

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Obor: Charitativní a sociální práce

Jana MACKOVÁ

**Význam supervize pro pracovníky
v zařízeních pečovatelské služby**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Leoš Zatloukal, PhD.

2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury

.....
Podpis autora práce

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Leoši Zatloukalovi, PhD. za cenné postřehy a podnětné připomínky, které mi byly prospěšné při psaní a přispěly k vytvoření této práce.

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	8
1. Supervize	9
1.1 Funkce, cíle a formy supervize.....	10
1.1.1 Cíle supervize.....	10
1.1.2 Formy supervize.....	11
1.1.3 Modely supervize	13
1.2 Role supervizora.....	16
1.2.1 Etické principy v práci supervizora	16
1.2.2 Kdo může být supervizorem	19
1.3 Supervize v sociálních službách.....	20
1.3.1 Překážky při zavádění supervize v organizaci	21
1.3.2 Překážky při zavádění supervize ze strany příjemců	23
1.4. Přínosy supervize	25
1.5 Supervizní kontrakt	26
Výzkumná část.....	29
2. Metodologie výzkumu	30
2.1 Cíl a dílčí výzkumné otázky	30
2.2 Výzkumný soubor	31
2.3 Průběh výzkumu a zpracování dat.....	31
2.4 Výzkumné techniky.....	32
2.5 Zpracování získaných dat.....	33
2.6 Výsledky výzkumného šetření	34
2.6.1 Kategorie - počátky supervize.....	35
2.6.2 Kategorie – supervize a současnost	36
2.6.3 Kategorie - supervize a budoucnost.....	41
3. Diskuse.....	45
Závěr.....	51
Seznam použitých zdrojů a literatury	53
Abstrakt.....	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam příloh	58

Úvod

Předmětem mé diplomové práce je zjistit, jaký význam přikládají pracovníci pečovatelské služby supervizi. Jedním z důvodů, proč jsem zvolila toto téma, je skutečnost, že v organizaci poskytující pečovatelskou službu pracuji již dvanáctým rokem ve funkci ředitelky. Účastnila jsem se od počátku aktivně procesu zavádění standardů kvality v sociálních službách, jejichž obsahem je i podpora nezávislého odborníka, potažmo supervize. Supervize byla v naší organizaci zavedena v roce 2009 a musím přiznat, že ne vždy bez problémů.

Osobně jsem se poprvé se supervizí setkala při bakalářském studiu a v různých formách jsem supervizi přijímala při absolvování psychoterapeutického výcviku v systemické terapii. Ve výcviku jsme měli možnost pracovat s více supervizory, poznala jsem supervizi individuální i skupinovou. Mohli jsme absolvovat supervizi pomocí různých metod práce, od Bálintovských skupin, přes rybníček, po individuální rozhovory před skupinou, až po supervizi individuální.

Před zavedením supervize pro pracovníky v organizaci jsem začala přijímat individuální supervizi z pozice manažera a přijímám ji dodnes. Supervizi využívám jako podporu, pokud si v pracovním procesu nevím rady se svými pocity v kontaktu a při řešení problémů s podřízenými, ale také jako formu poradenství například při zavádění standardů kvality do praxe. Vždy jsem dostala požadovanou radu nebo doporučení a mohu říci, že se mi investice do supervize bohatě vyplatily. Při řešení některých problémů jsem narazila i na osobní témata v mnohém ovlivňující moji práci, které bych si však bez odborného vedení supervizora vůbec neuvědomila nebo nebyla schopna sama připustit. Jsem přesvědčena, že supervize má v sociálních službách svoje místo a bylo by velkou škodou, pokud by se tato zákonem stanovená forma podpory stala pouze formální záležitostí a pro její příjemce nepřijemnou zkušeností či povinností. Na základě mých osobních, veskrze pozitivních zkušeností se supervizí jsem ani na chvíli neváhala a začala pracovat na zavádění supervize v organizaci, kterou řídím. Jak jsem zmínila na začátku, ne vždy vše probíhalo bez problémů a mým úkolem bylo zjistit a odstranit příčiny. Zajímalo mě, jak se na supervizi dívají v jiných organizacích poskytujících pečovatelskou službu. Řadu názorů a podnětů jsem získala při lektorování kurzů pracovníků sociální péče přímo od pečovatelek a bohužel mezi nimi bylo i negativní hodnocení supervize. Informace, které jsem dostala od pečovatelek na kurzech, však byly kusé a neúplné

a to taktéž od pracovníků, kteří supervizi hodnotili jako „dobrou“. Důvodem byla skutečnost, že na kurzech nebyl prostor na podrobnější rozhovory. Ohledně této problematiky jsem několikrát sama přijímala supervizi a také nejednou se svými kolegy z jiných pečovatelských služeb a rovněž s inspektory kvality diskutovala. Potřebovala jsem však znát názory supervidovaných pracovníků, což mě přivedlo k myšlence prozkoumat vnímání supervize ze strany zmíněných pracovníků. Moje úsilí při tvorbě diplomové práce tedy vedlo k získání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku „Jak vnímají supervizi pracovníci v zařízení pečovatelské služby?“ Na základě analýzy informací získaných z rozhovorů, chci předložit podněty k zamyšlení pro zadavatele supervize nad vlastními důvody a způsoby zavádění supervize v organizaci.

V teoretické části uvádím přehled informací o supervizi. Vzhledem k tomu, že v současné době již existuje celá řada zdrojů a prací s touto tematikou a tyto informace jsou běžně dostupné, v první části jsem provedla pouze stručný souhrn informací o supervizi podložený odbornou literaturou, převážně se vztahující k výzkumu. Více prostoru jsem věnovala jednak analýze možných úskalí, k nimž může dojít jak při zavádění supervize, tak v samotném procesu realizace supervize, ale rovněž přínosům, které uvádějí jednotliví autoři zabývající se touto tematikou. Za prospěšné jsme považovala zmínit takzvaný Cyklický model supervize, jehož vytvořením autoři poskytli supervizi jakýsi širší rámec, neboť zahrnuje jak proces, funkci, cíle, tak i metodiku. Tvoří jakési zastřešení a doplnění již existujících modelů (Úvod do supervize, 2002, s. 19).

Ve výzkumné části jsem charakterizovala cíle a metodologii výzkumu, provedla analýzu realizovaného výzkumu a popsala zjištěné výsledky. Zvolené téma a rovněž cíl práce byly pro mě podnětné a probudily ve mně zvědavost, proto rovněž tyto důvody přispěly k mému rozhodnutí zvolit k uskutečnění stanoveného cíle kvalitativní výzkum a následně metodu polostrukturovaného rozhovoru. Ta mně v průběhu rozhovoru umožnila přímo reagovat na odpověď dotazovaného a stanovená osnova otázek mi byla pouze vodítkem, kterého jsem se nemusela striktně držet. Chtěla jsem pochopit vnímání a přístup pracovníků k supervizi a zjistit další okolnosti, které k jejich postojům mohly vést. Zároveň jsem si byla vědoma skutečnosti, že u kvalitativního výzkumu se jeho validita může dobře prokázat až s postupem času (Kaufmann, 2007, s. 37), tudíž jsme se snažila použít jako nástrojů validizace výsledky jiných výzkumů týkajících se stejného tématu.

K vyhodnocení získaného materiálu jsem použila metodu zakotvené teorie, konkrétně jsem pro účely tohoto výzkumu použila otevřené kódování.

K uskutečnění svého záměru jsem oslovila organizaci Sociální služby pro seniory Olomouc, kde mi umožnili zamýšlený výzkum provést. Věřím, že se mi podařilo uskutečnit svůj záměr, naplnit stanovený cíl a moje diplomová práce poslouží jednak samotným pracovníkům organizace jako podklad k diskuzi o nastavení supervize a provedení případných změn, jednak povede k zamyšlení pro ostatní zadavatele supervize v pečovatelských službách nad vlastními důvody a způsoby zavádění supervize v organizaci.

Teoretická část

1. Supervize

Supervize je i v dnešní době v mnoha oborech velkou neznámou. Stále ještě značné množství pracovníků a mnohdy i manažerů si neumí pod tímto pojmem nic představit a už vůbec název spojovat s výkonem povolání. Samotný pojem supervize byl odvozen z anglického výrazu supervision a ten zase z latinského slova super – nad a videre – vidět (Havrdová, Hajný, 2008, s. 17). Často také bývá překládán jako nadhled a zde by stálo za to zamyslet se, jak rozumět pojmu nadhled v souvislosti se supervizí. Dalo by se říci, že chceme pomocí externího odborníka – supervizora, získat nadhled nad různými problémy, které vznikají v pracovním procesu, ve vztahu pracovník a uživatel, či ve vztahu pracovník a zaměstnavatel. Jsou to obvykle problémy, s nimiž si nevíme rady a ve vleku množství pracovních povinností či snad také tak zvané profesionální slepoty, nevidíme řadu existujících možností k vyřešení problémů. Mimo pomoci s těžce řešitelnými případy je úkolem supervize profesionální rozvoj pracovníka.

Supervize se stala běžnou součástí například psychoterapie, poradenství a také sociální práce. Začíná se však zavádět i v dalších pomáhajících profesích, tedy v oblastech, kde se pracuje s lidmi: ve zdravotnictví, školství, v různých pracovních týmech. Doposud neexistuje jednotná definice supervize, proto zde pro přehled uvádím několik pohledů různých autorů. Kalina (2001, s. 105) popsal supervizi jako odbornou činnost, kde supervizor podporuje a posiluje supervidované v dosažení stanovených organizačních či osobních cílů. Jiný pohled popisuje supervizi „jako nástroj umožňující naplňovat a rozvíjet odborné kompetence“ (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 7). Znamý český autor Matoušek (2003, s. 349) říká, že „supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“. Podle Úlehly (1996) je také možné supervizi chápat „jako nadhled, který pracovník nutně potřebuje k tomu, aby se při práci nezahltit. Pracovník potřebuje supervizi, pokud cítí, že to, co se děje, by nemělo být, nebo by mělo být jinak a změny se mu nedaří dosáhnout“.

Na základě řady názorů vyjadřujících se k významu pojmu supervize, je možné říci, že obsah tohoto pojmu je různě chápán (Úvod do supervize, 2002, s. 15), avšak ve většině z uvedených definic je zdůrazněna podpora profesionálního rozvoje a vytvoření prostředí bezpečí supervidovaných

(Killminster a Jolly, 2000, s. 51). Jednoduše tedy supervizi můžeme nazvat pomocí. Základní formou supervizní práce je rozhovor mezi supervizorem, jako osobou supervizi poskytující a supervidovaným pracovníkem, jako supervizi přijímajícím. V supervizi je vytvářen prostor k tomu, aby pracovníci řešili problémy, s nimiž sami přicházejí. Na tomto poli může být odkryta řada překážek a problémů, které například brání v rozvoji organizace, či naopak z těchto jednání může vzejít řada nápadů. Dobře poskytovaná supervize motivuje zaměstnance ke zlepšení vztahů na pracovišti či pracovních výkonů. Na druhou stranu zde také mohou vyplynout na povrch věci, o nichž se nerado hovoří nebo jsou dokonce v organizaci tabuizované. Právě proto je potřeba nepodcenit přípravu a proces zavádění supervize.

1.1 Funkce, cíle a formy supervize

Mezi hlavní funkce supervize patří podle Kadushina in Hawkinse a Shoheta (2004, s. 60) funkce vzdělávací, podpůrná a řídicí. **Vzdělávací funkce** představuje rozvoj dovedností a schopností pracovníků. Supervizor při práci používá metody, které pomáhají pracovníkům uvědomit si svoje pocity a reakce vůči klientovi, pomáhá mu rozebírat další způsoby práce s klienty v podobných situacích. Účelem **podpůrné funkce** je podpora při překonávání překážek a řešení problémů, budování dobrých vztahů a zplnomocňování supervidovaného. Dobře fungující supervize je také prevencí syndromu vyhoření. Cílem **řídicí funkce** – je vytvářet pro pracovníky co nejlepší a nejvhodnější podmínky pro výkon práce (Havrdová, Hajný, 2008). Je zaměřená na výkon pracovníka nebo organizace, na pochopení profesních hodnot. Prvkem řídicí funkce je i kontrola, která je významná především pro zajištění kvalitní služby klientům a dále z důvodů efektivního využívání omezených finančních prostředků. Pokud má supervize splňovat svůj účel, musí obsahovat všechny zmíněné funkce, avšak v závislosti na konkrétních podmínkách organizace a zadání supervize, některá z funkcí bude převažovat.

1.1.1 Cíle supervize

Cílem je zlepšení kvality práce a podpora profesionálního rozvoje. Havrdová (1999, s. 34) uvádí, že pracovníci získávají prostor reflektovat obsah a proces vlastní práce tím, že získávají zpětnou vazbu a jiný pohled na svoji práci. Rozvíjením

vlastního chápání mají možnost zkvalitňovat práci. Na cíle v supervizi můžeme rovněž pohlížet v závislosti na oblastech, na něž se zaměřuje (Bockelmann, 2002, s. 4). Pojmenoval **profesní kompetence**, kam patří zvládání vlastních odborných kompetencí, tvorba koncepcí pro konkrétní případy, podpora metodických koncepcí. Dále je to **profesní identita**, kde je hlavním cílem podpora profesní role, objasnění hranic, podpora emocionálního vnímání a odpovídajícího sebehodnocení, řešení etických otázek profese, vypořádání se s vlastními představami o práci, možnostech a hranicích. Neméně důležitý je **vztah ke klientům**. Zde je kladen důraz na ujasnění si vztahu mezi supervidovaným a klientem, podporu emocionálního odstupu vůči klientům, s nimiž supervidovaný pracuje, vyrovnání se s cíli a požadavky klientů. Poslední oblastí je **institucionální včlenění**. Pod tímto pojmem je třeba si představit vyjasnění vzájemného působení mezi institucionálními a psychickými součástmi ve vztahu s klientem, vypořádání se s tématy loajality, řešení otázek spolupráce s nadřízenými a kolegy. Cíle stanovené z pohledu managementu organizace popsal Tsui (2005) jako dosažení určených pracovních a etických standardů, poskytování informací o výkonu řadových zaměstnanců vedoucím pracovníkům, sledování jejich náplní práce a také provádění kritických analýz.

