizor je. Situace supervize je v současné době nepřehledná.²¹

Podle Asociace národních organizací supervize v Evropě (ANSE) má být kvalifikace supervizora následující: *„Vzdělávání supervizora: 300-380 hodin, v délce nejméně dvou let; 40 hodin poskytování supervize (pod vedením); 40 hodin vlastní supervize (individuální i ve skupině); zpracování portfolia dosavadních zkušeností. Podmínky vstupu do tréninkového programu: univerzitní vzdělání (humanitního, sociálního zaměření); nejméně 4 roky pracovní zkušenosti v pomáhajících profesích; sebezkušenostní výcvik cca 300 hodin; vlastní zkušenost se supervizí, 30-60 hodin v různých formách (individuální, týmová, skupinová).“*²²

²¹ Srov. Český institut pro supervizi. *Supervize*. [online]. Pos. úpravy 2006 [cit. 2023-01-22]. Dostupné na <https://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor//>.

²² TOŠNER, J. *Supervize v sociální práci*. [online]. Pos. úpravy 20. prosinec 2017. [cit. 2023-06-02]. Dostupné na <https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2018/11/Soc-novinky-Supervize-To%C5%A1ner.pdf>.

V českém prostředí sociální práce lze získat potřebné vzdělání pro roli supervizora například přes Český institut pro supervizi, občanské sdružení Remedium či fakultu humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.

Podle autorů Michaela Carrola a Margaret Tholstrupové by měl supervizor dokázat nabídnout supervidovaným především své znalosti a bezpečné prostředí. Dále také ukázat směr jejich práce, napomoci k autonomii, a upevnit jejich sebevědomí. Důležitou roli hraje jeho schopnost stanovení spolehlivé struktury supervize již při samotném zadávání kontraktu.²³

Schopnost a způsobilosti konat a rovněž také dobře zvládat profesionální roli považuje Havrdová s Hajným za neopomenutelnou. Velmi podstatným osobnostním rysem je podle těchto autorů supervizorova zodpovědnost, vnímavost, empatie a schopnost reflexe vlastních silných a slabých stránek. Následně také bezpodmínečná otevřenost a pravdivost ve vztahu k supervidovaným a sobě samému, V neposlední řadě by měl být profesionální supervizor schopný hájit zájmy všech členů skupiny včetně sebe, a chránit tak sebeúctu a důstojnost podle zásad etického kodexu.²⁴

Hawkins a Shohet charakterizují ideálního supervizora jako osobu disponující flexibilitou ve využívání metod, a škál intervencí. Tato osoba by měla být schopna pohledu z více perspektiv na konkrétní problém, či zvládat pracovat napříč kulturami, zvládat a usměrňovat úzkost supervidovaných, i svou. Měla by být trpělivá, a umět zacházet s mocí.²⁵ Přes možné nedostatky supervidovaného kvalifikovaný supervizor neodsuzuje, naopak poskytuje bezpečný prostor a pochopení.

1.3.5 Supervizní kontrakt

Při zavádění supervize do organizace je potřeba vymezit zodpovědnost všech jejích účastníků, tzn. zadavatele, supervidovaných a supervizora, a rovněž stanovit podmínky pro její realizaci, prostředkem k naplnění výše uvedeného je kontrakt. Baštecká uvádí, že

²³ Srov. CARROLL, THOLSTRUP. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton, 2004. s. 23-26. ISBN 80-7254-582-5

²⁴ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s. 80-82.

²⁵ Srov. HAWKINS, P., SHOHEIT, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. s. 52.

kontrakt je základem spolupráce, který utváří prostředí důvěry, bezpečí a jistoty.²⁶ Matoušek doplňuje: „kontrakt lze chápat jako užitečnou dohodu stran, které se v obsahu svobodně a vědomě rozhodly, protože je pro všechny zúčastněné výhodný“.²⁷ Z těchto charakteristik vyplývá, že kontrakt lze vnímat jako smlouvu mezi oběma stranami, která má zaručit bezproblémový průběh setkání, a dodržení stanovených cílů.

Velký význam má kontrakt zejména při zavádění supervize do organizace, při změně týmového složení, či při změně supervizora. V případě, že organizace již má se supervizí zkušenosti, je tvorba kontraktu snadná, avšak stále bezpodmínečná.²⁸

Kontrakt slouží pro zodpovězení otázky, jakou formou se budou řešit problémy organizace, a stanoví cíle organizace, obeznámí s nakládáním s informacemi. Určí místo konání, platbu za supervizi, frekvenci setkání a dobu jejich trvání, možnost přestávek, velikost supervidovaného týmu, vedení a vyhodnocení protokolu.

²⁶ KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 204-205. ISBN 80-247-0780-2

²⁷ MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 361.

²⁸ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s. 65-66.

2. Význam týmové práce v sociálních službách

Pro tuto práci považuji za důležité poukázat na rozdíly mezi základními pojmy, a na podmínky, které by měly být splněny, aby bylo možno hovořit o efektivní týmové práci sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.

Tato kapitola osvětlí základní termíny, rozdílnost mezi týmem, společenskou a pracovní skupinou, vysvětlí, jaký by měl ideální tým v sociální práci a v sociálních službách být a také rizika a přínosy práce v týmu. Pro osvětlení problematiky se bude tato kapitola věnovat týmovým rolím, a také týmové dynamice.

2.1 Charakteristika pracovního týmu

Předtím, než se začnu do hloubky věnovat charakteristice týmu osvětlím, čím se od něj odlišuje právě společenská skupina, která je nejfrekventovanějším seskupením více osob. Tuto společenskou skupinu utváří několik jedinců, jež mají něco společného.

Slovník cizích slov poté společenskou skupinu definuje takto: „*Společenská skupina je celek dvou nebo více osob, které jsou ve vzájemných, více či méně vymezených a soudržných formálních nebo neformálních vztazích a interakcí. Má vlastní systém pojmů, hodnot a cílů, které regulují chování jejích jednotlivých členů.*“²⁹ Jako společenskou skupinu poté můžeme chápat například rodinu, národ, či pracovní skupinu, které se budu věnovat níže tak, aby byl patrný její rozdíl od pracovního týmu.

Prvopočátkem, který předchází vzniku týmu je vznik pracovní skupiny. V knize Vedení týmů jmenuje autor W. Kruger podmínky, které je třeba naplnit k efektivnímu přechodu a vývoji skupiny v tým. Členové pracovní skupiny musí být sjednoceni, pracovat na stejném úkolu, být loajální a schopni komunikace, aby bylo možné transformace v tým. Její členové by rovněž neměli sledovat pouze vlastní cíle, nepodlehnout konkurenčnímu boji a dostávat plánům individuálním, i společným.³⁰

²⁹ Srov. *Slovník cizích slov*. [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné na <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/klasifikace-socialnich-skupin>.

³⁰ Srov. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 13-15.

Pracovní skupina se do pracovního týmu formuje za pomoci splnění podmínek, které byly vytyčeny výše. Charakteristika týmu je podobná charakteristice skupiny, avšak v některých ohledech se odlišuje.

Pojem slova tým vychází z anglického „team“. Počáteční písmena anglického termínu lze považovat za zkratku spojení „together everybody achieves more“ přeloženo do českého jazyka jako „všichni společně dosáhneme více“ či „společně dokážeme více“.

Mezi jedinci tvořící tým dochází ke vzájemné interakci, přičemž každý z nich pocítuje společnou integritu. Pracují a dosahují společných cílů, které byly kolektivně určeny, za stálého dodržování pravidel a norem, podle kterých jednají dobrovolně, na základě svého úsudku.³¹ V sociální práci se pracovníci řídí zásadami etického kodexu pro naplnění společně stanovených cílů nejefektivnějším způsobem tak, aby byly klientovy potřeby naplněny co nejlépe.

Baštecká (2016) zastává názor, že tým lze definovat za pomoci pěti aspektů: synergie, komunikační procesy, úkol, vedoucí a vztahy. Synergii Baštecká rozumí spojení individuálních sil pro dosažení vítězství.

Synergii vysvětluje rovnice „1+1=3“, která osvětluje, že stmelením se dohromady dokážeme více než každý zvlášť. Dalšími stěžejními aspekty definuje **vedoucího, cíl a vztahy**. **Vedoucí** koriguje chod organizace a zaměstnanců, za které nese zodpovědnost tak, aby bylo možno dosáhnout vytyčeného společného cíle. **Vztahy** určuje každý jedinec, a nastavuje tak atmosféru, za které bude cíle dosaženo. Komunikační procesy umožňují pečovat o probíhající vztahy, a vyvažovat síly cíle.³²

Skupina a přidružené skupinové názvy vždy označovali spojení lidí ve vztahu k jejich společné práci. Tým se od pouhé skupiny odlišuje především společnými cíli, důrazy na mezilidské vztahy a zájmy těchto jedinců, které spojuje, vedoucí k jejich uskutečnění. K tomuto spojení dochází díky spojeným silám každého jedince k dosažení společného vítězství, kterým je v oblasti sociální práce mimo jiné kvalitně odvedená činnost a uspokojení potřeb klienta.

³¹Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. [Grada]. s. 12. ISBN 80-247-1764-6

³²Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 74-75. ISBN 978-80-262-0940-9

2.2 Efektivní pracovní tým

Aby bylo možné dosahovat stanovených cílů co možná nejefektivnějším způsobem, je zapotřebí, aby byli příslušníci týmu jednotní. Toto sjednocení lze charakterizovat stručnými body³³:

- Tým stanovil jeden záměr společný všem jeho příslušníkům.
- Skupina a její cíle mají absolutní hodnotu.
- Konkurenční boje mezi jednotlivci jsou eliminovány a potlačeny.
- Členové komunikují věcně a orientovaně směrem k zadanému úkolu.
- Loajalita a důvěra k týmu je obdobná vůči té, kterou mají jednotlivci vůči sobě navzájem.

Baštecká tento stručný výčet dále rozšiřuje o **ideální velikost týmu, týmové složení** v závislosti na volbě odpovídajícího cíle a důležitost **týmových rolí**. Udávaná ideální velikost týmu stanovená na sedm osob³⁴ nenese podle Baštecké významnou roli, oproti **rozmanitosti** jeho **členů**. Přestože homogenita skupin poskytuje počáteční dojem bezpečí, různorodost umožňuje otevření cesty pro dlouhodobě udržitelný rozvoj, a to díky pestré zkušenostní praxi, rozdílnosti ras, věku, osobností či pohlaví pracovníků. Tato rozmanitost napříč personálním obsazením organizace i týmu dokáže zprostředkovat pohled na problematiku z mnoha perspektiv.³⁵

Předpoklady pro efektivní fungování týmu shrnuje L. Kojalová do tří bodů, jimiž je důvěra, soudržnost a spolupráce. Stejně jako Baštecká klade důraz na mezilidské vztahy týmu v pracovním prostředí, a celkovou přitažlivost mezi jeho členy.³⁶

Z uvedených názorů autorů jasně vyplývá, že ideální tým a s tím spojený co nejvyšší výkon v odvedení společné práce je podmíněný mnoha faktory. Podstatou není pouze

³³ Srov. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 15.

³⁴ Srov. Tamtéž. s. 32.

³⁵ Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 79.

³⁶ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi [Grada]. s. 44-47.

správné nastavení velikosti týmu, vztahy mezi jeho členy, či stanovení cíle, ale také kvalifikace těchto členů, a jejich osobnostní profily a dispozice pro výkon jejich profese.³⁷

Pokud tyto faktory mezi členy týmu fungují, je možné dosáhnout společně stanovených cílů, které vedou k uspokojení potřeb nejen jeho členů, ale i klientů.

2.3. Osobnostní profily, aneb každý pracovník má svou roli

Tým se od skupiny odlišuje primárně tendencí všech jednotlivých pracovníků soustředit se na zadaný společně určený úkol. Tito členové jsou spojeni vzájemnými vztahy, jak jsem nastínila v práci výše, ale především svými skupinovými rolemi, které v týmu uplatňují a naplňují. Při supervizi je třeba brát ohled právě na ně.

Britský teoretik managementu M. Belbin vymezil chování a tendence pracovníků do dodnes užívaných devíti kategorií, **skupinových rolí**:

- Inovátor – kreativní jedinec oplývající nápady
- Vyhledávač zdrojů – jedinec orientující se ve vnějším prostředí týmu
- Koordinátor – jedinec schopný vedení týmu a jeho organizace
- Usměrnovač – jedinec podněcující týmovou dynamiku
- Vyhodnocovač – reflektuje činnost týmu bez emočního zabarvení
- Týmový pracovník – jedinec oddaný týmu, tvoří jeho tvrdé jádro
- Realizátor – jedinec, který převádí nápady inovátora do praxe
- Dotahovač – jedinec kontrolující chyby v závěru projektu, schopný jejich eliminace
- Specialista – jedinec disponující hlubokými zkušenostmi a vědomostmi se schopností je předat ostatním členům týmu³⁸

Vlivu osobnostních profilů na týmové složení a s ním spjatou výkonost se věnuje W. Kruger ve své knize *Vedení týmů*, kde pracuje se čtyřmi znaky osobnosti pracovníka, podle typu jeho chování ve skupině či týmu, které vymezuje následovně:

³⁷ Srov. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 34-43.

³⁸ Srov. BELBIN (1981) in BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s.80.

- Diplomat – má schopnost vedení, flexibility, navázání vztahu s členy týmu i mimo něj, získává důvěru a umí přesvědčovat
- Machr – jedinec schopný vytyčit cíle, vést, oplývá sebevědomím, výkonově orientovaný se schopností posouzení rozmanitých situací (Krugerova machra lze připodobnit k Belbinovu koordinátorovi)
- Moderátor – jedinec schopný budování pozitivních vazeb, schopný motivace, empatie a získání důvěry, k týmu je přizpůsobivý a dokáže mu obětovat a podřídit vlastní zájmy
- Expert – kvalifikovaný, přesvědčivý a zkušený jedinec, orientovaný na výkon, řešení a výsledky (Krugerova experta lze připodobnit k Belbinovu specialistovi)³⁹

Každý jednotlivec vykonává svou práci odpovídající jeho roli a osobnostnímu profilu, ale souběžně sleduje a chápe náplň práce a role ostatních svých kolegů pro možnost jejich zastoupení v případě krize.⁴⁰ Tato schopnost zastupitelnosti v nouzi je označována termínem „alternativní role“.⁴¹

Ideálním stavem je tým složený způsobem, kde každý jednotlivec zastává jednu roli, odlišnou od ostatních. Tento tým působí vyváženě, a je schopen efektivního fungování. Např.: není možné, aby byli v týmu dva kreativci a žádný realizátor. Tento stav by zapříčinil, že nápady by neměl kdo realizovat.⁴²

2.4 Přínosy a úskalí týmové práce

Přínosy týmu pro pracovní kolektiv jsou zřejmé, odborná literatura dokládá, že ve vhodně sestaveném týmu dochází k výměně názorů, poznatků, a to tím směrem, že se každý jedinec naučí něčemu novému, a spatří řešené problémy z více perspektiv. Tým rovněž

³⁹ Srov. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 37.

⁴⁰ Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 80.

⁴¹ Srov. BELBIN (1981) in KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. s. 36.

⁴² Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 80.

podněcuje a rozvíjí, dává prostor každému členovi a vyrovnává napříč nimi rozdíly. Pracuje s tvořivostí, respektem a zodpovědností, mnohdy urychluje cestu k řešení.⁴³

Dalším pozitivem týmové práce je její orientace na výkon v takové míře, kterou jedinec nahradit nedokáže, především díky naplnění individuálních rolí a osobnostních rysů, které umožňují organizaci práce a naplňování cílů, například díky týmovým poradám. Tyto týmové porady slouží především k diskuzím o práci s klienty, o metodách, přístupech a využitím teorií.⁴⁴

Týmová práce s sebou nenese pouze pozitivní, ale i negativní stránky, kterým se mnohdy nedá předejít a minimalizovat je. Mezi nejčastější nevýhody řadí Baštecká kontraproduktivitu týmu v oblastech, kde je třeba dělat rychlá a jasná rozhodnutí, v situaci, kdy by bylo ideálním řešením nasazení pouze jednoho specialisty na danou problematiku. Následně využívání pouze zaběhnutých strategií, aniž by tým rozvíjel strategie nové, a mimo jiné také fakt, že budování a práce na týmové atmosféře vyžaduje mnoho času a energie.⁴⁵ Klady a zápory týmové práce a soudržnosti doplňuje L. Kojalová stručným výčtem bodů, ve kterých pozitivně pohlíží na vysokou míru spolupráce pracovníků, menší absenci, vysokou odolnost vůči překážkám a tlaku okolí, vyspělé komunikační dovednosti mezi členy týmu, a jejich otevřenost. Oproti tomu staví negativa, jako například obtížné prosazování nových názorů a pohledů, odpor ke změnám v pracovních postupech, zaujatost vůči vnějším vlivům, složité začlenění nově příchozích členů, a také náročnost při spolupráci s jiným týmem.⁴⁶

⁴³ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. s. 16-17.