1.1.2 Formy supervize

Supervize bývá vedena několika způsoby, které vždy supervizor nabízí a jsou dohodnuty v supervizním kontraktu. Matoušek (2003, s. 357) dělí supervizi na interní nebo externí, podle postavení supervizora v organizaci, dále na individuální nebo skupinovou, podle počtu osob a také podle profese supervidovaných. Supervize může být poskytována pravidelně, příležitostně, ale i v případě vzniklé krize. Poslední tři jmenované formy jsou podle frekvence provádění. K formám supervize podle uspořádání patří **intervize**, což jsou setkání bez supervizora podobně funkčně postavených spolupracovníků, sdílejících odpovědnost za pracovní činnost. Vzájemné konzultování dvou kolegů s podobným rozsahem zkušeností nazýváme tandemem a proces sebereflexe pracovníka, který si sám klade otázky a hledá na ně odpovědi je **autosupervize**. Velmi důležité je dopřát si dostatek času.

Individuální supervize již byla zmíněná, jedná se o podporu jednoho pracovníka supervizorem. Důraz je zde kladen na vytvoření atmosféry důvěry a bezpečí. Proces individuální supervize zahrnuje přednesení problému, který chce

řešit a musí dostat prostor k přemýšlení a sebereflexi. Supervizor poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu, nabízí mu možné varianty řešení a podporuje supervidovaného k rozhodnutí o konkrétní strategii řešení problému. Na závěr by obě strany měly zhodnotit míru splnění zakázky, jak bylo dosaženo stanoveného cíle, popřípadě se dohodnou na dalších krocích.

Ve **skupinové supervizi** je pracovníkům umožněno ve skupině hovořit o své práci, o svých pocitech a vztazích, co při práci prožívají a je zde využíváno potenciálu skupiny. Cílem této formy supervize je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu pracovního kolektivu. Tato forma supervize je plánovaná, časově vymezená a s předem dohodnutým programem (Matoušek, 2003, s. 355). Tato forma supervizní práce vychází z teorie a praxe práce se skupinou. Skupinová supervize je výhodnější oproti individuální formě z několika důvodů. Prvním je ekonomické využití času, financí a také stačí jeden supervizor na skupinu pracovníků. Na rozdíl od individuální supervize skupina podporuje jednotlivé členy, protože všichni řeší obdobné problémy. Supervidovaní dále mohou těžit ze zpětné vazby a příspěvků svých kolegů i supervizora, ale rovněž supervizor získává zpětnou vazbu od supervidovaných. Skupina je schopna nabídnout širokou škálu životních zkušeností a je zde proto větší pravděpodobnost, že se někdo ze skupiny dokáže vcítit jak do supervidovaného, tak do klienta. Výhodou skupinové supervize je rovněž možnost využití více technik. Skupinová supervize má však i svoje nevýhody. Mezi ně patří skutečnost, že na jednotlivé členy skupiny je méně času. Další nevýhodou může být u méně soudržných skupin, že zde nebude využit duch skupinové dynamiky, která může být prospěšná, pokud bude rozpoznána a zpracovávána. V opačném případě může být podle Hawkinse celý proces supervize rozložen a podkopán (2004, s. 145). Skupinová supervize také klade vyšší nároky na odbornost a práci supervizora.

V sociálních službách bývá využívána i supervize týmová, která se v některých aspektech liší od supervize skupinové. Takto složený tým se neschází pouze kvůli supervizi, ale mezi členy existují i mimo supervizní setkání pracovní vztahy, mají společný cíl i uživatele služeb. Supervize se mohou účastnit všichni členové pracovního týmu bez ohledu na jejich pracovní pozici či potřeby. Bývá zaměřena na činnost týmu jako celku.

1.1.3 Modely supervize

Jak jsem již zmínila v úvodu této práce, supervize je v současnosti velmi aktuálním tématem, ale celá řada lidí, kterých se týká, a kteří jsou jejími příjemci, nemá konkrétnější představu o tom, jaké formy může supervize mít, co všechno jejím prostřednictvím mohou získat. Postupem času a vzniku nových potřeb ze stran supervidovaných, ale i nově získaných poznatků supervizorů, se vyvíjely i různé supervizorské modely. Považuji za potřebné zmínit se na tomto místě, co si můžeme pod pojmem modely supervize představit, k čemu jsou dobré a jaké jsou jejich cíle. Supervizoři ve své praxi řeší celou řadu problémů a dostávají se i do oblastí, které jim nejsou úplně známé. Většinou musí v pravou chvíli reagovat na jakékoli téma, s nímž supervidovaný přijde. Mnohdy tedy musí takzvaně „přepnout“ a změnit myšlení a uvažování. Podle Carrolla a Tholstrupové (Integrativní přístupy, 2004, s. 22) si supervizoři musí pokládat otázku, jak mají zaměřit svoji intervenci, aby byl pracovník pro svoje klienty co nejužitečnější? Pokud bude přemýšlet tímto směrem a řídit se správně zvoleným modelem supervize, může získat nástroj pro udržení sebekontroly, ale především mu model umožní pracovat s něčím pro něho neznámým. Hlavním smyslem používání modelů, jako jakýchsi technických postupů (Integrativní přístupy, 2004, s. 39), je však umožnit supervidovanému, aby dokázal svoje klienty podporovat. Například Velká Británie je zemí, kde jsou pevně zakořeněna pravidla pro supervizory, včetně odborného výcviku, avšak i zde dochází k diskusím, zda a do jaké míry jsou potřebné základní modely pro supervizi. Z diskusí vytvořili Carroll a Tholstrupová (Integrativní přístupy, 2004, s. 23-26) několik argumentů ve prospěch těchto modelů. Prvním z nich je, že poskytují znalosti a bezpečí. Každý začínající supervizor musí získat představu o fungování supervize, získá pevný základ znalostí a dovedností. Modely také supervizorům stanoví strukturu, která může podpořit inovaci a flexibilitu. Rovněž ukazují směr, který napomůže začínajícímu supervizorovi najít správnou cestu až do doby, kdy díky zkušenostem si najde svůj vlastní směr. Nabídne mu také určité pracovní postupy, upevní jeho sebevědomí a udrží vyrovnanost. Neméně důležitým argumentem je, že pomáhá zvládat jeho pochybnosti a nejistoty především v počátcích, kdy nemají dostatek zkušeností a mohou pociťovat nejistotu. Posledním argumentem je, že základní model poskytuje techniky a intervenční strategie. S přibývajícím zkušenostmi budou supervizoři stále méně spoléhat na model a ten může ustupovat do pozadí, protože supervizor již nebude potřebovat tak pevnou

strukturu. To je vlastně předpokladem, v opačném případě by model mohl supervizora začít svazovat a omezovat.

Jedním z těchto základních modelů, jež posunul vývoj supervize, je model čtyř fází, jinak také vývojový model. Dokonce autoři knihy Úvod do supervize tvrdí, že tímto počinem supervize získala nový náboj. Podle autora Hogana je „model založen na přesvědčení, že supervize se proměňuje podle individuálních potřeb supervidovaného tak, jak se on s časem a přibývajících zkušenostmi z praxe vyvíjí“ (Úvod do supervize, 2002, s. 10). Pokud supervizor bude při poskytování supervize brát v úvahu jednotlivá vývojová stadia, může v celém procesu předcházet řadě nedorozumění a překážek, o nichž dále v textu hovořím. Vývojový model je rozdělen do čtyř úrovní podle stupně vývojového stadia supervidovaného, jeho postojů, sebehodnocení a dalších kritérií. Na základě dosažené úrovně potom supervizor volí přístupy, chování a celkově si lépe uvědomuje svoji pozici. Orientuje se především na supervizi začínajícího pracovníka, proto u těch zkušenějších je potřeba vycházet ze širšího pohledu supervizora (Úvod do supervize, 2002, s. 12). Podobně uvažuje o supervizi Bednářová (2003, s. 71), která hovoří o variabilitě supervize s ohledem na skutečnost, zda je supervidovaný začínající pracovník, nebo již zkušený, který je schopen uvažovat o jiných pohledech na skutečnost, polemizovat se supervizorem a podobně.

Postupně byl z tohoto modelu vyvinut cyklický, nebo také kruhový model supervize, který poskytuje širší rámec jak v případě začátečníků, tak i zkušených pracovníků. Nenahrazuje existující modely, spíše je doplňuje. Je založen na obecnějším a strukturovanějším modelu, což ho činí pružnějším k dalším možnostem. Název cyklický byl zvolen proto, že supervize je považována za dynamický proces učení, kde je podstatou vzájemné působení a obě strany z tohoto procesu něco získávají a vyvíjejí se. Model je tvořen pěti fázemi, které vytvářejí cyklus (Příloha č. 2). První fází je smlouva nebo-li také kontrakt, o které pojednává samostatná kapitola této práce. Zaměření, což je druhá fáze modelu, znamená místo, kde supervidovaný předkládá svůj materiál k práci. Sám nebo s pomocí supervizora tuto problematiku identifikuje. Třetí fází autoři nazývají prostorem, což také představuje prostor pro supervizora, který objevuje, pátrá a získává vhled do problematiky případu. Na této půdě je dovoleno supervizorovi polevit, uvolnit se, následovat svoji intuici a totéž můžeme chtít po supervidovaném (Carroll, Tholstrupová, 2004, s. 32). Zdůrazněno je zde „nevědění“ a zvědavost

supervizora. V předposlední fázi nazvané „Most“ se supervizor vrací zpět k práci supervidovaného s klientem. Je to právě ten moment, kdy je potřeba si připomenout, že jsme tu pro klienta. Při dobře odvedené práci by právě zde měl pracovník získat jiný pohled na některé aspekty svojí práce nebo další související činitele. Poslední fází je shrnutí, což lze rovněž nazvat zpětnou vazbou a vyhodnocením práce supervidovaného (Úvod do supervize, 2002, s. 20-21). Pokud shrnu hlavní myšlenky tohoto modelu, pak je důležité zmínit podporu profesionálního růstu, kompetencí supervidovaného a zvyšování vlastních možností. Nechybí zde ani prvek učení, avšak jako jakýsi vedlejší produkt. Důraz je kladen na potřebu vlastní supervize pro supervizora. Cyklický model umožňuje používat v rovnováze prvky dané struktury a pružného, přizpůsobivého jednání (Integrativní přístupy, 2004, s. 39).

Od nabytí účinnosti zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách se často skloňuje slovo kvalita. Proto zde chci uvést ještě jeden supervizní model, v němž je hlavním výsledkem právě kvalita služby klientovi. Byl pojmenován jako kooperativní model (příloha č. 3) a zajištění kvality celého procesu závisí na kontinuálním procesu, vývoji a na získávání a zvyšování dovedností v kontextu supervizního vztahu (Integrativní přístupy, 2004, s. 58). Klíčovými prvky jsou zde supervizní vztah a soubor kooperativních přístupů a souborů chování fungujících uvnitř vztahu. Maximální efektivitu supervizního procesu by měl zajistit rozvíjející se supervizní vztah. Autorky modelu Orlansová a Edwardsová hovoří o možnosti učení uvnitř supervizního vztahu a to učení obou stran. Obvykle supervizor vystupuje v roli odborníka disponujícího znalostmi a dovednostmi a zajišťuje dohled nad učením se supervidovaného, nikoli tedy supervizora (Integrativní přístupy, 2004, s. 60). V tomto modelu se zdůrazňuje možnost „učení dvojitém cyklem“, při němž na základě zkušeností dochází k přizpůsobení či změně chování a myšlení. Zajímavým aspektem, o němž se v kooperativním modelu hovoří, je „rozměr“ uvnitř supervizního vztahu, který nám může umožnit přístup k řadě faktorů. Uvědomíme si například odlišné prožitky, úzkost, strach či vlastní agresi. Při naladění se v těchto uvědomovaných stavech do tělesných pocitů zjistíme, že zážitky vlastní hodnoty nebo-li rozměru, budeme prožívat proměnlivě. Například při negativním přijetí supervizora se mohou dostavit pocity vlastní „velikosti“. Pokud se tedy v supervizním procesu naučíme používat tento rozměr, můžeme se naladit na řadu problémů, které mohou být v tu chvíli i mimo naše vědomé prožitky

(Integrativní přístupy, 2004, s. 63-64). Autorky předkládají určitě zajímavý a podnětný model, nabízející a otevírající nové možnosti, jak odstranit ze svých úvah předsudky a pojmenovat to, co je v přítomnosti dostupné našim smyslům. Tento model umožňuje v supervizi experiment a rozšíří také možnosti intervencí.

1.2 Role supervizora

Supervizor je pojem v dnešní době často používaný v rozdílných významech. Označení různých rolí supervizora pomáhají upřesňovat další výrazy, jako například konsultant, označující poradce, který v organizaci pomáhá s přesně zadanými úkoly (Baštecká, Goldmann, 2001, s. 365). Při výběru supervizora by si zadavatel supervize měl ověřit jeho kompetence. Právě na osobnosti supervizora se hodně odvíjí její kvalita. Od supervizora to vyžaduje zvládnutí řady dovedností. Supervizor je v roli poradce poskytujícího podporu, pomáhá supervidovanému rozvíjet se, učit se novým věcem. Je zodpovědný vůči supervidovanému, ale rovněž vůči zadavateli supervize, tedy organizaci (Hawkins, Shohet, 2004, s. 54). V organizacích poskytujících sociální služby je obvykle nebo převážně poptávka po týmové supervizi. Při práci se skupinou musí mít supervizor navíc dostatečné zkušenosti, být zdatný po odborné stránce, ale rovněž musí být dostatečně emocionálně stabilní (Úvod do supervize, 2002, s. 74). V souvislosti s osobností supervizora se často operuje s pojmem bezpečí. Vytvořit atmosféru bezpečí, kdy je v mnoha pracovních kolektivech tento pojem velmi křehkou veličinou, se může stát pro supervizora obtížným úkolem. Jak vytvořit bezpečné prostředí a co si pod tímto pojmem můžeme představit? Je to především důvěra v supervizora, důvěra k vedení skupiny, vzájemné přijetí, naslouchání ve skupině (Havrdová, Hajný, 2008. s. 79.) Těžko si supervizor získá důvěru supervidovaných, pokud po ukončení supervize jeho kroky míří do kanceláře ředitele či jiných nadřízených a z jednání vedoucích je patrné, že reagují na určité problémy probírané na supervizi, potažmo, pokud má jejich jednání negativní dopady na supervidované. V těchto případech by se dala otevřít diskuze k etickým aspektům supervize.