⁴⁴ Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 85.

⁴⁵ Srov. Tamtéž. s. 80-89.

⁴⁶ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. s. 45.

3. Podmínky pro funkční týmovou supervizi

Ústředním tématem třetí kapitoly je stručná charakteristika týmové supervize. Faktorů, jež mají vliv na průběh jejího procesu je mnoho, působí na ni mnoha směry, a formují její konečný obraz. V této části nastíním současnou týmovou supervizi v České republice z pohledu pracovníků a zadavatelů, poukážu na její nedostatky, a zároveň předložím jejich možná řešení.

3.1 Týmová supervize

Tato forma supervize se týká všech členů pracovního kolektivu, bez ohledu na jejich postavení, potřeby, zdroje a zodpovědnost, a necílí na jednotlivce, ale na celek.⁴⁷ Zaměřuje se především na efektivitu týmu, jeho činnost a chod celé organizace tak, aby za její pomoci došlo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb sociální práce.⁴⁸

Členové týmu mají vzájemně provázaný pracovní život, společně tráví čas, a mnohdy se setkávají i mimo pracovní prostředí. Týmová supervize se tedy soustředí na činnost týmu jako celku. Obsahem této supervize jsou následně vztahy v týmu, vztah týmu vůči organizaci, vztahy týmu vůči klientům. Tyto vztahy jsou porovnávány a zkoumány ve směru ke stanoveným cílům, a jejich plnění.⁴⁹

Supervize týmu je vhodná především v organizaci, ve které její členové potřebují získat nad svou situací nadhled a získat praktické informace. Dále také v situaci, kde je zapotřebí dojít k osobní sebereflexi, zhodnocení vlastních silných a slabých stránek, uvědomění si svých kvalit a rozvahy nad tím, jak je klientovi nabídnout a využít jich. Supervize poskytne přímé rady, návody a zároveň dokáže tým namotivovat, a dát prostor ke komunikaci každému zúčastněnému zvlášť.

Pro bezproblémové a produktivní fungování týmu je potřeba, aby mu organizace věnovala náležitou péči, a to nejen z vnitřních zdrojů. Vhodným nástrojem je právě

⁴⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999., s. 31.

⁴⁸ Srov. KOLÁČKOVÁ in MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s.355.

⁴⁹ Srov. BARTLOVÁ 2007, BAŠTECKÁ 2009, MUSIL 2004. in GABURA, J. *Supervízie v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, 2018. s.176. ISBN 978-80-558-1260-1

týmová supervize, využívající se při vzniku a změnách v týmu. Supervizní proces musí zohlednit fakt, že pracovníci tvořící jeden tým nejsou vázáni pouze vzájemnými pocity či emocemi, ale také úkoly, které je spojují. Z tohoto tvrzení vyplývá, že pro týmovou supervizi je primární především soustředění se na týmové role, a jejich vzájemné vztahy.⁵⁰ Havrdová a Hajný doplňují tento stručný pohled o konkrétní případy, ve kterých je supervize ideálním podpůrným činitelem, a těmi je například: zpřehlednění procesu práce s klienty, rozvíjení kvality spolupráce mezi pracovníky, i celé organizace. V neposlední řadě supervize zhodnocuje a reflektuje atmosféru v týmu, rekapituluje historii pracoviště, a rozebírá vznik a příčinu krizových či rizikových situací s klienty.⁵¹

Bezproblémové uskutečnění týmové supervize není snadné. Pokud je zřejmé, že nejsme schopni pro týmovou supervizi zajistit vhodné podmínky, je lepší toto setkání nepořádat.

3.2 Možné překážky a komplikace při supervizi týmu

Pro realizaci týmové supervize je potřeba znát očekávání týmu od tohoto procesu. Baštecká mezi nejtypičtější pozitivní očekávání supervidovaných řadí například: bezpečné a tvůrčí prostředí, možnost uvolnit emoce, vyjádření vlastního názoru, zabývání se pocity, striktní dodržení kontraktní smlouvy, učení se novým věcem, ne stále stejný průběh, posílení chutě do práce a další. Nejčastější představy o ideálním supervizorovi jsou následující: sděluje své názory až poté, co se tým vyčerpá, umí vést rozhovor, podporuje dynamiku, je systematický, vzbuzuje důvěru, má autoritu, je dobrý organizátor a další.⁵²

Ale očekávání, jež mají pracovníci od supervize se s její realitou často neseťkávají. Představy o tom, co je supervize jednotlivým stranám schopna nabídnout, jsou napříč jimi rozdílné, a každý účastník očekává odlišný průběh, cestu plnění cíle, i cíl samotný. Toto prvotní nastavení všech supervidovaných je však zcela přirozenou fází, kterou nelze

⁵⁰ Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 86.

⁵¹ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s. 93-94.

⁵² Srov. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. s. 90-91.

vynechat. K její postupné eliminaci a k efektivní funkci celého supervizního procesu mohou napomoci všechny zúčastněné strany supervizního vztahu – pracovníci, zadavatel, supervizor.⁵³

Pro správnou funkci supervize a její efektivní využití v organizaci je zapotřebí, aby byly naplněny určité podmínky, které tato práce obsáhne v následujícím textu. V případě nenaplnění těchto podmínek a předpokladů nastává nežádoucí jev, a to zablokování cesty k úspěšné supervizi, a následná stagnace týmu či nenaplnění stanovených cílů.

Matoušek upozorňuje na rizika spojená s týmovou supervizí. Nejčastějším rizikem je zneužití moci ze strany supervizora, který jedná z pozice zkušenějšího jedince. Nastává situace, kdy supervizor tým a jeho jednotlivce nevede, neučí, neposkytuje zpětnou vazbu, neuplatňuje neformální autoritu. Naopak supervidované poučuje, nařizuje jim, jakým způsobem se mají chovat, kritizuje jejich počínání, a je vůči nim autoritářský. Matoušek zmiňuje další riziko, které vidí ve snižování požadavků na supervidované ve snaze o spojení s nimi. Utvoření takovéto aliance ve vztahu supervidovaný – supervizor následně vede k vystoupení pracovníků proti svým klientům, nadřízeným, či celé organizaci. Za poslední nejfrekvencovanější riziko považuje neuvědomělý a nezpracovaný přenos a proti-přenos, nedostatečně vyjasněné role jednotlivých pracovníků týmu, jejich nenaplnění, a rovněž také zanedbávání osobních potřeb u kteréhokoliv účastníka supervize.⁵⁴ Rivalita a soutěživost v supervizním procesu týmu jsou dalšími úskalími, které skýtá, stejně jako znesnadnění individuálního přístupu k potřebám jednotlivce a zvolení metody, která je vhodná pro všechny členy týmu.⁵⁵

Je zřejmé, že problém netkví pouze v nesprávném přístupu ze strany supervizora, ale často spočívá v problematické spolupráci se supervidovanými pracovníky, kteří vstupují s odmítavým přístupem do supervizního procesu. Tyto negativní reakce členů týmu jsou různé a mnohočetné, rozhodla jsem se vytknout ty z nich, které považuji za

⁵³ Srov. MAŘÍKOVÁ, A. Řízení školy; otevřený článek. *Supervizi potřebují všichni pomáhající profesionálové*. [online]. Pos. úpravy 29. září 2019. [cit. 2023-01-30]. Dostupné na <https://www.rizeniskoly.cz/aktuality/supervizi-potrebuji-vsichni-pomahajici-profesionalove-ne-vsak-za-kazdou-cenu-otevreny-clanek.a-5198.html>.

⁵⁴ Srov. MATOUŠEK, O. (2003) in BĚRTLOVÁ, E. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně (Ústí nad Labem). Fakulta sociálně ekonomická, 2007. s. 56. ISBN 978-80-7044-952-3

⁵⁵ Srov. KADUSHIN, A., HARKNESS, D., *Supervision in social work*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2002. s. 391-399. ISBN 0-231-12094-X

důležité pro svou práci: pasivní přístup, mlčení, velmi stručná komunikace a popsání problému, žertování, sarkasmus, myšlenková pasivita, pozdní příchody, absence. Nepříjemný obraz reality v konečné fázi vykresluje nudná a napjatá atmosféra, pozdní příchody, snižování významu supervize a její odmítání, bagatelizování problémů týmem či vedoucím organizace. Nejistota a nedůvěra týmu v supervizora o jeho mlčenlivosti v kontextu citlivých témat vede ke vnímání supervizora jako nutného zla.⁵⁶

3.3 Nastavení vhodných podmínek pro funkční týmovou supervizi

Negativních jevů při týmové supervizi nalézáme mnoho, každý z jejich účastníků jim však může zabránit, či úplně přispět k jejich celkovému odstranění. Cílem této kapitoly je ukázat efektivní supervizní proces, a popsat jaké podmínky je zapotřebí naplnit pro jeho dosažení. Obeznámím čtenáře rovněž o faktorech, které se podílejí na konečném obrazu supervize týmu v organizaci.

Mezi tyto činitele se řadí především charakter a kultura organizace, volba typu supervize a její formy, zaměření supervize na konkrétní problém, ochota supervidovaného se vyvíjet a rovněž otevřenost k jeho osobní motivaci, ovšem také stav týmu z hlediska zkušenosti každého jednotlivce. Ze strany supervizora hovoříme především o míře jeho připravenosti, informovanosti o týmu, který se chystá vést, o znalosti kontraktní smlouvy a předpokladu k jejímu naplnění.⁵⁷

Matoušek určuje také etické činitele, jimiž je: být prospěšný, neuškodit, nezneužívat a nemanipulovat.⁵⁸ Poukazují především na správné nastavení supervizora, který supervizi vede, a udává její směr tak, aby byla efektivní a jejím členům prospěšná.

Organizace věnující se sociální práci se od sebe vzájemně odlišují, každá z nich je jedinečná a má odlišnou kulturu, svůj charakter i nestejné personální zajištění. Rozdíly nacházíme v úrovni vzdělání jejich vedoucích pracovníků i profesního zaměření. Nelze

⁵⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s.94.

⁵⁷ Srov. GABURA, J. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, 2018. s. 217.

⁵⁸ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. s. 360.

tedy paušalizovat, a s jistotou říci, jaké podmínky a průběh supervize budou vyhovovat všem z nich. Je však jisté, že konkretizace základních bodů možná je.

3.3.1 Příprava na supervizní proces – vytvoření kontraktu

Mnozí zaměstnanci organizace vstupují do neznámého prostředí, mnozí mají naopak pár absolvovaných supervizí za sebou, ale s negativní zkušeností, která je odrazuje od nového zážitku s ní. Pro samotného zadavatele může být supervize obtěžující nutností, či se v jeho mysli může jevit jako jediné řešení bezvýchodné situace. Příprava před prvním setkáním týmové supervize je klíčovým okamžikem pro všechny účastníky. Supervidované, zadavatele, ale i supervizora samotného.

Prvotním krokem před samotným supervizním setkáním týmu je vytvoření kontraktu, jehož ustanovení akceptují všichni jeho aktéři. Je nutné pamatovat na fakt, že supervize není univerzálním nástrojem pro řešení každé komplikace, neslouží jako náhrada vzdělání pracovníků, či terapie. Kvalifikovaný supervizor tuto skutečnost zohledňuje, a stanoví pracovní podmínky potřebné pro zpracování a eliminaci problémů stanovených zadavatelem tak, aby vyhovovaly všem stranám. Tendence zalíbit se autoritě, tj. vedoucímu organizace či strach a nejistota z nemožnosti naplnění kontraktu nejsou na místě, a u profesionálního supervizora jsou díky hluboké osobní sebereflexi minimalizovány.⁵⁹

Supervize týmu je především chápána jako pomoc k následné schopnosti svépomoci, a proto je vhodné, aby byl čas jejího trvání pouze omezený. Střetnutí ideálně probíhá v pravidelných intervalech, za stálosti členů týmu. Doporučení nám říkají, že ideální frekvence a četnost supervizních schůzek má být alespoň jedenkrát za šest týdnů, a to na dlouhodobé bázi. Důvodů pro toto tvrzení je mnoho, v případě méně časté či pouze nárazové supervize vyvstává vysoká pravděpodobnost znemožnění tvorby bezpečné atmosféry a vybudování důvěry k supervizorovi. Také se snižuje rozvoj schopnosti sebereflexe členů týmu, podpora týmovosti, spolupráce a vzájemné komunikace.⁶⁰

⁵⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s.99.

⁶⁰ Srov. SCHAVEL, M., HUNYADIOVÁ, S., KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci: teória, prax a výskum*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, 2013. s. 61-63. ISBN 978-80-971445-0-0

3.3.2 Zahájení supervizního procesu

Počátek supervizního procesu je ohraničen vytvořeným kontraktem. Náplní prvních supervizních schůzek týmu je představení supervizora, konkretizování služeb, které může týmu nabídnout, a shrnutí jeho kompetencí. Po tomto úvodu následuje stručné představení každého člena týmu, pro supervizorovu možnost vytvoření si představy o týmu jako celku, a zorientování se v jednotlivých zastoupených rolích. Poté dochází k popisu a rekapitulaci dojednaného kontraktu supervidovaným, a společná debata, jak by měla supervize vypadat, a jak by měla být vedena, aby v ní našli přínos především oni. Tato vzájemná diskuse zaručí pracovníkům co nejpříjemnější a nejefektivnější průběh supervize v časovém rámci, který jim vyhovuje, za podmínek, se kterými byli obeznámeni a akceptují je.⁶¹

Pro nastavení atmosféry, ve které se budou účastníci supervize cítit komfortně je bezvýhradně potřeba, aby byl supervizor důvěryhodný, a pracovníci neměli obavu se svěřit se svými pocity. Tato důvěra může být podpořena obeznámením všech zúčastněných sdělením, jak bude s takovými informacemi zacházeno. Vše, co je na supervizi řečeno považujeme za vysoce důvěrné, a tato dohoda je zakotvena v kontraktu. Podstatou je strach zaměstnanců například z vyjádření nepříjemných skutečností či stížností zaměstnavateli, které se během supervize dostanou na povrch. Cílem supervizora je uvědomit tým o dalších setkáních s dalšími stranami kontraktu v předstihu, rovněž také sdělit, co bude předmětem těchto schůzek. Tento postup značně minimalizuje obavy, a možné spekulace.⁶²

Posláním supervizora v průběhu supervize týmu, který vede je nejen sdělení všech důležitých informací, zrekapitulování kontraktní smlouvy a všech jejích bodů, ale rovněž také stále navozování příjemné atmosféry, pocitu bezpečí, jistoty a utváření prostoru pro každého. Supervizor rovněž zajišťuje zodpovězení nejasných otázek účastníků, a aplikace daných technik a metod. Naplnění těchto podmínek usnadňuje průběh supervize všem jejím stranám.

⁶¹ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s.101-102.

⁶² Srov. Tamtéž.

3.3.3 Pravidelná supervizní setkání

Úvodem každé schůzky přednáší supervizor témata, které s sebou přinášejí supervidovaní pracovníci a určuje, jak s nimi bude celá skupina pracovat dále. Vztahuje je tak na dlouhodobé cíle vytyčené v kontraktu. Dochází k naplnění a pokrytí aktuálních akutních potřeb jednotlivců, směřující k dosažení společných ideálů. Specifická témata, která tým zvolil k řešení mohou být předmětem přílohy, kterou lze v průběhu supervize hodnotit a měnit.⁶³ Prvořadé je, aby se každý pracovník cítil zahrnutý, v bezpečí a v přívětivé atmosféře, a neměl obavu hlasitě projevit svůj názor a postoj, i přes to, že je negativní. Otázky, na které pracovník nezná odpověď či oblasti, ve kterých se cítí nejistý jsou úkolem pro supervizora, který je osvětlí.