1.2.1 Etické principy v práci supervizora

Prozatím není vypracován etický kodex supervizní práce, ale doporučuje se tuto problematiku ošetřit v rámci standardů kvality povinností mlčenlivosti

a nepodjatosti supervizora (Havrdová, 2003, s. 134). Neméně důležitá je znalost a schopnost aplikace etických principů v praxi, což může být velmi složité s ohledem na širokou škálu často nejednoznačných situací. Mezi základní etické principy uplatňované v supervizi řadíme věrnost, spravedlnost, altruismus, neubližování a autonomii (Úvod do supervize, 2002, s. 67-68). Pod principem věrnosti si můžeme představit dodržování slibů a dohod. Každá změna musí představovat dohodu obou stran. Dalším pravidlem je **věrnost**, která se odráží především v dodržování hranic a důvěrnosti. Dané sliby se musí dodržovat a pokud by mělo dojít ke změně pravidel, je potřeba dohody obou stran. Ne nadarmo se hovoří o dobře promyšleném a sepsaném kontraktu, kde by měly být přesně vymezeny hranice důvěrnosti. Protože hovoříme o supervizi v sociálních službách, potažmo v pečovatelské službě, mohli bychom si položit otázku, v jakých situacích by supervizor mohl porušit hranice důvěrnosti, či mohl by je vůbec porušit? Někteří autoři doporučují přímo v kontraktu o supervizi zdůraznit závazek důvěrnosti, ale supervizor si může vymezit výjimky. Například v určitých situacích daných zákonem je supervizor povinen informovat zodpovědné úřady (Úvod do supervize, 2002, s. 71). Je to rovněž otázka poctivosti a pravdivosti jednak k zadavateli supervize, ale rovněž k členům skupiny. Supervizor musí respektovat svoje hranice a omezení a v celém procesu chránit sám sebe, ale také druhou stranu. Princip **spravedlnosti** znamená rovný přístup ke všem bez rozdílu. V supervizi je situace poněkud složitější, neboť zde existují tři roviny vztahů. Jednak je to rovina vztahů přímých, tu tvoří supervizor - supervidovaný a pracovník - klient. Na druhé straně vztah supervizor – klient označujeme jako vztah nepřímý. Supervizor se v tomto nepřímém vztahu nachází v těžší pozici, protože musí i zde přistupovat k oběma stranám stejně, přestože klienta nezná. Pokud zde byly zmíněny roviny vztahů v souvislosti k principu spravedlnosti, považují za podstatné počítat s dalšími okolnostmi, jež mohou významně ovlivňovat průběh supervize. První z nich je paralelní proces, který je považován za nevědomý. Je založen na tvrzení, že to, co se aktuálně odehrává ve vztahu mezi supervidovaným a klientem, se často odráží ve vztahu supervizor – supervidovaný. Podstatné pro hladký průběh supervize je, aby supervizor tyto procesy rozpoznal, pojmenoval a dokázal s nimi vědomě pracovat. Při práci s vytvářením paralel je rovněž zdůrazněna schopnost „všímat si reakcí terapeuta a poskytnout mu o nich zpětnou vazbu“ (Hawkins, Shohet, 2004, s. 87). K dalším nevědomým procesům patří přenos a protipřenos. O přenosu hovoříme v případě, kdy se ve vztahu klienta

k supervizorovi odráží minulé vztahy, které je možné popsat jako proces, kdy se osoba A chová k osobě B, jako by to byla osoba C, tedy přenos od klienta k supervizorovi. Projekce od supervizora k supervidovanému je naopak označována jako protipřenos. Bylo popsáno několik typů protipřenosu a jejich společným rysem je, že zahrnují převážně neuvědomované reakce supervidovaného na klienta. Úkolem supervizora pak je zaměření se na protipřenos (Hawkins, Shohet, 2004, s. 85).

Dalším významným principem pro supervizi je **neubližovat druhým**. Zde se nemusí jednat jen o vědomé ubližování. Ublížit může supervizor emocionálně labilní a rovněž nekompetentní po odborné stránce. Vrcholně neetické a nezodpovědné je supervidovat skupinu bez předchozí důkladné přípravy. Práce se skupinou vyžaduje specifické znalosti a dovednosti, například znalost práce se skupinovou dynamikou. Dalším etickým aspektem je altruismus, čímž rozumíme práci supervizora pro dobro druhých, jak pro pracovníka, tak klienta. Autonomií máme na mysli práci a jednání s druhými tak, aby mohli v co nejvyšší míře uplatňovat svoji vlastní vůli. Tento princip vychází z názoru, že klient je zodpovědný sám za sebe a kompetentní tuto odpovědnost nést. Protože práce supervizora může v mnoha aspektech vyvolávat celou řadu dilemat, je důležité pracovat s etickými principy vždy před zahájením supervizních setkání a to nejen u začínajících supervizorů (Hawkins, Shohet, 2004, s. 208). V opačném případě může docházet k řadě etických pochybení na straně supervizora a podle Havrdové by měla být pochybení supervizorů a to nejen etických, ošetřena legislativně a při hrubých nebo opakovaných porušeních by mohlo supervizorovi hrozit vyloučení ze seznamu (2003). Přestože supervizor neodpovídá za výsledek supervize, vytváří podmínky pro její hladký průběh. V procesu vývoje vzájemného vztahu, dalo by se říci pracovního spojení mezi ním a supervidovanými, je jeho role nezastupitelná. S příchodem do skupiny můžeme počáteční vztah označit jako asymetrický a je pouze na supervizorovi, zda se bude tato asymetrie zmenšovat a do jaké míry (Havrdová, Hajný, 2008, s. 81). V této asymetrii může dojít ze strany supervizora k určitému zneužití pozice. Matoušek (2003, s. 360) zdůrazňuje, že supervizor pak „neučí, ale poučuje, nevede, ale nařizuje, neposkytuje zpětnou vazbu, ale kritizuje“, což může průběhu supervize, ale i přijetí supervizora ze strany supervidovaných jen uškodit. Pokud dojde k situaci, kdy supervize není k užtku, měla by být ukončena. Míru užitečnosti pro supervidované by však neměl posoudit pouze supervizor, pro něhož je to složité, ale rovněž zadavatel supervize.

1.2.2 Kdo může být supervizorem

Z výše uvedeného vyplývá, že nároky kladené na osobnost supervizora jsou vysoké a je jasné, že bez absolvování výcviku v poskytování supervize, se žádný supervizor nemůže obejít (Matoušek, 2003, s. 359). Kvalifikační požadavky na supervizora v oblasti sociálních služeb zatím nejsou upřesněny. V první řadě by měla být stanovena určitá kvalifikační kritéria. Český Institut pro Supervizi, který byl založen v roce 2001, stanovil kritéria pro vstup do výcviku pro supervizory. Při návrhu vycházel z obecně závazných kritérií Evropské asociace pro supervizi:

Vysokoškolské vzdělání humanitního směru či medicína

Praxe v oboru pomáhajících profesí v délce 13 let

Ukončený výcvik v psychoterapii v minimálním rozsahu 500 hodin

120 hodin supervize vlastní práce, kde je započítáno 70 hodin supervize z výcviku v psychoterapii, maximálně 50% bálintovských skupin, 20 hodin individuální supervize, zkušenost s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí – minimálně 200 hodin nebo zkušenost s vedením pracoviště, týmu minimálně tři roky. Toto jsou však pouze kritéria pro vstup do asociace, ale nejsou zatím platnými či závaznými podmínkami pro kvalifikaci supervizorů v ČR. Již v roce 2004 přednesla Havrdová na konferenci „Supervize v pomáhajících profesích“ na základě provedeného průzkumu návrh ohledně vývoje supervize v České republice. Navrhovala zde dohodu o společných kritériích pro tzv. vstup do profese a prozatím stanovit dočasná minimální kritéria pro poskytovatele supervize, dále postupně sjednocovat podmínky výcviků pro supervizory, navrhnout etický kodex supervizní práce (Havrdová, 2004). S ohledem na skutečnost, že supervize zahrnuje různé formy práce počínaje případovou supervizí, týmovou supervizí až po supervizi organizace, existují různé pohledy a názory na vzdělání a odbornost supervizora. Na jedné straně by supervizor měl mít vlastní zkušenost s klienty a přehled o metodách sociální práce, pokud však bude poskytovat supervizi týmovou nebo celé organizace, měl by mít vzdělání a zkušenosti v řízení, ale také určité znalosti z oboru managementu. Právě pro tyto široké požadavky není jednoduché stanovit jednotná kritéria tak, aby ze vzdělávání vzešli odborníci schopní poskytovat integrativní supervizi, která by obsahovala všechny uvedené znalosti a dovednosti (Závěrečná zpráva, 2003).

1.3 Supervize v sociálních službách

Supervize byla při vzniku sociální práce převzata z psychoanalýzy a bylo k ní přistupováno jako ke „vzdělávacímu procesu, v němž osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která je vybavená méně“ (Robinsonová In Havrdová 1999 s. 29). V sociální práci měla supervize ve svých začátcích především kontrolní funkci. V dnešním pojetí obsahuje také funkci řídicí/administrativní, kdy zajišťuje, aby pracovníci dobře zvládali svoji práci a nároky, které na ně klade. Její součástí je i vzdělávací funkce v rámci rozvoje zaměstnanců a do třetice i funkce podpůrná, jejímž obsahem je podpora pracovníků v různých obtížných situacích.

V České republice neexistuje žádná právní úprava týkající se přímo supervize. Do sociálních služeb sice určitým způsobem supervize pronikla v souvislosti se zaváděním standardů kvality, které se staly přílohou Vyhlášky č. 505/2006 Sb., k zákonu o sociálních službách, avšak přímo se zde s pojmem supervize nesetkáme. Jedním z kritérií personálních standardů, konkrétně obsahem kritéria 10 e, je zajištění podpory pracovníkům, jako nástroj jejich rozvoje. Ministerstvo práce a sociálních věcí v důvodové zprávě k zákonu o sociálních službách uvedlo, že pojetí supervize je chápáno značně nejednotně a z tohoto důvodu je legislativně obtížně uchopitelná. Také proto byl vytvořen v roce 2008 výkladový sborník pro poskytovatele sociálních služeb ke standardům kvality. Zde je část kapitoly Personální podmínky a supervize věnována podpoře nezávislého odborníka jako formě pomoci pracovníkům (Bajer, 2007, s. 45-48). Poskytovatel služeb, coby zaměstnavatel, je tedy povinen zajistit pracovníkům poskytujícím přímou péči podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání (Standardy kvality sociálních služeb, 2002). Není tedy potřeba na supervizi pohlížet jako na něco zatěžujícího, spíše bychom k ní měli přistupovat jako k určitému bonusu, který je pracovníkům poskytován v rámci podpory a prevence syndromu vyhoření. Především by však měly být dodržovány základní znaky supervize, jimiž je dlouhodobost a provázanost s celým profesním životem.

Přes skutečnost, že pro organizace působící na poli sociálních služeb, se stala podpora nezávislého odborníka nebo supervize povinností, najde se ještě stále dost organizací, které se supervizi brání. Carroll (Integrativní přístupy, 2004, s. 69-70)

vysvětluje důvody, proč a čím může být supervize pro organizace užitečná. Jedním z úkolů supervizora je nastavit „oddechový čas“ a popřemýšlet o svých postojích, hodnotách, směřování organizace, lidských vztazích a dalších faktorech a následně může pomoci promyslet novou teorii, na níž je činnost organizace postavena. Dalším důvodem pro zavedení supervize je možnost práce s emocemi v organizaci. Lidé mají strach dávat emoce najevo a hovořit o svých pocitech. Prostředí supervize je to pravé místo, kde se mohou naučit svoje pocity znovu pojmenovávat. Pomoc se však nemusí orientovat jen na organizaci jako celek, ale také na jednotlivce uvnitř organizace.

1.3.1 Překážky při zavádění supervize v organizaci

Zavádění supervize v organizaci představuje náročnou změnu, při níž se doporučuje dodržovat určité kroky. Každá organizace při implementaci těchto kroků musí zvládnout proces změny a neméně důležité je získávat nové poznatky a vědomosti (Havrdová, Hajný, 2008 s. 55). Vzhledem k tomu, že je zavádění standardů i supervize v organizacích sociálních služeb povinné, hrozí zde nebezpečí, že se k ní manažeři, zodpovědní za jejich naplňování, budou stavět pouze formálně. Jejich hlavním cílem se potom může stát snaha, jakýmkoliv způsobem naplnit literu zákona, bez zjištění či ověření, zda poskytnutá podpora je pracovníkům prospěšná a srozumitelná. Toto tvrzení se opírá rovněž o názor Havrdové, která píše, že na stav supervize u nás může mít také vliv tlak shora, tzn. supervize je u nás v organizacích zaváděna na základě zákonné povinnosti, kdežto v jiných zemích potřeba supervize vznikala přímo ze strany samotných pracovníků nebo zaměstnavatelů (Havrdová, 2005, s. 36). Vedle tohoto formalistického přístupu Havrdová hovoří o managementu tzv. uvědomované nevědomosti, kde dochází určitým způsobem k získávání poznatků na kurzech, školeních, z literatury, či si najme odborníka, který jim pomůže tyto procesy v organizaci nastavit. Zde je však důležité myslet i na to, že stejným procesem získávání nových poznatků a vědomostí musí projít i všichni ostatní zaměstnanci (Havrdová, Hajný, 2008 s. 55). Formalistický přístup k supervizi se nemusí týkat pouze managementu organizací, ale také supervidovaných. Například povinná účast bude s velkou pravděpodobností nepříjemná všem a může tak zkomplikovat průběh supervize.