Závěr každé z pravidelných supervizních schůzek zakončuje supervizor zpětnou vazbou, ve které zhodnotí setkání, a zrekapituluje důležité poznatky.⁶⁴

3.3.4 Závěr supervizního procesu a zhodnocení spolupráce

Ukončení supervizního procesu je možné více způsoby, které by měly být uvedeny v kontraktu o týmové supervizi. Může se jednat o uplynutí sjednané doby spolupráce, nespokojenost týmu či zadavatele se supervizním procesem, či supervizorův pocit, že pokračování v supervizi již nemá smysl. Je také možné, že se v průběhu supervizního procesu vyčerpá rozpočet určený k jeho financování.

Závěr supervize by měl být vždy podložený oprávněnými důvody, a následovat podmínky stanovené v dohodě. Ideální způsob ukončení týmové supervize týmu shledává Havrdová s Hajným v pozitivním motivu konce, kterým je např. vidina nového supervizora, který může tým obohatit. Závěrem supervizor vyhodnotí celý průběh spolupráce, směrem ke zlepšení kvality poskytovaných služeb, a směrem k dosažení cílů, které byly stanoveny při tvorbě supervizního kontraktu.

⁶³ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s. 101-102.

⁶⁴ Srov. NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy*. [online]. [cit. 2023-08-02]. Dostupné na <https://supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>.

Nejlepším zakončením supervizní spolupráce mezi supervizorem a organizací je uvědomění si, že konec supervize neznamena zavržení supervidovaných supervizorem, či „rozchod“ těchto dvou stran, ale pouze rozdělení společné cesty tak, aby se každá strana mohla vydat tou svou, po vzájemném obohacení.⁶⁵

⁶⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. s. 112-114.

4. Příklad týmové supervize v organizaci sociálních služeb

Supervizi týmu lze považovat za velmi individuální záležitost, kterou každý její účastník vnímá zcela odlišně. V částech této práce, které se nachází výše jsem již vytyčila, jakým způsobem supervizi nastavit tak, aby byl její průběh ideální a efektivní, a pro pracovníky příjemným a přínosným zážitkem. Poslední část této práce se zabývá skutečnými pohledy na týmovou supervizi očima pracovníků z vybrané organizace, a předloží jejich pozitivní zkušenosti, ale rovněž ty, které se jeví jako negativní. Zajímalo mě, jak správně nastavit podmínky, a pro toto zjištění jsem stanovila tři kritéria, která jsem následně hodnotila. S ohledem na získané poznatky z odborné literatury se pokusím aplikovat vhodnou možnost řešení těch negativních jevů, které vyplynou z mého výzkumu.

4.1 Formulace hlavní problematiky a cílů

Cílem celé mé bakalářské práce mi bylo zjištění, *jak vhodně nastavit podmínky pro funkční týmovou supervizi*, a zodpovězení otázek vztahujících se k tomuto tématu, vedoucích k jeho charakterizování. V průběhu sestavování této práce jsem si uvědomila, jak je důležité nastavit především podmínky vhodného prostředí, a také jak je důležitá role a kvalifikovanost supervizora. Tuto výzkumnou část práce jsem zrealizovala za pomoci výzkumné sondy do organizace poskytující pečovatelské služby, s využitím polostrukturovaného rozhovoru s jejími pracovníky. Sonda mi poskytla odpovědi na zvolené dílčí otázky, které poskytují ucelený pohled na mou hlavní otázku, kterou mi je následné stanovení vhodných podmínek pro týmovou supervizi, s ohledem na kritérium bezpečného prostředí, postavy supervizora a porozumění supervizního procesu. Tato kritéria jsem zvolila, protože je odborná literatura považuje za riziková při naplňování podmínek efektivní supervize.

4.2 Teorie mnou zvoleného kvalitativního výzkumu

Výzkumnou část jsem uskutečnila již zmíněnou kvalitativní sondou. Tato sonda probíhala se supervidovanými sociálními pracovníky, a se supervidovanými pracovníky v sociálních službách. Smyslem tohoto výzkumu mi bylo zmapování situace týmové supervize z pohledu pracovníků, přičemž jsem se zaměřila na odhalení zejména

negativních zážitků, které si s ní pracovníci spojují, a na následné stanovení vhodných podmínek pro jejich eliminaci.

4.2.1 Kvalitativní výzkum

Pro svůj výzkum považuji za žádoucí jeho stručnou charakteristiku. Kvalitativní výzkum je popisem a interpretací společenských či individuálních problémů, mající za cíl vytvoření komplexního obrazu těchto zkoumaných problémů. Uskutečňuje se v přirozených podmínkách a vychází z empirických dat, které jeho výzkumník získá za pomoci rozhovoru, či pozorováním a studiem dokumentů relevantních pro jeho téma. Jde o pružný typ výzkumu, který lze přizpůsobit aktuální situaci.

Za základní metody kvalitativního výzkumu se považují: pozorování, studium dokumentace, rozhovor, dotazník, audiozáznamy, videozáznamy.⁶⁶

4.3 Zvolená technika sběru dat

V poslední části své práce využívám pro zodpovězení výše stanovených otázek metody interview, konkrétně polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky, který se řadí mezi nejtypičtější techniky sběru při realizaci kvalitativního výzkumu.

Níže uvedené otázky jsem zvolila, abych měla možnost porovnat skutečnou podobu supervize v praxi s poznatky nabytými v literatuře, která hovoří o tom, jak by ideálně vypadat měla.

Otázka č. 1: Jaká vnímáte na týmové supervizi pozitiva?

Otázka č.2: Jaká negativa vnímáte na týmové supervizi?

Otázka č.3: Je pro vás důležitá osobnost supervizora a jeho přístup k Vám?

Otázka č.4: Jaký by měl být podle Vás přístup supervizora, aby byla zajištěna funkční týmová supervize?

Otázka č. 5: Jak by podle Vás měla vypadat ideální supervize?

⁶⁶ Srov. HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997. s. 12. ISBN 80-7184-549-3

Mé vyjádření k těmto dílčím otázkám je dostupné na konci této kapitoly.

4.3.1 Interview

Interview je považováno za základní metodu výzkumu, jejíž cílem je získání údajů od jeho respondentů (objektů výzkumu) za pomoci správně formulovaných otázek, kladených během rozhovoru. Jde o cílevědomý, předem naplánovaný způsob dotazování.

V závislosti na jeho kritériích rozlišujeme jeho rozmanité varianty: strukturované (standardizované), polostrukturované (polostandardizované), individuální, skupinové, hromadné, hloubkové a další.⁶⁷ Pro interview ve své práci jsem zvolila výše zmíněného polostrukturovaného (polostandardizovaného) rozhovoru.

4.3.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

Varianta polostrukturovaného rozhovoru obsahuje několik předem připravených otázek vytvořených tazatelem, a dále také možnost tazatele dále se pružně dotazovat na případné další otázky, pokud je potřeba. Žádoucím faktorem tohoto typu rozhovoru je vytvoření příjemné atmosféry, a eliminace zábran dotazovaných při odpovídání.⁶⁸

Tuto variantu interview jsem zvolila především pro možnost rekapitulace otázky, či jejího přeformulování v případě nejasností a nepochopení dotazovaných. Dále také z důvodu, kterým mi bylo motivování dotazovaných k obsáhlejšími odpovědím, a možnosti otevření se. S negativy, jimiž je časová náročnost a obsáhlost odpovědí, které je třeba zredukovat na informace podstatné pro výzkum jsem předem kalkulovala.

4.4 Zkoumané objekty a následný sběr dat

Svou sondu jsem zaměřila na pracovníky poskytující přímou terénní péči o seniory neziskové organizace v malém městě, zaměřující se zejména na poskytování osobní asistence. Organizace disponuje kapacitou 22 uživatelů této služby. Dotázala jsem se zde

⁶⁷ Srov. HYHLÍK, F. *Sociologická encyklopedie*. [online]. Pos. úpravy 10. listopad 2018. [cit. 2023-11-02]. Dostupné na [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_(MSgS)).

⁶⁸ Srov. Tamtéž.

2 sociálních pracovníků a 4 pracovníků v sociálních službách. V této organizaci probíhá týmová supervize 4x do roka, pod vedením stálého supervizora. Supervizní setkání této organizace trvá v průměru 4-5 hodin.

Polostrukturovaného rozhovoru se účastnili pouze pracovníci, kteří měli zkušenost s týmovou supervizí, a absolvovali ji opakovaně. V organizaci mi pracovníci poskytli odpovědi na mé otázky a také souhlas s jejich použitím v této práci. Tyto odpovědi získané v průběhu rozhovoru jsem průběžně zaznamenávala, a následně gramaticky upravila pro jejich následné využití v této práci.