Supervize v organizaci má dále zajistit ztotožnění zaměstnanců s cíli a posláním organizace. Pro úspěšnou realizaci supervize je nutné správně motivovat

zaměstnance, pro něž je supervize určená, aby byly naplněny jejich potřeby ve vztahu k práci. Z vlastních zkušeností při zavádění supervize vím, že je to práce dlouhodobá, kontinuální a náročná. Jistě zde hraje roli i to, že na tento způsob práce zaměstnanci nebyli zvyklí a to především pracovníci v přímé péči, tedy pečovatelky. Každý manažer musí při motivování a vzdělávání zaměstnanců brát ohled rovněž na úroveň dosaženého vzdělání a zkušenosti pečovatelek z předchozích zaměstnání. Do nabytí účinnosti zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách žádná právní norma nestanovovala podmínky vzdělání pracovníků v přímé péči. Na pracovních pozicích pečovatelek se tedy setkáváme s lidmi s různým vzděláním, od základního, až po střední odborné s maturitou. Dnes už snad všichni z nich absolvovali kvalifikační kurz pracovníka v sociálních službách, v rozsahu, který určuje již zmíněný zákon o sociálních službách, avšak jen zde získané informace o supervizi nemohou být dostačující. Pracovníci a zejména ti noví, nevědí, co supervize obnáší a proč je v organizacích zaváděna. Proto musí být seznámeni s její strukturou a účelem. Mohou se k supervizi stavět negativně, či v důsledku neznámého očekávání, je u nich možné pozorovat stres či úzkost, který se dá snížit prostřednictvím vzdělávání a diskusi o procesu supervize (Jonathan, William, 2002, s. 88). Mimo tento faktor je třeba u každého pracovníka počítat i s osobnostními vlastnostmi, které by rovněž mohly ovlivňovat zavádění supervize v organizaci. Zmiňovala jsem již, že vedoucí pracovník by měl vycházet při hledání motivačních prvků u podřízených i z individuálních zkušeností z jejich předchozích zaměstnání, neboť již zde mohlo docházet k formování různých postojů pracovníků. Určité postoje založené na předchozích zkušenostech potom rovněž mohou ovlivňovat motivaci a ochotu zaměstnanců při zavádění supervize a jejímu přijetí jako pozitivní součásti práce (Nakonečný, 1998, s. 141). Znovu tedy zdůrazňuji nutnost připravit zaměstnance na supervizi tak, aby pochopili a rozuměli, k čemu jim může být prospěšná, co všechno mohou na supervizi řešit, aby znali principy supervize. Očekávání zaměstnanců by se mělo shodovat s cíli supervize. Neméně důležité je s nimi hovořit o osobě supervizora, neboť i ten může do značné míry ovlivnit kvalitu a hladký průběh supervize, jak je zmíněno v předchozí kapitole.

Vedle motivačních prvků je podmínkou úspěšného zavedení supervize existence organizační kultury, která by se dala nazvat jako „učící se organizace“, vědomě podporující všechny typy učení (Šigut, 2004). Předpokládá vstřícný postoj k celoživotnímu a kontinuálnímu učení vycházející od managementu

organizace. Tento typ organizace dokáže pružně reagovat na různé změny, zaměstnanci jsou vstřícní ke spolupráci, podávají zpětnou vazbu a jsou ochotni se učit (Havrdová, 1999, s. 130). To však také vyžaduje, aby management podporoval informovanost zaměstnanců, vytvářel základnu vzdělaných, flexibilních, adaptabilních pracovníků, přístupných ke změnám.

Na základě poznatků ze zavádění supervize v organizacích poskytujících sociální služby Havrdová řadí mezi hlavní překážky dobré supervize skutečnost, kdy organizace není na supervizi připravená a ředitel sám nemá vlastní zkušenost se supervizí. Právě to mohou být situace, kdy se pozvání supervizora stává pouze formální záležitostí. Další závažnou překážkou je, pokud se supervizní setkání stanou jediným místem k řešení problémů a kde pracovníci nemají žádnou zkušenost s reflexí a s kulturou učení. Nedůvěra a napětí mezi zaměstnanci a vedením organizace způsobuje, že zaměstnanci nespolupracují, nepřinášejí podněty. Naopak ty jsou přikazovány shora. Zavedení supervize je v těchto případech velkou šancí pro organizaci, na druhou stranu však také rizikovým procesem (Havrdová, Hajný, 2008 s. 66). Hawkins a Shohet (2004, s. 35-36) zařadili mezi další překážky při zavádění supervize předchozí zkušenosti se supervizí, jak dobré, tak i špatné. Obojí podle nich mohou ovlivnit současně probíhající supervizi. Při dobré zkušenosti je to srovnávání a očekávání stejné supervize, jako byla ta předchozí, špatná zkušenost může vést k nedůvěře a ostražitosti vůči současnému supervizorovi. Hanáková (2007) ve svém výzkumu zjišťovala obavy organizací ze supervize. Zjistila, že nejčastější překážku při zavádění supervize poskytovatelé vidí v nalezení supervizora, nedůvěře pracovníků, potížích při financování supervize.

1.3.2 Překážky při zavádění supervize ze strany příjemců

Mezi překážky v ochotě přijímat a především využívat supervizi sám pro sebe, může patřit tlak na zaměstnavatele kladenými nároky a požadavky ze strany společnosti, který se potažmo odráží ve zvyšování nároků a požadavků na zaměstnance. Schmidbauer (2008, s. 162-163) zmiňuje například boj o rozdělování financí. S nedostatkem financí se poskytovatelé sociálních služeb potýkají již řadu let, v poslední době se to netýká jen neziskových organizací. Samozřejmě, že potom může sílit tlak na zaměstnance po vyšším výkonu, více provedených úkonech u klienta a tím vyšších ziscích. Pokud k tomu přidáme další

fenomén dnešní doby, kterým je vysoká nezaměstnanost, je zde připravena živná půda pro rozvoj již zmiňovaného syndromu vyhoření. Následně se může přidat strach ze ztráty zaměstnání a jakási sugesce současné společnosti, že „všechno jde“, vytváření normy světa, kde úspěšným je pouze zdravý, dynamický a zvládající člověk (Schmidbauer, 2008, s. 176), jsou najednou srozumitelnější a pochopitelnější postoje pomáhajících pracovníků. Paradoxně pak pracovník nevyužívá nabízenou pomoc zaměstnavatele formou supervize, neboť má pocit, že mu nikdo nepomůže a se zvyšujícími se nároky si musí poradit sám. Koho by také posilovaly obavy ze selhání či nezvládnání nároků na něho kladených.

Supervize se však mnohdy stává místem, kdy se mohou u supervidovaných pracovníků projevit různé pocity související s osobními tématy, mnohdy i bolestnými. Na jednu stranu se zde pro pracovníka otvírají možnosti uvědomění si vlastních problémů a bolestí a šance s nimi dále pracovat, na druhou stranu se právě toto může stát velkou překážkou v přijímání supervize. Kdo z nás rád otvírá svoje nitro a vystavuje se eventuelnímu hodnocení druhých, či pouze strachu z domnělého hodnocení? Hawkins a Shohet (2004, s. 35) uvádějí, že v těchto případech může být větším nepřítelem či nebezpečím vlastní vnitřní kritik pracovníka. Další překážkou mohou být potíže s autoritami, což můžeme přiřadit také k vnitřním překážkám, nebo projekci různých problémů například z výchovy rodičů, či zkušenosti s nadřízenými nebo všeobecně s lidmi. Jsou to vždy zkušenosti mající velký vliv na další život pracovníka a to nejen ten pracovní. Lze tedy říci, že pracovník zde přenáší svoje dřívější zkušenosti na supervizora (Havrdová, Hajný, 2004, s. 124-125).

Z výše uvedeného vyplývá, že v tomto procesu se supervizor často pohybuje po tenké hranici mezi supervizí a terapií. V určitých chvílích tak balancuje mezi rolí terapeuta a supervizora. Někdy se pro něho může stát obtížným rozpoznat je (Hawkins, Shohet, 2004, s. 36). Uvedené překážky by se supervizorovi nejspíš lépe zvládaly při individuálních sezeních, avšak v organizacích je dojednávána a uskutečňována převážně skupinová podpora. To vyžaduje ze strany supervizora nejen zvládnutí práce se skupinou a řadu dalších dovedností, avšak také práci se svými pocity, absolvování vlastní supervize a v neposlední řadě značnou dávku pokory při práci s lidmi.

K přípravě pracovníků na supervizi a získávání schopností překonávat překážky bránící v supervizi, patří i podpora jejich motivace k sebereflexi a diskuze

nad supervizi. Měli by se naučit zamýšlet se nad otázkami, zda to, co v supervizi dostávají, skutečně potřebují a chtějí, zda a co mohou udělat pro účinnější supervizi.

1.4. Přínosy supervize

Předchozí podkapitoly pojednávaly o možných úskalích a překážkách při zavádění supervize. Je zřejmé, že při nedodržení určitých postupů a pravidel může vzniknout celá řada problémů jak se zaváděním supervize, tak i s přijetím této formy pomoci a podpory samotnými zaměstnanci. Na druhé straně je to však obrovská šance pro rozvoj pracovního týmu, ale i růst celé organizace. Fungující supervize se pro organizaci stává určitou formou sběru informací a postojů. Kdo je otevřený a ochotný na sobě pracovat, zde získá vždy nějaké nové informace a možnost podívat se na věci „jiným pohledem“. Supervizi provádí externí osoba, tudíž by supervize měla být bezpečná pro všechny pracovníky. Dalším významným přínosem je, že dochází k „vypuštění ventilu“, což vytváří půdu, kde má každý jednotlivec možnost vyjádřit svoji nespokojenost či potřeby a supervizor volí metody a způsoby práce vedoucí ke zlepšení situace. Takový způsob práce můžeme nazvat prevencí syndromu vyhoření. Preventivní prvky práce však vytváří mimo jiné i stimulující prostředí, jež umožňuje další učení (Havrdová In Bartlová, 2007, s. 54.). Supervize také otvírá řadu možností pro změnu postojů pracovníků. K častým tématům na supervizi patří právě řešení různých problémů a konfliktů s klienty, kdy v převážné většině pracovník požaduje změnu na straně klienta. Často však stačí změna postoje pracovníka, aby přestal označovat jednání či chování klienta za problémové. Takovou změnu můžeme považovat za vzdělávací prvek v supervizi, který má pozitivní dopad nejen na pracovníka, ale i na celou organizaci. V souvislosti s přínosem supervize pro všechny tři strany (klienta, pracovníka i organizaci), hovoří Hynek (2010) o potřebě pomoci vlastní organizace směrem k pracovníkovi, třeba právě zavedením či objednáním supervize. Ta se při řešení problémů zaměřuje na klienta, personál i organizaci jako celek. Přínos pro klienta je možné vidět v hledání způsobů, jak klienta ke změně motivovat, přínosem pro pracovníka je hledání možností, ke změně svého chování a postojů, aby nezavdával příčinu k problémovému chování klientů. Poslední přínos je významný pro management organizace, jemuž se nabízejí možnosti, „jak změnit organizaci, aby

lépe vyhovovala požadavkům klientů nebo, aby se v ní personál cítil lépe a jistěji“ (Hynek, 2010, s. 19).

Na „půdě“ supervize lze rovněž otvírat takzvaně nedotknutelná či tabuizovaná témata, což následně vede ke zkvalitňování vztahů na pracovišti a zlepšování celkového klimatu v organizaci. V této oblasti však velmi záleží na stávajících vztazích a atmosféře na pracovišti. Existuje zde několik faktorů, které mohou zaměstnancům bránit v otvírání tabuizovaných témat. Prvním faktorem je skutečnost, že řada pracovníků a především pracovníků v přímé péči, neměla dříve zkušenosti s přijímáním supervize. Může to pramenit z obav chodit se svými problémy za „cizím“ člověkem. Zde je potřeba zdůraznit kvality a schopnosti supervizora, především schopnosti vytvoření atmosféry bezpečí a důvěry. Druhým faktorem je kvalita procesu zavádění supervize v organizaci. Pracovníci, jimž má být supervize určená, by měli dostat veškeré potřebné informace o supervizi, především pak, jaké problémy mohou řešit, či jaké svoje potřeby související s výkonem práce mohou na supervizi vyjadřovat. Významným pozitivním prvkem v supervizi by se mělo stát ujasnění si svojí role v pracovním kolektivu. Pracovník může získat zpětnou vazbu a ujasnit si, jak působí na druhé, co od něho očekávají kolegové, co on sám očekává od vedení, od nejbližších spolupracovníků, jak na něho působí zpětná vazba a zda ji vůbec požaduje. Je mu dána možnost lépe si utvářet pohled, jak vnímá pracovní prostředí, zda chodí do práce rád a proč, co ho v práci trápí, zda může nebo chce přispět ke zlepšení situace. Supervize dále vytváří prostředí, kde by se pracovník měl naučit relaxovat a hlavně se seznámit se způsoby, jak „vypouštět“ stres a jak dobýt vyčerpanou energii.

1.5 Supervizní kontrakt

Pokud organizace učinila vše pro zavedení supervize a je připravena tento krok uskutečnit, nastala chvíle k vyjednání kontraktu, nebo také smlouvy o podmínkách, za jakých bude supervize probíhat. Jinými slovy můžeme kontrakt označit jako „nástroj sloužící managementu“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 65). Vyjednávání probíhá mezi supervizorem, zadavatelem supervize, bezprostředním nadřízeným supervidovaných a v poslední řadě samotnými pracovníky, tedy příjemci supervize. Každý z výše jmenovaných nese určitý díl odpovědnosti za hladký průběh supervize. Odpovědnosti jednotlivých subjektů byly formulovány na konferenci

supervize v Kralupech v roce 2007. Od zadavatele se očekává, že bude mít jasno, proč chce supervizi v organizaci zavádět a zakomponuje ji do dlouhodobých plánů organizace. K dalším povinnostem zadavatele patří informovat zaměstnance o smyslu a účelu supervize, vytvořit podmínky pro supervizi, se supervizorem se dohodnout na formě a obsahu zpětné vazby, jež mu bude poskytovat a v neposlední řadě musí zajistit financování supervize. Zadavatel musí také pravidelně zjišťovat, zda supervize plní svůj účel, zda je pro supervidované přínosem a ne pouze formální záležitostí pro naplnění litery zákona. K odpovědnostem bezprostředního nadřízeného je zajistit zázemí pro supervizi. V organizaci by měl být funkční systém hodnocení zaměstnanců, vzdělávání, a proces zjišťování potřeb. Rozhoduje o tom, jak bude naloženo s výsledky supervize, dále pracuje s podněty ze supervize a například také řeší porušení etických pravidel. Samotní pracovníci coby příjemci supervize jsou odpovědní za témata na supervize, za rozhodování, co udělají s postřehy ze supervize, za to, co je v supervizi řečeno, jak dokážou respektovat všechny přítomné, jak dokážou být empatičtí a zda dodržují mlčenlivost. K odpovědnostem supervizora patří vyjednat kontrakt se všemi třemi stranami, stanovit kritéria supervize. Často se ještě stává, že supervizor dojednáva obsah kontraktu pouze s vedoucím zaměstnancem a pracovníci – příjemci supervize, se tohoto procesu neúčastní. Pro hladký průběh supervize se to však může stát kontraproduktivní, neboť pracovníkům není dána možnost vyjasnit si jak se supervizorem, tak se zaměstnavatelem svoje očekávání a nemohou tak žádným způsobem ovlivnit například pravidla supervize. Z jejich strany pak může docházet k odmítání supervize.