Všichni zúčastnění respondenti mnou byli informováni o anonymitě mého výzkumu, o jeho účelu, o časovém rozpětí rozhovoru a také o možnosti rekapitulace otázek v případě nejasností.

Konečná data jsem získala od celkem 6 osob, z toho 4 sociálních pracovníků a 2 pracovníků v sociálních službách.

4.5 Interpretace získaných dat

Získané odpovědi na mé základní a dílčí otázky jsem shromáždila, sloučila, porovnala, a také vyhodnotila do jejich výsledné podoby. Pro jejich zanesení do této práce jsem použila jejich upravenou gramaticky správnou verzi, jejich význam však zůstává stejný, a má totožnou výpovědní hodnotu. Práce obsahuje odpovědi, které byly pro výzkum relevantní, a na kterých se shodlo 3 a více dotázaných pracovníků.

Shromážděná data a samotný přepis odpovědí je uchován v anonymitě u autorky práce, po vzájemné dohodě s organizací.

4.6 Shromáždění získaných odpovědí

Otázka č.1: Jaká vnímáte pozitiva na týmové supervizi?

Pracovníci organizace se shodují na těchto pozitivěch:

- možnost oddechu, vytržení z běžné pracovní rutiny;
- supervizní setkání bylo účastníkům propláceno;

- možnost vzhledu do problémů ostatních, pocit, že „nejsou jediní, kdo mají problém“.

Otázka č.2: Jaká negativa vnímáte na týmové supervizi?

Odpovědí na tuto otázku jsem získala mnoho, uvádím nejfrekventovanější z nich, ve kterých se zkušenosti pracovníků napříč organizacemi protínají:

- napětí a strach z hovoření o sobě a svých problémech zapříčiněných negativních zkušeností z minulosti;
- stud z otevření a svěřením se cizí osobě;
- stud z otevření a svěřením se před svými kolegy;
- strach z vyzrazení důvěrných informací;
- zneužití moci ze strany supervizora a jeho přílišná kontrola a manipulace;
- nekompetentnost supervizora, neschopnost poskytnout rady;
- nepovažují supervizi za důležitou součást své profese;
- minimální orientace ve zkušenostech kolegů;
- nemají vzájemný přehled v klientech;
- supervizor je nedostatečně kvalifikovaný;
- supervize se koná v nevhodný čas na nevhodném místě, není klid;
- supervize je příliš krátká, není čas na diskuzi jednotlivých problémů.

Otázka č.3: Je vás v supervizním procesu důležitá osobnost supervizora a jeho přístup?

Všichni dotázaní pracovníci z obou organizací se jednomyslně shodují na tom, že osobnost a přístup supervizora hraje při supervizním procesu hlavní roli, a ovlivňuje celý jeho průběh.

Otázka č.4: Jaký by měl být přístup a osobnost supervizora, aby mohla být supervize úspěšná?

Supervizor je dle odpovědí pracovníků z obou organizací nejdůležitějším faktorem úspěšné supervize. Od jeho přístupu k supervidovaným a jeho formy vedení se odvíjí celý

tento proces. Ideálního supervizora charakterizovali pracovníci následovně, i se stručným komentářem, proč zastávají takový názor:

- zkušený v nastavení kontraktu – supervizor by měl být podle dotázaných pracovníku schopen nastavit supervizní kontrakt způsobem, který bude vyhovovat všem jeho stranám;
- kvalifikovaný profesionál – supervizor by si podle dotázaných měl být jistý tím, co dělá, měl by mít odpovídající vědomosti a zkušenosti, také by měl mít schopnost vysvětlit, jak bude supervize probíhat a co bude její náplní;
- přátelský a upřímný – supervizor by se podle dotázaných měl umět otevřít, a být upřímný, „na nic si nehrát“ a nepovyšovat se, neměl by si příliš zakládat na své autoritě;
- férový – supervizor by měl ke všem supervidovaných zaujímat stejný postoj, neměl by nikoho upřednostňovat a „nadržovat mu“.

Otázka č.5: Jak vypadá ideální supervize očima dotázaných?

Dotázaní pracovníci se shodují, že ideální supervizi shledávají následovně:

- proces, o kterém jsou všichni členové týmu patřičně informováni, a ví, jak bude probíhat, a co bude předmětem spolupráce všech jeho stran;
- klid, ve kterém nemají strach se svěřit se svými pocity a problémy, které aktuálně řeší;
- proces, ve kterém všichni zúčastnění členové aktivně spolupracují, a „nehází si klacky pod nohy“;
- proces, o který mají zájem všichni členové týmu, a ne pouze někteří z nich;
- prostředí, ve kterém si všichni vzájemně důvěřují, a nemají obavy;
- prostředí, ve kterém se zúčastnění mohou obrátit na supervizora se svými dotazy, a obdržet od něj kvalifikované rady;
- proces realizovaný pravidelnými schůzkami všech členů týmu.

4.7 Vyhodnocení odpovědí na mé otázky

Otázka č.1 – „Jaká pozitiva vnímáte na týmové supervizi?“

Supervizi považuje za pozitivní většina pracovníků především proto, že si během ní mohou odpočinout od své práce, a také proto, že je proplacená. Polovina zaměstnanců považuje za přínosné možnost nahlédnout na problémy ostatních, a souběžně také možnost „vypovídat se“, přestože je diskuze o jejich pocitech provázena studem.

Otázka č.2 - „Jaké nevýhody spatřují supervidovaní pracovníci na týmové supervizi?“

Nejprve považuji za vhodné upřesnění pojmu nevýhoda, se kterým budu dále pracovat, a spojím ho do souvislosti s týmovou supervizí v organizaci sociální práce.

Slovník českého jazyka chápe význam slova „nevýhoda“ jako nepříznivou okolnost či neprospěch z něčeho.⁶⁹ V této práci využívám tohoto pojmu ve vztahu k týmové supervizi jako poukázání na negativní zkušenosti z perspektivy zaměstnanců organizace, které je ovlivňují v profesní sféře i v osobním životě.

Z odpovědí pracovníků na mou druhou otázku vyplývá, že největší nevýhodu týmové supervize spatřují především v diskomfortu z prostředí, ve kterém se tato supervize odehrává, které je ovlivněno pocitem studu z přítomnosti supervizora, který je pro ně cizím článkem. Za překážku týkající se jeho osoby považují pracovníci dále možnost zneužití jeho moci či jeho podprůměrnou kvalifikaci a také nevhodné nastavení supervizního procesu v kontraktu.

Supervidovaní mají strach z otevřené diskuze o svých problémech, a mají obavy z vyzrazení osobních informací. Mimo jiné dále uvádějí, že pro ně supervize není důležitá, či jim nevyhovuje její délka a frekvence setkání.

Otázka č.3 - „Je pro supervidované pracovníky důležitá osobnost a přístup supervizora?“

Podle získaných odpovědí usuzuji, že z pohledu supervidovaných hraje největší roli supervizor, jeho osobnost a kvalifikace, považují ho tedy za jeden z nejdůležitějších

⁶⁹ Srov. *Slovník synonym*. [online]. [cit. 2023-20.02]. Dostupné na <https://slovník-synonymum.cz/web.php/slovo/nevyhoda>.

faktorů funkční týmové supervize. Volba supervizora je podle pracovníků rovněž klíčovým okamžikem, a odvíjí se od ní celý supervizní proces, a jeho šance na úspěch.

Otázka č.4 - „Jaká je představa supervidovaných pracovníků o osobnosti a přístupu supervizora?“

Z odpovědí dotázaných pracovníků na třetí otázku vyplývá, že ideální supervizor má být především kvalifikovaným profesionálem, který disponuje praxí v oboru a zkušenostmi, které dokáže v supervizním procesu pružně využít, a vhodně aplikovat. Supervidovaní považují za důležité osobnostní rysy, jimiž je mimo jiné opravdovost, upřímnost a férovost. Přátelský přístup supervizora k týmu shledávají nejvhodnějším, a komfortním. Upřednostňují vzdělávací či podpůrnou funkci supervize před funkcí řídicí, a přístup supervizora založený pouze na kontrole jim nevyhovuje.