Supervizor dále zodpovídá za průběh supervize v souladu s uzavřeným kontraktem, zajišťuje prostředí a atmosféru bezpečí, dodržuje hranice. V jeho zájmu je seberozvoj, tedy kontinuální vzdělávání a zajištění supervize pro sebe sama a poskytnutí kvalitní supervize (Supervize v sociálních službách, 2007). Jak je vidět, odpovědností je na všech stranách celá řada. Právě proto je vyjednání kontraktu velmi náročným, avšak pro úspěch a kvalitu supervize, rozhodujícím faktorem. Kontraproduktivní se pro organizaci mohou stát jednotlivosti dohodnuté v kontraktu, jako například organizovat supervizi ve svém volném čase nebo zakázat projednávání vztahových problémů na pracovišti (Hajný, 2004, s. 2).

Doporučuje se, aby supervizní kontrakt obsahoval následující body:

a) **charakteristika supervize:** její účel a cíl, projednávaná témata či oblasti

- b) pro koho je určena
- c) zvolená forma
- d) pravidla: délka, doba, místo konání, frekvence
- e) možnost zrušení supervize, ukončení
- f) financování práva jednotlivých stran: mlčenlivost, dodržování stanovených pravidel na setkáních, účast supervidovaných
- g) pořizování zápisů ze supervizí, jejich obsah

Výzkumná část

2. Metodologie výzkumu

K realizaci výzkumu jsem oslovila organizaci Sociální služby pro seniory Olomouc. Jednou z registrovaných služeb v organizaci je i pečovatelská služba, s jejímiž zaměstnanci jsem výzkum uskutečnila. Moje úsilí bylo zaměřeno na zjištění, jaký význam má pro pracovníky organizace přijímaná supervize. S ohledem na povahu poznávacího cíle diplomové práce a dílčích výzkumných otázek jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumu, jehož podstatou je zamyšlení se nad zkoumaným sociálním problémem se zdůrazněním induktivní logiky spočívající na konkrétním výzkumném postupu, na jehož začátku je pozorování, sběr dat a následné pátrání po pravidelnostech v získaných datech a jejich významu. Dochází k formulování předběžných závěrů a na konci jsou stanoveny nové hypotézy nebo teorie.

Často bývá zdůrazňována nevýhoda kvalitativního výzkumu z důvodu, že validita je nepřímo úměrná k reliabilitě. Disman (2008) poukazuje na skutečnost, že vysoká validita je důsledkem slabé standardizace, způsobující nízkou reliabilitu kvalitativního výzkumu. Při provádění výzkumu jsem se zaměřila na hlubší porozumění významu, který supervizi přikládají pracovníci vybrané organizace. Výzkum je tedy zaměřen na výpovědi pracovníků organizace a zjištění jejich úhlu pohledu. Jedná se o malý vzorek šesti zaměstnanců. V práci si nekladu za cíl zobecnit výsledky výzkumu pro všechny organizace poskytující pečovatelskou službu.

2.1 Cíl a dílčí výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zjistit, jaký význam přikládají supervizi pracovníci v zařízení poskytující pečovatelskou službu.

Hlavní výzkumnou otázku jsem stanovila následovně: **Jak pracovníci pečovatelské služby vnímají účinek supervize v organizaci?**

Pro lepší přehlednost a především důkladnější provedení výzkumu jsem si stanovila ještě dílčí výzkumné otázky:

Dílčí výzkumná otázka č. 1: **Jak ovlivňuje vnímání supervize u pracovníků osoba supervizora?**

Dílčí výzkumná otázka č. 2: **Má supervize přínos pro jejich práci a pro ně samotné, pro pracovní kolektiv a pro organizaci jako celek?**

2.2 Výzkumný soubor

Pro uskutečnění kvalitativního výzkumu je podstatný záměrný výběr výzkumného vzorku, aby pro splnění účelu výzkumu byli vybráni vhodní respondenti. Při výběru výzkumného vzorku jsem vycházela z kritéria, aby v organizaci poskytující pečovatelskou službu byla pravidelně poskytována externí supervize. Telefonicky jsem oslovila ředitelku Sociálních služeb pro seniory v Olomouci, kteří poskytují pečovatelskou službu jako jednu z registrovaných sociálních služeb. Ředitelka mi vyšla vstříc a umožnila mi se zaměstnanci výzkum provést. Výzkumný soubor tvořilo šest zaměstnanců zmíněné organizace, konkrétně jedna vedoucí pracovníce, jedna sociální pracovníce a čtyři pečovatelky, tedy pracovníce v přímé péči. Výzkumné šetření probíhalo v hlavním sídle organizace na Zikově ulici v Olomouci. Pracovnice, které se výzkumu účastnily, vybírala vedoucí terénních služeb a všechny s rozhovorem souhlasily.

2.3 Průběh výzkumu a zpracování dat

Organizaci Sociální služby pro seniory Olomouc jsem si zvolila zejména proto, že pravidelně supervizi realizují již pátým rokem a mají s ní určité zkušenosti. Před započítím výzkumu byly všechny pracovníce ubezpečeny o anonymitě jimi sdělených informací. Jednotliví dotazovaní jsou proto označováni číslicemi (dotazovaný číslo 1,2,3). Rozhovory s účastnicemi jsem nahrávala na diktafon a následně jsem zvukový záznam přepisovala. Rozhovory z diktafonu jsem přepisovala nejpozději druhý den po uskutečnění rozhovoru a také jsem si zaznamenávala do zvláštního deníku moje dojmy z rozhovoru a různé projevy dotazovaných, dokud jsem je měla v živé paměti. Tento způsob doplňování přepsaných záznamů rozhovorů o vlastní poznámky se nazývá editorování a patří k němu například také označování částí textu různými barvami pro lepší přehlednost. Uvedený způsob jsem rovněž použila. Barevnými zvýrazňovači jsem odlišila jednotlivé okruhy k výzkumným otázkám. Všechny dotazované pracovníce s nahráváním rozhovorů na diktafon souhlasily. Po počátečním ostychu nakonec byly všechny vstřícné a otevřené. Sběr dat jsem provedla v měsících lednu a únoru 2012 v hlavním sídle organizace. Hendl (2005, s. 50) tento způsob považuje za výhodný, neboť výzkum probíhal v pro ně přirozeném a známém prostředí. Přepisy jednotlivých rozhovorů jsou uvedeny v příloze číslo jedna. Délka

jednotlivých rozhovorů se pohybovala mezi 30 až 40 minutami a byla závislá na komunikačních dovednostech, ale také ochotě sdělovat informace.

2.4 Výzkumné techniky

Pro naplnění cíle práce jsem zvolila kvalitativní výzkum, neboť jsem chtěla zjistit a porozumět subjektivnímu významu supervize pro pracovníky v pečovatelské službě. S ohledem na zvolený kvalitativní výzkum jsem se k jeho uskutečnění rozhodla použít polostrukturovaný rozhovor. Tuto metodu jsem si pro uskutečnění kvalitativního výzkumu vybrala záměrně. Již několikrát jsem v textu zmiňovala, že působím jako lektorka vzdělávacích kurzů pro pracovníky v pečovatelských službách a vím, že samotné pečovatelky mívají problémy s vyjadřováním se k různým tématům a problematice. Miovský (2006, s. 161) zdůrazňuje, že právě polostrukturovaný rozhovor je vhodnou metodou pro práci s cílovými skupinami, s nimiž není vždy jednoduché komunikovat. Stanovila jsem si základní osnovu 18 otázek, které jsem podle vývoje rozhovoru a situace přizpůsobovala nebo doplňovala. To mi umožnilo udržet zaměření rozhovoru a také jsem se mohla dostat ke všem zajímavým tématům. Otázky byly stejného znění, jak pro vedoucí pracovníci, sociální pracovníci i pečovatelky. V rozhovoru jsem však podle potřeby otázky doplňovala, v závislosti na osobě, s níž byl rozhovor uskutečňován. Pracovnic jsem se ptala, zda a jaké měly jiné zkušenosti se supervizí, jak vnímaly supervizi v jejich počátcích, jak nyní, zda supervize nějakým způsobem změnila jejich práci. Kladením dalších otázek jsem zjišťovala, zda má supervize nějaký přínos pro ně samotné, pro pracovní kolektiv a pro organizaci jako celek.

Za velmi podstatný považuji způsob kladení a formulace otázek. Dotazovaný musí cítit, že sdělované má pro tazatele význam, že ho se zájmem poslouchá a především, jak zdůrazňuje Kaufmann (2010, s. 57) je ochoten se odchýlit od seznamu otázek a dát mu prostor k okomentování důležitých informací. Získat co nejvíce informací může výzkumník ne z otázek na připraveném seznamu, ale z těch, jež vyplynuly z rozhovoru. V průběhu rozhovoru jsem se soustředila na vnímání rozdílů v odpovědích pokládáním otázek, které mi tyto rozdíly mohly objasnit, dále jsem kladla otázky orientované na řešení nebo jinak řečeno na zlepšení situace a otázky ke kontextu problematiky (Von Schlippe, Schweitzer, 2006, s. 105-108). Kladla jsem otázky vztahující k názorům dotazovaných, k jejich

pocitům, vnímání a rovněž otázky kontextové, které popsal Patton (Hendl, 1997). K jednotlivým způsobům kladení otázek a mojí úspěšnosti jejich využití v rozhovoru se vrátím při provádění analýzy získaných dat.

2.5 Zpracování získaných dat

Obsahovou analýzu získaných dat označuje Kaufmann (2010, s. 88) za skutečný začátek výzkumu. Spíše však používá termínu konstruování objektu, což má představovat skutečné zkoumání „jdoucí do hloubky, imaginativní“.

Získaná data jsem vyhodnotila metodou zakotvené teorie. Tato metoda byla jako „zakotvená teorie“ označena podle Gouldingové (Goulding, 2002, s. 39) proto, že zdroj teorie je vždy zakotvený v chování, jednání a slovech těch, které zkoumáme. Nepoužívám však metodu zakotvené teorie plně, avšak využila jsem pouze některé její postupy, konkrétně otevřené kódování a vytváření kategorií. Podle Strausse a Corbinové se jedná o poučenou deskripci, která využívá postupů zakotvené teorie, jež postačují k provedení tematické analýzy (Strauss, Corbinová, 1999, s. 85). K převodu mluveného projevu do písemné podoby jsem zvolila doslovnou transkripci. Při přepisování základního materiálu do psaného textu se mi osvědčil Kaufmannem (2010, s. 92) doporučený opakovaný poslech a návrat k textu podle potřeby, který autor popisuje jako „nechat se unášet příběhem, do něhož se postupně zaposlouchává a zaujímá přitom postoj rozptýlené pozornosti“. V každém dalším poslechu jsem nacházela vždy něco nového. Snažila jsem vnímat rovněž intonaci hlasu, odmlky, možné emoce a podobně, tudíž jsem používala i komentovanou transkripci. Postupně jsem si k tomu, co mě při následném poslechu zaujalo, psala svoje komentáře a interpretace. Nakonec jsem si vždy napsala, co jsem zjistila. Tímto způsobem jsem se snažila formulovat hypotézy, které jsem však stále mohla měnit. Důležité bylo jejich zaznamenávání, i přesto, že ne vždy byly konečné, avšak pro mě byl text přehledný a hlavně zapamatovatelný. Po doslovném přepsání rozhovorů jsem provedla redukci prvního řádu. Podle Miovského (2006, s. 210) je takto upravený text vhodnější pro další analytickou práci s textem. Vynechala jsem odmlky a různé dílčí projevy, které jsou v řeči používané. Důležitou pomůckou bylo i barevné označení částí textu pro lepší přehlednost a označení přiřazených kódů. Zmiňovala jsem vlastní komentáře a interpretaci, kde však Kaufmann (2010, s. 108)

zdůrazňuje riziko subjektivismu u příliš volné interpretace a potřebu doložení faktů. Proto jsem zjištěná tvrzení podložila výsledky výzkumů stejného tématu.

2.6 Výsledky výzkumného šetření

Výzkum jsem uskutečnila se šesti pracovníky organizace. Jednou byla vedoucí terénních služeb, sociální pracovníce a čtyři pečovatelky. Pro lepší přehlednost základní údaje o dotazovaných uvádím v tabulce. Zveřejněné údaje mi dotazované pracovníce sdělily na počátku rozhovoru. Nevím, zda vedoucí, která oslovovala pracovníce k uskutečnění výzkumu, zvolila určitou taktiku či klíč k výběru, avšak byly vybrány pracovníce ve věku nad 40 let a jejich společným znakem je, že v organizaci pracují dlouhodobě (od 17 do 22 let).

Dotazovaní	Věk	Vzdělání	Pracovní pozice	Délka praxe v organizaci
1	56	vysokoškolské	Vedoucí pracovníce	20 let
2	52	vyučena	Pečovatelka	22 let
3	54	základní	Pečovatelka	15 let
4	44	středoškolské	Pečovatelka	17 let
5	44	středoškolské	Sociální pracovníce	17 let
6	46	středoškolské	Pečovatelka	22 let

Tabulka č.1: Účastníci výzkumu

Návrh kategoriálních systémů: Podle postupů otevřeného kódování z doslovně přepsaných šesti rozhovorů se zaměstnanci vyvstala řada kategorií, avšak v práci jsem použila pouze tři kategorie, které se vztahují k hlavnímu cíli a dílčím výzkumným otázkám. Při kódování jsem od počátku vnímala a také jsem tímto způsobem kladla otázky, že pracovníce jinak hovořily o supervizi při jejím zavádění a počátcích, jejich názory se měnily v průběhu času. Proto i otázky pokračovaly směrem k budoucnosti a přínosům supervize. Musím však připustit, že u některých otázek jsem postupně zaznamenávala rozpory v odpovědích.