Otázka č. 5 – „Jak vypadá ideální týmová supervize očima dotázaných supervidovaných pracovníků?“

Představa ideální týmové supervize je u všech dotázaných pracovníků totožná. Shodují se, že by pro ně měla taková supervize největší přínos, pokud by se odehrávala v klidném, bezpečném prostředí, ve kterém by neměli strach z otevřeného hovoření o svých pocitech a problémech, které aktuálně řeší. Měla by probíhat pravidelně, za účasti všech členů týmu, s jejich aktivním zapojením a vzájemnou spoluprací, za asistence profesionálního supervizora, viz. vyhodnocení otázky č.3.

4.8 Zodpovězení primární výzkumné otázky

Ústředním tématem a rovněž hlavní otázkou mého výzkumu mi bylo „jak vhodně nastavit podmínky pro funkční týmovou supervizi“ podle kritérií, jimiž mi bylo bezpečné prostředí, postava supervizora a porozumění procesu.

V této kapitole se dále soustředím na nastavení těchto vhodných podmínek týkajících se prostředí týmové supervize a problematice vhodného supervizora, protože tyto oblasti vyplynuly z mé sondy jako klíčové pro „dobrou“ týmovou supervizi.

a.) Bezpečné prostředí týmové supervize a porozumění procesu

Respondenti mého výzkumu se shodují, že pro funkční týmovou supervizi je nejdůležitější podmínkou vhodně nastavené prostředí, ve kterém supervize probíhá. Mou snahou je představit, jak dosáhnout takového supervizního prostředí, které bude vyhovující, a zároveň jak supervidované na proces připravit.

Ústředním článkem týmové supervize je tým, a jeho členové. Od jejich přístupu k supervizi se odvíjí celý její proces, a je tedy velmi důležité, aby se tito supervidovaní cítili v prostředí, ve kterém supervize probíhá, bezpečně.

„Všichni supervidovaní by měli mít nezkreslenou představu o možnostech a limitech supervize a měli by souhlasit s její realizací.“⁷⁰ Zcela zásadní a prvořadá podmínka je samotná příprava supervidovaných na supervizi, podrobné vysvětlení, proč je supervize pro organizaci důležitá, co od ní mohou očekávat, jaké přínosy jim supervize může zajistit. Je žádoucí eliminovat bariéry, nejasnosti a předsudky supervidovaných před samotným začátkem procesu, neboť mají zásadní vliv na úspěšný průběh. Realizace této podmínky je možná již při samotné tvorbě kontraktu, na které se podílejí všichni její aktéři, a mohou se tak dohodnout na pravidlech, kterými se proces dále řídí. Supervizor zrekapituluje týmu informace o procesu, a zodpoví případné otázky způsobem, který umožní porozumění významu supervize pro danou organizaci.⁷¹

⁷⁰ TOŠNER, J. *Metodika supervize v sociálních službách*. [online]. Pos. úpravy březen 2013 [cit. 2023-03-03]. Dostupné na http://www.trass.cz/archive_2015/files/dopr-postupy/NC_3-03aSupervizeMetodika_Final.pdf. s. 13-14.

⁷¹ Srov. Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. s. 131-140.

Kritérium bezpečného prostředí je dále naplňováno výběrem členů skupiny týmové supervize způsobem, který zajistí účast členů supervize tak, aby náplň jejich povolání a jejich zkušenosti byly podobné. Je také důležité, aby členové týmu účastníci se supervize znali vzájemně své klienty, a porozuměli tak situaci svých kolegů.⁷²

Pro efektivní využití supervize je také potřeba, aby se její účastníci během setkání mohli věnovat sami sobě a svým aktuálním problémům, se kterými na supervizi přichází. Supervize by se měla odehrávat v čase a prostoru, který není rušen vnějšími vlivy, který umožní soustředěnou nerušenou práci a kde se všichni zúčastnění mohou cítit vítaně a rovnocenně.⁷³

b.) Volba vhodného supervizora a vyjednání smlouvy

Zvolit supervizora, který bude organizaci pro organizaci prospěšný, a bude zároveň vyhovovat supervidovanému týmu není jednoduché. Jak ukazuje má sonda, jde o klíčovou podmínku úspěšné supervize, která ji zásadně ovlivňuje od samého začátku.

Výběr supervizora by měl podléhat následujícím kritérium⁷⁴:

- na výběru supervizora se podílejí všichni účastníci supervize
- organizace (zadavatel) provede průzkum mezi spřízněnými organizacemi podobného typu, a zjistí jejich zkušenosti s danými supervizory, a osloví ty, se kterými mají pozitivní zkušenost
- organizace (zadavatel) provede průzkum napříč supervizory, u kterých si vyžádá jejich portfolia, životopisy a reference
- organizace (zadavatel) se zaměřuje na supervizorovi zkušenosti s týmy, které se složením jejich členů podobají tomu, který chce organizace supervidovat
- organizace (zadavatel) si je jist formou supervize, který chce na svůj tým aplikovat

⁷² Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. s. 131-140.

⁷³ TOŠNER, J. *Metodika supervize v sociálních službách*. [online]. Pos. úpravy březen 2013 [cit. 2023-03-03]. Dostupné na http://www.trass.cz/archive_2015/files/dopr-postupy/NC_3-03aSupervizeMetodika_Final.pdf. s. 13-14.

⁷⁴ Srov. MPSV. *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro uživatele*. [online]. Pos. úpravy únor 2008. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/prirucka_supervize.pdf.

- organizace (zadavatel) společně se supervizorem zajistí týmu možnost zkušebních supervizí, pro ujištění, že si všechny strany supervizního procesu vzájemně vyhovují a jsou schopny vybudovat si vzájemnou důvěru
- pro samotné zahájení vztahu tří stran zadavatel-supervizor-supervidovaný je také nezbytné vytvoření smlouvy, samotnému podpisu smlouvy předchází informativní setkání, která pomáhají zodpovědět otázku, zda bude budoucí spolupráce možná a přínosná ⁷⁵

„Supervizor by neměl být v důvěrném vztahu s žádným supervidovaným a měl by být pro všechny přijatelnou postavou nevyvolávající negativní postoje.“ Pokud se supervidovaní shodnou, že pro ně není daný supervizor vyhovující, měl by výběr proběhnout znovu.⁷⁶

Mezi „dobrou“ efektivní supervizí a jejími vhodně nastavenými podmínkami je očividné vzájemné propojení. Má sonda předložila, že z pohledu supervidovaných pracovníků je klíčovou podmínkou zajištění informovanosti o procesu supervizorem, bezpečného prostředí, a samotná volba vhodného supervizora.

Odborná literatura dokládá, že pokud se organizaci (zadavateli) podaří tyto podmínky naplnit, je šance na úspěšnou týmovou supervizi vyšší. Je rovněž velmi pravděpodobné, že po tomto průzkumu a výběrovém procesu zvolí zadavatel supervizora, který bude vyhovovat jemu, i supervidovaným. Takový supervizor bude se členy kompatibilní, naplní jejich očekávání, dokáže tým podnítit k otevřené konverzaci o vlastní zranitelnosti, úzkostech a nejistotách zodpoví otázky a nejasnosti, a povede supervizi tak, aby byla pro její členy prospěšná. Zároveň dokáže zajistit bezpečné prostředí pro celý supervizní proces, jehož charakteristiku jsem uvedla výše.⁷⁷

Supervizní proces, který probíhá v bezpečném prostředí umožňuje hlubokou reflexi podstatných témat, možnost supervidovaných naleznout podporu při zvládání složitých situací a problémů s klienty, dále také příležitost získat zpětnou vazbu od supervizora a

⁷⁵ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. s. 66.

⁷⁶ Srov. TOŠNER, J. *Metodika supervize v sociálních službách*. [online]. Pos. úpravy březen 2013 [cit. 2023-03-03]. Dostupné na http://www.trass.cz/archive_2015/files/dopr-postupy/NC_3-03aSupervizeMetodika_Final.pdf. s. 13-14.

⁷⁷ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s.135.

kolegů. V neposlední řadě poskytuje prostor pro vhled z perspektivy organizace na danou problematiku a prostor pro změnu týmu i jeho jednotlivců.

Bez atmosféry, ve které se supervidovaní pracovníci necítí bezpečně nelze provést efektivní supervizi. Stejně tak nelze provést „dobrou“ supervizi ani v případě, kdy je zvolen pro supervizní proces nevhodný supervizor, který nenaplňuje svou pracovní roli.