Při rozhodování o názvu každé kategorie jsem se inspirovala „čarou života“, popsanou Říčanem (2004, s. 11), kde je život znázorněn formou úsečky ohraničené

dvěma body – zrozením a smrtí. Mezi nimi je současná chvíle. Tato metafora mě inspirovala k následujícímu označení kategorií:

1. **Počátky supervize**
2. **Supervize a současnost**
3. **Supervize a budoucnost**

2.6.1 Kategorie - počátky supervize

Jak jsem uvedla v teoretické části práce, je důkladná příprava před zaváděním supervize nezbytná pro její kladné přijetí zaměstnanci, pochopení smyslu a především její účelné využívání. Proto jsem pomocí této kategorie chtěla zjistit, zda pracovníce měly již dříve zkušenosti se supervizí a pokud ano, zda mohlo být jejich vnímání supervize v současnosti ovlivněno minulými zážitky. Jak řešily problémy v době, kdy ještě supervizi nepřijímaly, jaké informace o supervizi dostaly při jejím zavádění, zda vědí, že supervize je poskytována na základě podepsané smlouvy, jak supervizi vnímaly zpočátku a proč. Na základě získaných informací chci vytvořit přehledný systém, který by mi měl pomoci pochopit důležité souvislosti ovlivňující proces zavádění i poskytování supervize v organizaci v jejích počátcích. Žádná z dotazovaných pracovníček neměla předchozí zkušenosti se supervizí. Všechny odpověděly, že v současné organizaci to bylo poprvé. Přispěla k tomu i skutečnost, že pracovní poměr u všech pracovníček trval v organizaci od 17 do 22 let, tudíž v předchozích zaměstnáních supervizi přijímat v té době nemohly.

Pracovnice supervizi v době jejích počátků nevnímaly příliš pozitivně. Přistupovaly k ní s nedůvěrou, cítily bariéru, nebyly zvyklé svoje problémy řešit s cizím člověkem. Z odpovědí vyplývá, že neměly dostatek informací, seznámení bylo povrchné, supervize podle sdělení nadřízených měla pro ně být dobrá, potřebná a nutná. Co to supervize je a k čemu jim může být dobrá, poznávaly až postupně. Problémy, které vyvstaly při práci v době, kdy supervizi nepřijímaly, řešily buď na poradách vlastními silami, společně s kolegyněmi, nebo se obracely také na praktickou lékařku. Jedna dotazovaná uvádí, že dříve problémy neřešily, na poradě o tom řekly, ale musely si stejně poradit samy.

Kontrakt se supervizorem podepisuje sama vedoucí terénních služeb, z dotazovaných pouze jedna pracovníce tuto skutečnost znala. Ostatní nevěděly, kdo smlouvu podepisuje, vyjednávání o kontraktu se neúčastnily ani o něm nedostaly

informace, což koresponduje s tvrzením vedoucí pracovníce. Pracovnice odpovídaly vyhýbavě, až po opětovném ujištění o zachování anonymity byly otevřenější. Zjištěnými výsledky jsem si ověřila nutnost dodržování již dříve zveřejněných, doporučených postupů a kroků při zavádění supervize, konkrétně připravenosti a informovanosti pracovníků. Například v průzkumu provedeném v rámci realizace projektu „Kritéria poskytování supervize v sociálních službách a vzdělávání supervizorů“ (2003, s. 11) shodně varovaly organizace účastníci se průzkumu před formálním prováděním supervize, především potom pokud pracovníci k supervizi přistupují s obavami a nevědí, k čemu ji mají využít. Průzkumu se zúčastnilo 20 organizací a prezentovaly svoje vlastní zkušenosti.

Jedním z důvodů nedůvěry v supervizi je chyba v počátečních krocích při zavádění supervize. Na druhé straně přijímání supervize s nedůvěrou označují odborníci jako normální jev, protože je to v pracovním životě zaměstnanců novinka. Mimo správnou motivaci ze strany vedoucích, dostatek informací je dalším předpokladem změny postoje zbavení se „zvyku“ potýkat se s pracovními problémy samy a nosit si důsledky práce v sobě (Pečovatelská, 201, s. 2007).

2.6.2 Kategorie – supervize a současnost

Ve druhé zkoumané kategorii jsem se v souladu s přímkou života posunula z minulosti do současnosti, tedy do vnímání supervize v současnosti. Zjišťovala jsem, co se změnilo od doby, kdy byla supervize v organizaci zavedena, zda to byly změny k lepšímu, či k horšímu, co k těmto změnám přispělo a kdy si to pracovnice začaly uvědomovat. Dále mě zajímalo, zda by na současné supervizi chtěly něco změnit a proč, co by navrhovaly jiného. Dále jaká témata si pracovnice do supervize nosí, jestli jim vyhovuje osoba supervizora a zda se na supervizi cítí bezpečně. Mezi další témata patřily otázky, zda mají supervizi povinnou, na její četnost a jestli je to pro ně dostačující. Zjišťovala jsem možnost využití individuální supervize. Vzhledem k tomu, že tato kategorie čítá podstatně širší okruh témat, rozdělila jsem je do následujících čtyř subkategorií:

1. Vnímání supervize v současnosti

2. Témata na supervize

3. Osoba supervizora

4. Nastavení supervize

Subkategorie 1: Vnímání supervize v současnosti

Od počátků do současnosti se vnímání supervize změnilo u všech dotazovaných pracovníků. Získaly pocit bezpečí a jistotu, vítají také to, že se ze svých pracovních problémů mohou vypovídat. Jeden z názorů byl, že supervizora berou jako nezájatý pohled zvenku, což jim dává inspiraci nebo jiné možnosti. Práci se supervizorem hodnotí jako přínosnější, než když se radily s kolegyněmi v dobách před zavedením supervize. V některých odpovědích dotazovaných jsem zjistila rozpory. Uváděly, že supervizi cítí jako přínos, následně by se však podle jedné z nich nestalo, pokud by supervizi neměli a druhá těžko hledala slova pro popis jiného vnímání supervize oproti počátkům. Důvodem v obou případech byla skutečnost, že supervizi objednávají až při vzniku problému a pracovníce si často musejí poradit samy. Práce v terénu je pro pečovatelky velmi náročná také z toho důvodu, že zažívají a jsou nuceny řešit celou řadu situací. Druhou stranou mince je, jak tyto situace prožívají a jak se s tím vyrovnávají. Pokud od supervize očekávají pomoc právě v těchto situacích a ta přijde až po vyřešení situace vlastními silami, nemusí supervizi vnímat jako nezbytnou pomoc. Tento fenomén, který se projevuje v postojích zaměstnanců vůči supervizi je příznačný především pro počáteční dění v supervizi, kde se zdůrazňuje paralela mezi osamoceně vykonávanou rolí pečovatelky a zvykem poradit si s problémy sama nebo za pomoci vedoucí (Pečovatelská služba, 2010, s. 206). Možná by stálo za zvážení zabývat se příčinami tohoto vnímání a pocitů pracovníků i po pěti letech přijímání supervize.

Subkategorie 2 – Témata na supervizi

Témata, s nimiž pracovníce na supervizi chodí, se týkají problémových situací s klienty. Obvykle jsou to takové problémy, s nimiž si nevědí rady a chtějí poradit, jak danou situaci vyřešit nebo potvrzení, že zvolily dobré řešení. Někdy pracovníce nemusí přijít s konkrétním tématem, ale v průběhu supervize se projeví jejich neuvědomovaná potřeba ventilovat svoje problémy, společně je sdílet a podporovat se navzájem. V takové atmosféře pak dochází k pojmenování pracovních témat a jejich řešení (Pečovatelská, 2010, s. 208).

Mezi pracovníci převládá přesvědčení, že na supervizi mohou řešit pouze témata týkající se klientů. Nevěděly, že lze probírat i jiná témata, například týkající se vztahů mezi kolegy. Jedna z dotazovaných by takové téma měla, ale netroufla by si jít s ním do supervize, bála by se reakce okružkové vedoucí a nechce si dělat

problémy. Pokud by situaci viděla jako neúnosnou, šla by za vedoucí terénních služeb, té důvěřuje. Pracovnice však při otázkách k těmto tématům (především pečovatelky), byly nejisté a uhýbavé, často jsem musela klást řadu vyjasňujících a doplňujících otázek. Byly to otázky typu, čeho se pracovnice bojí, co by se jí mohlo stát, pokud by s problémem na supervizi přišla, co by se muselo stát, aby se rozhodla s problémem na supervizi jít a jiné. Je vidět, že jsou to pro ně témata citlivá. Po ukončení rozhovorů mi některé pracovnice sdělovaly, že nejsou zvyklé, aby jim někdo věnoval pozornost tak dlouho dobu a zajímal se o jejich názory. Bylo to pro ně velmi nezvyklé a zpočátku těžké hovořit o svých pocitech a názorech. Ty samé pocity a nejistoty mohou prožívat na supervizi, zvláště pokud se vyjadřovaly, že počáteční informace o supervizi byly povrchní a neúplné. Řada supervizorů na základě svých zkušeností uvádí, že pro pracovníky není snadné pojmenovat pracovní témata, následně reflektovat sám sebe a především naučit se týmově spolupracovat (Pečovatelská, 2010, s. 206).

Dalším zjištěním bylo, že supervizi objednává sociální pracovnice, pečovatelky jí nahlašují témata, jež chtějí probírat. Sociální pracovnice se jednotlivých supervizí vždy účastní. Většině z dotazovaných to nevadí, pokud by jim to vadilo, myslí si, že téma by sociální pracovníci nemusely sdělovat. Jedna dotazovaná však připouští, že tato skutečnost může být příčinou obav řešit na supervizi některé problémy a uvádí konkrétní příklad. Uvedený názor koresponduje s výsledky výzkumu Krušinské (Výstupy, 2007, s. 2), kde je zjištěna jako zdroj pocitů bezpečné atmosféry nepřítomnost vedoucích na supervizi a naopak pocity ohrožení podle respondentů způsobovaly obavy z přítomnosti nadřízených nebo z porušení mlčenlivosti. Dalšími tématy probíranými pečovatelkami na supervizích, o nichž hovoří vedoucí pracovnice, jsou stížnosti pečovatelek na vyčerpanost z práce, tedy témata vážící se k syndromu vyhoření. Dotazované si myslí, že by se na supervizi měla řešit i vztahová témata, samy by však s takovým tématem přišly pouze v případě nepřítomnosti vedoucích, jinak by to k ničemu nebylo a proč si dělat problémy. Tato zjištění opět korespondují s provedeným výzkumem Krušinské (Výstupy, 2007, s. 3) kde až třetina respondentů uvádí přítomnost nadřízených, jako zdroj obav a ohrožení.

Subkategorie č. 3: Vnímání osoby supervizora

Touto částí výzkumu jsem chtěla odpovědět rovněž na dílčí výzkumnou otázku, Jak u pracovníků ovlivňuje vnímání supervize osoba supervizora? Pokládáním otázek k tomuto okruhu jsem chtěla zjistit, zda má u pracovníků vliv na vnímání supervize i samotná osoba supervizora. Konkrétně jeho přístup, vystupování, komunikace, zvolené metody práce nebo vzdělání a obor, v němž pracuje. Výzkum ukázal, že pro dotazované má osoba supervizora a jeho kvality podstatný význam. Dávají přednost supervizorům orientujícím se v problematice pečovatelské služby, pocítují však nedostatek takových supervizorů. Podle jejich názoru ne vždy je pouze psycholog tím nejlepším odborníkem na sociální služby. Podle vedoucí pracovníce mají dva supervizory, kteří požadované kritérium alespoň částečně splňují. Oba jsou psychologové s absolvovaným supervizním výcvikem. Pracovnice jednu supervizorku hodnotí jako studenou a nepřístupnou, druhého supervizora naopak jako lidovějšího a vstřícnějšího. Nemají však možnost poznat ho lépe, protože na další supervizi mají vždy někoho jiného. Nikdy dopředu nevědí, kdo na supervizi přijde. Dotazované si myslí, že by mohly po vedení požadovat konkrétního supervizora, avšak ten poslední byl příliš vytížený. Na otázku, jaké metody při práci supervizoři používají, dotazované uvedly rozhovor. Sociální pracovníce nevěděla, že by supervize mohla probíhat i jinak a určitě o to požádá. Od supervizora očekávají radu, potvrzení správnosti jejich řešení problému a podporu. Rovněž zazněl požadavek, aby uměl pracovat se skupinou a především, aby mu mohly důvěřovat, neměl by znát organizaci ani vedení a neměl by být místní (z Olomouce), také by měl mít absolvovaný supervizní výcvik a měl by znát problematiku sociálních služeb, v lepším případě pečovatelské služby. Podobné požadavky zazněly i ve výsledcích výzkumu (Závěrečná zpráva, 2003, s. 7), kde nejčastějším požadavkem byla přímá praxe s klienty a znalost problematiky. Zde se shodlo 11 z 12 organizací, s nimiž byl průzkum prováděn. Názory a požadavky pracovníků potvrzují, jak je pro kvalitní supervizi důležité vytvořit mezi supervizorem a supervidovanými bezpečné prostředí a atmosféru důvěry. Dosažení tohoto vědomí a hloubky reflexe se projeví teprve časem a bez těchto aspektů nemůže být supervize efektivní a skutečně užitečná (Pack, 2009, s. 663). Podobné názory zastávají i supervizorky v pečovatelské službě (Pečovatelská, 2010, s. 209), podle nichž je supervize dlouhodobou záležitostí a může přinášet užitek, až pracovníci získají důvěru, že probíraná témata se neodrazí například na jejich hodnocení. To však

vyžaduje dostatek času a v této konkrétní organizaci může celý proces ztížit skutečnost, že na každé další supervizi jsou pracovnice nuceny zvykat si na nového supervizora. Managementu v organizaci bych doporučila zamyslet se znovu nad tím, co od supervize očekávají a na základě toho se jim budou lépe určovat požadavky na osobu supervizora. Z rozhovorů jsem zjistila, že pracovnícím v přímé péči i sociální pracovníci je jasné, co od supervizora očekávají a jaké na něho mají požadavky. Dokázaly rovněž pojmenovat, co jim nevyhovuje. Není třeba se vždy obracet na psychology, byť s absolvovaným supervizním kurzem. Záleží na potřebách týmu a charakteru služby. Vždyť i v zákonu o sociálních službách není použit název supervizor, ale nezávislý externí odborník, kterým může být jakýkoliv odborník na požadovanou problematiku (Sociální služby, Krutilová, Čámský, Sembdner, 2008, s. 191).

Subkategorie č. 4: Nastavení supervize

V subkategorii nastavení supervize jsem zjišťovala, do jaké míry pracovnícím vyhovuje průběh a způsoby supervize v organizaci. Dotazovaná 1 si myslí, že současné nastavení supervize vyhovuje, každý si může říci, co potřebuje, proto také nemají četnost supervize časově omezenou. Podle ní je minimálně jedenkrát ročně dostačující frekvence, nic by na tom měnit nechtěla. V loňském roce supervizi měli sedmkrát, na každém okrsku pak jedenkrát za půl roku. Pokud by však bylo potřeba, vedoucí se nebrání i častější supervizi. Nejvíce využívají supervizi poradenskou a podpůrnou, někdy i kontrolní. Všechny dotazované potvrzují četnost jedenkrát ročně, avšak názory, zda je to dostačující, se různí. Pro jednu dotazovanou je četnost jedenkrát ročně dostačující, další dvě by přivítaly supervizi častěji, nejraději každého čtvrt roku. Dvakrát do roka hodnotí jako nedostačující, problémů v práci je hodně a než přijde termín supervize nebo než objednájí supervizora, stejně si musí poradit samy. V rozporu jsou i odpovědi, zda je supervize v organizaci povinná. Tři dotazované uvádějí, že mají supervizi povinnou, nebo si myslí, že je povinná, protože je v pracovní době. Další dvě ji povinnou nemají. To je zřejmě způsobeno nenastavením společných pravidel pro supervizi, což potvrzuje i dotazovaná 3.

Pokud vyvstane problém, o supervizi žádají pracovnice samy okrskové vedoucí, jimž nahlásí téma a ony zajistí supervizora nebo supervizi vyvolá okrsková vedoucí (sociální pracovnice). Požadavek nahlásí vedoucí terénních služeb a ta zajistí

supervizora. Většině dotazovaných vyhovuje současné nastavení supervize, jen sociální pracovníce by chtěla vyzkoušet i jiné metody práce. Mají možnost využít rovněž individuální supervizi, což už řada pracovníků využila. Organizace je rozčleněna do pěti okrsků a ze zjištěných informací vyplývá, že nemají supervizi nastavenou jednotně, avšak záleží na vedoucí okrsku (**Vedoucí terénních služeb:** „Já si myslím, že by to nemělo být nějak časově omezené, protože u nás se problém může vyskytnout třeba ze dne na den. Ale myslím si, že alespoň jednou za rok by to pracoviště mělo mít supervizi.“ **Sociální pracovníce:** „Já teda nevím o tom, že by to bylo nějak nastavené. Když chci supervizi, tak to nahlásím paní doktorce Buchtové, že potřebuji supervizi.“).

Provedený výzkum ukázal, že v organizaci nejsou jasně stanovena pravidla pro uskutečňování supervize. Pracovníce si nejsou jisté, zda mají supervizi povinnou. Zaznamenala jsem také rozdíly ve vnímání potřebnosti supervize a především její četnosti. Dotazované 1 a 2 vnímají četnost supervize jedenkrát za půl roku na každém okrsku za dostačující, avšak v případě potřeby zaměstnanci mohou požádat o další supervizi. Ostatní dotazované, které pracují s klienty přímo v terénu, považují tuto frekvenci supervizí za nedostačující a možnost požadavku další supervize je pro ně neuspokojivá z důvodů dlouhých čekacích lhůt na supervizi. Chybu lze spatřovat již v začátcích procesu, neboť jak se shodly všechny dotazované, supervizní kontrakt podepisuje vedoucí pracovník bez předchozí přípravy a jednání se supervizanty. Význam kontraktu se zvětšuje především v situacích, kdy se mění supervizor (Havrdová, Hajný, 2008. s. 68). Zajímavé by bylo provést další výzkumné šetření ohledně způsobů výběru supervizorů a zda by měla na vnímání supervize vliv skutečnost, pokud by se k osobě supervizora mohly vyjádřit i pečovatelky.

2.6.3 Supervize a budoucnost

V následující kategorii jsem se zajímala, zda má supervize pro pracovníky nějaký přínos a pokud ano, jaký, dále co se díky supervizi naučily, zda vnímají nějaký přínos supervize pro pracovní kolektiv a pro organizaci jako celek. Jaký a co to znamená pro ně jako jednotlivce? Jaká mají pracovníce očekávání od supervize do budoucna a proč? V této části výzkumu se snažím odpovědět rovněž na druhou dílčí výzkumnou otázku, jaký přínos má supervize pro pracovníky. Kategorii jsem opět rozdělila pro větší obsah informací do dvou subkategorií:

1. Očekávání do budoucnosti

2. Přínosy supervize

Subkategorie č. 1. – Očekávání do budoucnosti

Vedoucí pracovnice si myslí, že i v budoucnosti budou supervizi využívat stejně jako doposud, žádná jiná očekávání nemá. Podle ní pracovníci převážně od supervize požadují pomoc a podporu při řešení problémů s klienty a možnost vypovídat se. Myslí si, že na tuto půdu patří i jiné problémy vzniklé na pracovišti, například vztahové. Pro ostatní dotazované je však těžko představitelné, že by takový problém na supervizi řešily. Dvě z dotazovaných uvádějí jako možnou příčinu těchto zábran svůj věk, mladší kolegyně jsou podle nich otevřenější. Rozpory v odpovědích se objevovaly u otázky, co by se stalo, kdyby supervizi neměli. Dotazovaná 4 nepovažovala supervizi za potřebnou ani do budoucna, pokud se jí daří problémy nějak zvládat, podle ní by se nic nestalo. Nevěří v pomoc supervizora, neboť jejich práci nerozumí, nezná klienty ani problematiku. Neměli supervizi tolik roků, vydrželi by bez ní i nyní. Opačného názoru byla dotazovaná 3, která by naopak supervizi měla ráda i nadále, cítí úlevu, když se má na koho se svými problémy obrátit. Dotazovaná 6 očekává supervizora znalého problematiky jejich práce, profesionála s absolvovaným supervizním kurzem, ne místního psychologa, který je vhodný spíš na problematiku duševní hygieny. Také by přivítala supervizi častěji, ale myslí si, že to nepůjde kvůli financím. Pokud by supervize byla častěji, všechny by si zvykly jednak na supervizora a také kolegyně by se podle ní naučily o pracovních problémech mluvit. Na základě zjištěných výsledků bych doporučila prodiskutovat, co od supervize očekává management organizace a co zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích. V odborné literatuře je stále zdůrazňováno, že úspěch supervize je závislý na množství času a energie věnovanému kontraktu a na shodě v důležitých tématech. Je pozitivním znamením, že všechny dotazované pracovnice se staví k supervizi pozitivně, přemýšlejí a dokážou pojmenovat svoje potřeby, jen je neumí vždy vyslovit nahlas. V organizaci by již nyní supervizi přijímali i v případě, že by to nebylo povinností. Skutečnost, že zákonodárci tuto povinnost v zákoně ukotvili, považují za dobré rozhodnutí. Sami by v organizaci supervizi nezavedli, zpočátku tam bariéry byly. V názorech pečovatelek zaznívalo přání častější supervize. Pociťovaly dlouhé přestávky mezi jednotlivými supervizemi. Přesto, že všechny věděly o možnosti objednat si supervizi v případě potřeby navíc, nebraly to

jako výhodu nebo pomoc, neboť musí dlouho čekat, až bude mít supervizor volný prostor. V terénu si potom s problémem stejně musí poradit samy a ne všem dostačuje od supervizora až následné potvrzení, zda problém vyřešily správně.

Subkategorie č. 2: Přínosy supervize

Poslední částí výzkumu jsem chtěla zodpovědět druhou dílčí výzkumnou otázku, zda má supervize přínos pro jejich práci a pro ně samotné, pro pracovní kolektiv a pro organizaci jako celek. Tuto subkategorii otázek jsem nazvala přínosy supervize. Dotazovaná 1 spatřuje přínos pro sebe v tom, že jí supervize umožňuje podívat se na problém z druhé strany, což ji naučilo vidět věci jinak a nacházet jiné možnosti. Pro ostatní dotazované je přínosné především získání konkrétní rady, jak se chovat ke klientům, a rovněž jim to umožní podívat se na problém jinýma očima. Díky supervizi se naučily předcházet konfliktům, nebát se tolik a vidí ji také jako ochranu duševního zdraví, tedy prevenci syndromu vyhoření. Jedna pracovnice se díky supervizi naučila hovořit o svých pocitech, je to pro určitá duševní očista. Názory ohledně přínosu pro tým byly rozporuplnější. Dotazovaná 1 vidí přínos pro pracovní kolektiv i pro organizaci v tom, že supervize má také funkci kontrolní a mohou tak zjistit, zda věci dělají správně. Podle dotazované 2 jsou si díky supervizi s kolegyněmi bližší, mohou získat onen pohled z jiné strany, v praxi to vše vidí pouze ze svojí perspektivy a především se na půdě supervize otevírají věci, které by se za normálních okolností neobjevily a neřešily. Například se naučily říkat mezi sebou i špatné věci, to dříve nedělaly. Dotazovaná 4 naopak žádný přínos pro pracovní kolektiv nespátřuje, většinou si jde každý za svým, protože pracují jako jednotlivci. Že by se díky supervizi třeba podporovaly kolegyně navzájem, protože mají podobné problémy, odmítá. Jediným momentem, kdy fungují jako kolektiv je doba zástupů za nemoc nebo dovolenou.

Dále z analýzy rozhovorů vyplývá, že supervidovaní zaměstnanci jsou přínosem pro organizaci, protože potom jsou spokojení i klienti a pokud dostanou radu, jak se chovat k problémovým klientům, nebudou mít tyto důvody si stěžovat. Spokojeným zaměstnancem získává organizace na veřejnosti lepší image. Odpověď dotazované 4 byla v kontrastu s těmi ostatními. Supervize podle ní může u pracovníků zabránit syndromu vyhoření, avšak ihned dodává, že je to názor vedení. Ona sama si myslí, že někdy pomůže, jindy ne, je to velmi individuální. Od vedoucích žádnou podporu neočekává, práci buď pečovatelka zvládne nebo

nezvládne. Nakonec se její poněkud méně vstřícný názor na supervizi a řešení problémů poněkud vyjasnil, zakončením, že vedoucí je ráda, když je klid, proto za ní s problémy nechodí. Zajímavé by mohly být výsledky výzkumného šetření stejného zaměření se všemi vedoucími okrsku. S ohledem na odpovědi dotazovaných se dá předpokládat, že pozitivní nastavení na supervizi a očekávání, může být závislé na postojích přímých nadřízených a skutečností, jaké informace k procesu supervize obdržely ony.

3. Diskuse

V další kapitole předkládám k diskusi některé výsledky prezentované v předchozím textu. Nabízím svoje interpretace, které potvrzují výzkumy či zjištění autorů zabývajících se problematikou supervize nebo u nichž se domnívám, že by bylo dobré ověřit dalším výzkumem. Minimálně mohou být prospěšné zkoumané organizaci. Jak jsem zmiňovala již v úvodu této práce, není mým cílem na základě provedeného výzkumu zobecňovat nebo dokonce činit dogmatické závěry. Na druhou stranu některá zjištění, korespondující s výpověďmi všech nebo většiny dotazovaných, potvrzují zveřejněné interpretace i tvrzení autorů citovaných v teoretické části. V diskusi chci také demonstrovat, jak se mi podařilo zodpovědět na hlavní i dílčí výzkumné otázky.

Prvním tématem, kterému chci věnovat prostor k diskusi, jsou počátky supervize. Není nic výjimečného na zjištění, že pracovnice zpočátku přistupovaly k supervizi s nedůvěrou a obavami. Vždyť pro ně představovala nový, neznámý a neprozkoumaný prostor. K zamyšlení se nad procesem přípravy při zavádění supervize v organizaci a především přípravy a informovanosti zaměstnanců, mě vedly odpovědi na úvodní otázky. Všechny dotazované pracovnice jsou u organizace v dlouhodobém pracovním poměru, tudíž se supervizí neměly předchozí zkušenosti. Přesto všechny, mimo vedoucí pracovníci potvrdily, že s nimi nikdo neprojednával záležitosti kolem uzavírání kontraktu, pouze jim bylo sděleno, že budou docházet na supervizi, která pro ně bude dobrá. Zjištěné výsledky naznačují nevytříbenost procesu z pohledu seznámení supervizantů s účelem a podmínkami supervize i s osobou supervizora.

Zajímavé informace jsem získala rovněž ve zkoumání další etapy supervize a to současnosti. Všechny dotazované postupem času změnily svoje názory a postoje k supervizi a dnes ji považují za přínosnou. Přesto se objevil rozpor ve vnímání přínosu, kdy na jedné straně pracovnice supervizi hodnotí pozitivně, na straně druhé však nemůže říct, že by se díky supervizi něco naučila a absence supervize by jí nevadila. Zkoumáním těchto rozporů jsem dospěla k poznání, že to není samotná supervize, bez níž by se pracovnice obešly, avšak jako nedostatek pociťují její nízkou četnost a dlouhou dobu než dojde k jejímu uskutečnění. Hodnocení její zbytečnosti se tedy dá chápat jako pozdě přicházející pomoc, neboť ji supervizor nabídne až ve chvíli, kdy již problém dávno musely vyřešit samy. Mnohdy tak supervidované

pracovnice obdrží pouze sdělení, zda zvolily správné řešení, což je jedna z věcí, kterou od supervizora očekávají, avšak ne vždy je uspokojí. Další posun v pozitivním vnímání supervize byl v tom, že pracovnice dostaly od supervizora ocenění a potvrzení, jak je jejich práce těžká a co všechno musí zvládnout. V rozhovoru jedné dotazované zazněla odpověď, že nemá cenu otevírat problémy, protože vedoucí okrsku chce mít klid. Stojí tu proti sobě dva postoje a dva zážitky pracovnice a mezi nimi značné pracovní zatížení. Chybí zde podpora a pomoc ze strany nadřízené a podpora ze strany supervizora, která byla příjemná a potvrzující, je podle pracovnic nedostatečná. Vedení by určitě mělo dávat pracovníkům více potřebných podnětů a posílit četnost supervizí, rovněž zpětná vazba od supervidovaných by pro ně měla být normou, spolu s hodnocením způsobu, jak se odlišuje skutečná praxe s doporučeními odborníků. Moje doporučení potvrzují i výsledky výzkumu k vlivu jednotlivých faktorů pracovního prostředí a supervize na zaměstnance. Bylo zjištěno, že podporující pracovní prostředí zvyšuje efektivitu a činí práci tvůrčí. Jeden z výzkumníků Zhou navrhuje k posílení tvůrčího výkonu zaměstnanců intenzivnější poskytování zpětné vazby především pozitivním a neformálním způsobem (The Influence of Individual Factors, 2010, s. 235).