.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo prohloubit pojem týmové supervize, a poukázat na vhodné nastavení podmínek, pro její efektivní zavedení do organizace poskytující sociální služby. K dosažení tohoto cíle jsem diskutovala témata zmíněná v úvodu práce, a to zejména sociální služby, supervizi, týmovou práci a vhodné podmínky supervizního procesu. Na konci práce jsem připravila krátkou kvalitativní sondu, kterou jsem zrealizovala v neziskové organizaci čítající 6 pracovníků, kteří mají s týmovou supervizí zkušenosti.

Sondu jsem provedla za pomoci polostrukturovaného rozhovoru s těmito pracovníky, kterých jsem se dotazovala na předem připravené otázky. Zajímalo mě, jaká pozitiva, a především negativa spatřují na týmové supervizi. Dále jsem zjišťovala, jak by podle nich měla ideální týmová supervize vypadat, a co je důvodem skutečného obrazu stávající supervize v jejich organizaci, který se s touto představou neseťkává.

Díky vyhodnoceným odpovědím jsem potvrdila svou domněnku získanou studiem odborné literatury, že k nejdůležitějším podmínkám týmové supervize patří zejména informovanost supervidovaných o procesu, bezpečné prostředí, a vhodná volba samotného supervizora, který má významný vliv na celý proces, a působí na jeho konečnou podobu. Právě tyto oblasti shledávají rovněž sami respondenti při supervizi ve své organizaci za problematické, a proto jsem se na konci práce pokusila uvést možné příklady řešení na tyto negativní jevy.

Vyhodnocení mnou získaných výsledků uvádím v podkapitolách čtvrté části mé práce s číslem **4.7 a 4.8**.

Tato práce mi přinesla mnoho zajímavých poznatků, a také jsem velmi ocenila možnost osobních rozhovorů s pracovníky, které mi organizace umožnila. Za obohacující považuji především příležitost nahlédnout do praxe, a spatřit supervizi tak, jak ve skutečnosti probíhá, a jak ji vnímají ti, kterých se dotýká nejvíce.

Uznávám, že výsledky mé sondy není možné aplikovat univerzálně na každou organizaci poskytující sociální služby, vzhledem k mému skromnému výzkumnému vzorku z jedné organizace.

V budoucnu by bylo vhodné v práci pokračovat například směrem ke správnému způsobu nastavení kontraktní smlouvy za přítomnosti supervidovaných, pro jejich zasvěcení do celého supervizního procesu. Dále by bylo možné rozšířit stávající sondu o další organizace poskytující sociální služby, a obsáhnout tak odpovědi více respondentů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné

BÄRTLOVÁ, Eva. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně (Ústí nad Labem). Fakulta sociálně ekonomická, 2007. ISBN 978-80-7044-952-3

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9

CARROLL, Michael a Margaret THOLSTRUP. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-582-5

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

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Přeložil Helena HARTLOVÁ. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9

HENDL, Jan. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3

KADUSHIN, Alfred a Daniel HARKNESS. *Supervision in social work*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 0-231-12094-X

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi [Grada]. ISBN 80-247-1764-6

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Přeložil Petr KUNST. Praha: Grada Publishing, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2

MATOUŠEK, Oldřich. a kol. *Slovník sociální práce*. Vydání první. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2

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

MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0211-0

SCHAVEL, Milan, Stanislava HUNYADIOVÁ a Bohuslav KUZYŠIN. *Supervízia v sociálnej práci: teória, prax a výskum*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, 2013. ISBN 978-80-971445-0-0

Elektronické zdroje

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 14. 3. 2006 [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné na <https://ppropo.mpsv.cz/zakon_108_2006>.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 14. 3. 2006 [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné na <<https://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-socialnich-sluzbach/paragraf-116>>.

ELICH, M. *Sociální novinky*. [online]. Pos. úpravy 4. červen 2019 [cit. 2023-01-10]. Dostupné na <<http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/570-kompetentni-socialni-pracovnik-pracovnice>>.

Anglicko-český slovník. [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné na <<https://slovníky.lingea.cz/anglicko-cesky/Supervision>>.

ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR*. [online]. Pos. úpravy leden 2002 [cit. 2023-01-20]. Dostupné na <<https://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Standardy kvality sociálních služeb*, ve znění platném lednu 2007 [online]. Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006. [cit. 2023-01-20]. Dostupné na <<https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>>.

Český institut pro supervizi. *Supervize*. [online]. Pos. úpravy 2006 [cit. 2023-01-22]. Dostupné na <<https://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor//>>.

Slovník cizích slov. [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné na <<https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/klasifikace-socialnich-skupin>>.

MAŘÍKOVÁ, A. *Řízení školy; otevřený článek Supervizi potřebují všichni pomáhající profesionálové*. [online]. Pos. úpravy 29. září 2019. [cit. 2023-01-30]. Dostupné na <<https://www.rizeniskoly.cz/aktuality/supervizi-potrebuji-vsichni-pomahajici-profesionalove-ne-vsak-za-kazdou-cenu-otevreny-clanek.a-5198.html>>.

TOŠNER, J. *Supervize v sociální práci*. [online]. Pos. úpravy 20. prosinec 2017. [cit. 2023-06-02]. Dostupné na <<https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2018/11/Soc-novinky-Supervize-To%C5%A1ner.pdf>>.

NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy*. [online]. [cit. 2023-08-02]. Dostupné na <<https://supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>>.

HYHLÍK, F. *Sociologická encyklopedie*. [online]. Pos. úpravy 10. listopad 2018. [cit. 2023-11-02]. Dostupné na <[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_(MSgS))>.

Slovník synonym. [online]. [cit. 2023-20.02]. Dostupné na <<https://slovník-synonymum.cz/web.php/slovo/nevyhoda>>.

TOŠNER, J. *Metodika supervize v sociálních službách*. [online]. Pos. úpravy březen 2013 [cit. 2023-03-03]. Dostupné na <http://www.trass.cz/archive_2015/files/dopr-postupy/NC_3-03aSupervizeMetodika_Final.pdf>.

Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro uživatele. [online]. Pos. úpravy únor 2008. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na <https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/prirucka_supervize.pdf>

ŽÁPALOVÁ, L. *Nastavení podmínek pro fungující týmovou supervizi*. České Budějovice 2023. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Oddělení praxe. Vedoucí práce M. Ehrlichová.

Klíčová slova: klient, pracovník v sociálních službách sociální práce, sociální pracovník, sociální služby, supervize, supervidovaný, supervizor

Abstrakt

Práce se věnuje problematice týmové supervize v sociálních službách, a to zejména z pohledu supervidovaných. Zaměřuje se na vnitřní i vnější faktory, které týmovou supervizi ovlivňují.

V úvodu práce je popsán význam sociálních služeb, týmové supervize a jejich vhodných podmínek pro realizaci. O tuto část práce se opírá krátký kvalitativní výzkum, jehož součástí je kvalitativní sonda poukazující na stav týmové supervize v neziskové organizaci poskytující sociální služby. Výsledkem této výzkumné sondy je vyhodnocení získaných odpovědí na stanovené otázky, jejich porovnání, a dále výčet vhodných podmínek týmové supervize, který má sonda vyhodnotila za relevantní pro tuto práci. Hlavním cílem této práce bylo najít ideální předpoklady týmové supervize, porovnat je s problematickou praxí, a stanovit, jak tyto problémy eliminovat, a vytvořit tak funkční týmovou supervizi.

ABSTRACT

Appropriate setting of conditions for team supervision

Keywords: client, employee in social services social worker, social services, social work, supervision, the supervised, supervisor

The thesis deals with the issue of team supervision in social situations, especially from the perspective of the supervised. It focuses on internal and external factors that influence team supervision.

The introduction of the thesis describes the importance of social services, team supervision and their appropriate conditions for implementation. A short qualitative research is based on this part of the work, and a part of it is a qualitative probe which is pointing to the state of team supervision in a non-profit organization providing social services. The result of this research probe is the evaluation of the obtained answers to the set questions, their comparison, and the list of suitable conditions of team supervision, which the probe has evaluated as relevant for this work.

The main goal of this work was to find the ideal prerequisites for team supervision, compare them with problematic practice, and determine how to eliminate these problems, thus creating a functional team supervision.