První dílčí výzkumná otázka zněla, jak ovlivňuje vnímání supervize u pracovníků osoba supervizora. V odborné literatuře jsou zveřejňovány požadavky na supervizora a často jsou vedeny diskuse, jakou „výbavou“, ať už odbornou či osobnostní, by měl dobrý supervizor disponovat. Jak ukázaly výsledky výzkumu, ať se jednalo o vedoucí pracovníci, sociální pracovníci, či pečovatelky, všechny dokázaly vyjádřit svoje požadavky na ideálního supervizora nebo nahlas pojmenovat nedostatky těch současných. Zazněl zde požadavek umět pracovat se skupinou. V organizaci, jak sama uvedla vedoucí pracovnice, jim supervizi poskytují psychologové se supervizím výcvikem, otázkou je, jaký výcvik absolvovali nebo jaké mají zkušenosti s prací se skupinou. Po pěti letech přijímání supervize žádná z pracovnic nezažila ani neznala jinou metodu či techniku práce než rozhovor, což také může nasvědčovat tomu, že praxe psychologů byla v minulosti zaměřená spíše na jednotlivce. Carroll, supervizor, poskytující individuální supervizi, se po několika letech praxe přeorientoval na práci s organizacemi a uvádí, že přechod pro něho nebyl jednoduchý. Byla potřebná změna myšlení, teorií, metod práce. Neignoroval kontext jedince, avšak přestal pro něho být primárním. Sám připouští, že práce s jednotlivcem je mnohem jednodušší a v určitém směru i pohodlnější. Na práci

s jednotlivcem je více vidět jeho růst či změna (Carroll, Tholstrupová, 2004, s. 67). Využívání různých metod práce a technik, patří k výbavě supervizora, a proto by stálo za zvážení znovu se zabývat diskusí o náročnosti a obsahu jednotlivých supervizních kurzů v České republice. Přestože už supervize dávno není popelkou a dostala se do řady odvětví, stále ještě nebyly stanoveny legislativní požadavky na supervizory, náplň a určitou úroveň supervizích kurzů, přestože diskusí a konferencí na toto téma proběhla celá řada. Havrdová již v roce 2003 provedla s kolegy výzkum ohledně nastavení kritérií k supervizi v různých organizacích (2004, s. 5-9) a na základě zjištěných výsledků navrhla provést na národní úrovni řadu důležitých kroků. Situace v současnosti není stále vyřešena, proto považuji za velmi prospěšné navrátit se k diskusím a stanovit jednotná pravidla zakotvená v legislativě.

Jako velmi důležitý pro pracovníky jsem vnímala požadavek, aby supervizor nebyl místní, neznal jejich organizaci ani vedení. Tento požadavek byl podstatný pro vytvoření a pociťování bezpečné atmosféry. Požadavky na bezpečnou atmosféru spojenou s osobou supervizora potvrzuje rovněž Krušinská (2007, s. 2) ve výzkumu provedeném v rámci projektu „Ověření modelu vzdělávání sociálních pracovníků Středočeského kraje formou supervize“, v němž více jak polovina respondentů vnímala pocit bezpečí, jehož zdrojem byl supervizor a považovala je za důležité. V organizaci, kde jsem výzkum prováděla, pracovnice sice mohou požádat o konkrétního supervizora a oslovily ho s návrhem na čtenější frekvenci supervizí, byly však odmítnuty pro jeho zaneprázdněnost. Zajímavá je rovněž skutečnost, že v organizaci uzavírají smlouvu běžně na půl roku, nejdéle na rok. Vzhledem k tomu, že na každém okrsku probíhá supervize jedenkrát za půl roku a téměř vždy mají jiného supervizora, stálo by za zjištění, zda se supervizoři nechtějí vázat smlouvou na delší dobu pro velkou vytíženost nebo v tom hrají roli jiné důvody. Každopádně jen stěží může dojít k vytvoření upevnění pocitu bezpečí a atmosféry důvěry, nemluvě o vzniku vztahu mezi supervizorem a supervidovanými, pokud se na každé další supervizi objeví před pracovníci nová tvář. Ve výzkumném rozhovoru jsem se bohužel nedostala k okruhu otázek ohledně pořizování zápisů ze supervize, ani jakým způsobem získává vedení zpětnou vazbu o jejím průběhu, plnění očekávání a stanovených cílů. Jediná dotazovaná, vedoucí terénních služeb uvedla, že výsledky vlastní individuální supervize by chtěla zakomponovat do praxe. V tomto konkrétním případě tedy zaznělo, že podněty budou pro organizaci využity.

U dalších dotazovaných jsem v odpovědích tento prvek neshledala, ba naopak spíše hovořily o strachu zveřejňovat na supervizi určité věci a už vůbec ne řešit je dál. Určitě by také stálo za zvážení zjistit od jednotlivých supervizorů, kteří v organizaci supervizi poskytovali, jak vnímají tyto jednorázové supervize, jestli požadují po organizaci zpětnou vazbu o účinnosti jejich intervence. Po jednorázové supervizi nemusí vždy dojít k úplnému vyřešení případu, ale ani supervizor a zaměstnanci již nemají možnost se k němu vrátit a prodiskutovat ho. Mě jako vedoucího pracovníka by určitě zajímalo, co supervizora motivovalo k souhlasu poskytnout v organizaci svoje služby a co ho vedlo k tomu, že smlouvu uzavřel pouze na půl roku, tedy jednorázově, protože větší četnost supervizí v organizaci není. Supervizor byl požádán o další setkání, odmítl však s tím, že je velmi vytížený. Stejným způsobem bych doporučovala vedení zamyslet se nad důvody, proč oslovili a následně podepsali smlouvu za těchto podmínek a zda znají požadavky a postoje podřízených k supervizi. Výsledky výzkumu i uvedená diskuse potvrzují, že role supervizora má velký význam nejen pro samotné supervidované, ale v procesu supervize vůbec, o čemž svědčí dlouhodobé diskuze odborníků na poli supervize.

Druhou dílčí výzkumnou otázkou jsem chtěla získat přehled o tom, zda je pro dotazované supervize přínosem. Mnoho informací již bylo řečeno v předešlém textu, protože všechny určené kategorie jsou spolu propojeny. Při analýze rozhovoru s vedoucí terénních služeb jsem si však uvědomila, že v roce 2007, kdy se poskytovatelé služeb začali o supervizi zajímat, byl tento pojem v povědomí především v psychoterapii. Pro sociálního pracovníka nebo manažera, coby laiky v oblasti supervize, mohla být problematika nejasná či hůře srozumitelná i s ohledem na skutečnost, že pojetí supervize v sociální práci je poněkud odlišné. Informací nebylo mnoho ani v literatuře, snad jen v cizojazyčné. Možná i z tohoto důvodu, dotazovaná pohlíží na onen „bič“ ve formě povinnosti poskytování pomoci nebo podpory nezávislého odborníka, stanovený zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jako na dobré rozhodnutí zákonodárců. Dnes již supervizi hodnotí kladně a určitě by ji zaměstnancům poskytovali i bez zákonné povinnosti a vidí to jako velký přínos. Na druhou stranu, pokud by tato povinnost nebyla zákonem určená, nikdy by ji dobrovolně přijímat nezačali právě pro ony počáteční obavy a despekt. Další přínosy supervize, pojmenované dotazovanými pracovníci, bychom všechny našli v teoretické části práci v podkapitole stejného názvu, ať už je to možnost vypovídat se, sdílet s někým pracovní starosti, obdržet radu a podporu

a další. Já zde však zmíním jeden, jmenovaný pouze jednou pracovnící, která zdůrazňuje, že se díky supervizi naučila hovořit o svých pocitech a emocích, což bere jako dobrou duševní očistu. Téma vlastních pocitů se prolínalo všemi rozhovory, u ostatních dotazovaných zřejmě neuvědoměle, každopádně nerady se pouštěly do odpovědí, kde by nějaký pocit či emoci musely dát najevo, natož pak o něm hovořit. Fenomén strach se objevoval v několika podobách. Strach něco řešit na supervizi, aby neměly zle s vedoucí a z reakcí klienta, pokud pracovníce nějakým způsobem odpoví. Dále to byly obavy, zda jejich problém patří na supervizi, aby nevypadaly hloupě a strach řešit například vztahové problémy, pokud by na supervizi byla sociální pracovníce. Pouze jedna dotazovaná hovoří o dobrém pocitu po supervizi, avšak těžko se jí dobrý pocit pojmenovává. Spojuje si ho s konkrétní osobou supervizora, v němž vidí osobnost. U každého z popsanych obav a strachů jsou jiné příčiny a měly by být provedeny jiné kroky k jejich zmírnění či odstranění. Sociální pracovníce v roli vedoucí okrsku by se neměla účastnit všech supervizí pracovního kolektivu. Všechny pracovníce je potřeba poučit a prodiskutovat s nimi, co všechno mohou na supervizích řešit. Ke zmírnění obav a nejistot by určitě docházelo postupně, jak by se více prohlubovala spolupráce a vztah se supervizorem, který by měl disponovat takovými znalostmi a dovednostmi, aby nenásilnou formou obavy a strachy pracovníc dokázal odbourávat. Proč nepožívat třeba různé alternativní techniky, o nichž například v anglickém prostředí píše Scaife (Havrdová, Hajný, s.). Zdůrazňuje užitečnost těchto technik právě v emocionálních situacích, kdy jsou problémy snáze prezentovány pomocí různých symbolů. Samozřejmě, že takové způsoby práce je možné používat až ve chvíli, kdy již existuje důvěra a bezpečí mezi supervizorem a supervidovanými.

Považuji za důležité se na tomto místě vrátit zpět ke stížnostem pracovníc na přetíženost, pocíťovaný tlak, v případě vzniku pracovních problémů. Dnešní doba je náročná nejen pro pracovníky v přímé péči, neustálý tlak zažívají rovněž manažeři. Hovoříme o stresu při zavádění standardů kvality nebo z nedostatku financí a následném tlak zřizovatelů či v případě nestátních neziskových organizací potřeba samotných manažerů získávat finance z jiných zdrojů, zvyšovat úhrady, provádět úsporná opatření a mnoho dalších faktorů. Manažeři by však neměli zapomínat, aby pod vším tím tlakem nebyla ohrožena cíleně zavedená supervize kvůli výraznému kladení důrazu na procesy a cíle, což může vést ke ztrátě důvěry a vzniku obav mezi pracovníky. O těchto obavách hovoří ve svém výzkumu Morrison a Wonnacott, který

byl proveden ve Velké Británii (Supervision, 2010) a zdůrazňují nedostatek času věnovaného každému jednotlivému sociálnímu pracovníkovi nebo v našem případě pečovateli. Právě oni potom nesou velkou osobní odpovědnost z důvodů značného psychického a emocionálního vypětí při plnění pracovních úkolů.

Zkoumaná problematika by zajisté zasloužila ještě mnohem více pozornosti a zvláště, pokud by výsledky chtěla tato konkrétní organizace využít pro přehodnocení procesu poskytování supervize. Je zde celá řada témat, o nichž se v žádném případě nedá říci, že jsem v diplomové práci našla odpověď nebo jim zcela porozuměla. Každopádně mohu konstatovat, že pro dotazované pracovnice má přijímání supervize značný význam, přemýšlejí o tom, co jim nevyhovuje, jak by to chtěly a především je oceňuji za jejich upřímnost a otevřenost, s níž mi odpovídaly a otvíraly i témata, s nimiž se na supervizi bojí přijít. Dobře jsem zvolila i jednotlivé kategorie, především význam role supervizora. Potvrdila se mi pravdivost tvrzení o důležitosti supervizora a vysokých nárocích, které jsou kladeny jeho osobu, znalosti a dovednosti, ale i ty lidské vlastnosti.

Závěr

Cílem mojí diplomové práce bylo zjistit pomocí hlavní výzkumné otázky, jak pracovníci pečovatelské služby vnímají účinek supervize v organizaci? K cíli jsem se rozhodla dojít provedením polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci vybraného zařízení sociálních služeb.

V teoretické části jsem předložila a shrnula klíčové pojmy o supervizi, které jsem považovala za podstatné pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Vycházela jsem z dostupné literatury české, zahraniční a svoje návrhy a doporučení, k nimž jsem došla na základě analýzy výzkumných rozhovorů, jsem podložila výsledky provedených výzkumů k dané tematice. Vzhledem ke skutečnosti, že se problematikou supervize zabývala řada studentů ve svých vědeckých pracích a dnes již existuje dostatek literatury k tomuto tématu, obecné pojmy o supervizi uvádím pouze stručně, pro všeobecný přehled. Podrobněji se zabývám některými modely supervize, které dávají práci strukturu, avšak také supervizorovi možnost určité flexibility a inovace, aby si sám s přibývajícími zkušenostmi, mohl najít svůj směr práce a mohl tak efektivně podpořit supervidované. Více prostoru věnuji možným úskalím a překážkám, které mohou superviznímu procesu ubrat na efektivitě a způsobit řadu problémů všem zúčastněným. Na druhou stranu supervize přináší jak zaměstnancům, tak jejich nadřízeným řadu kladů a přínosů a těm dávám prostor v další podkapitole. Autoři publikací o supervizi velmi zdůrazňují význam samotné role supervizora v celém procesu, proto také více času věnuji právě tomuto okruhu informací. Potřeba legislativně stanovit kritéria pro výcvik a vzdělání supervizorů se mi potvrdila i v uskutečněném výzkumu, což dokládám v analýze dat i následné diskusi.

Cíl práce jsem splnila, neboť jsem o významu supervize pro pracovníky v pečovatelské službě získala celou řadu cenných informací. Potvrdily se mi některé předpoklady, s nimiž jsem sama pracovala ve své pozici manažera a které byly také částečně důvodem, proč jsem si toto téma zvolila. V diplomové práci jsem však s nimi nepracovala, neboť jejich ověřením bych nezískala pochopení a lepší vhled do myšlení, prožívání a cítění pracovníků a především bych neznala jejich názory. Právě ty pro mě byly cenným materiálem. V žádném případě si však nedovoluji tvrdit, že je mi celá problematika jasná, a že jsem dostala odpovědi ke všem okruhům. Při analýze dat se objevovaly další nevyjasněné věci, o nichž pojednávám

v diskusi, a k nimž bych přivítala další výzkum nebo jsou ve formě doporučení pro management zkoumané organizace, ale také jako inspirace pro ostatní příjemce supervize. Pracovnice, které se výzkumu zúčastnily, přikládají supervizi velký význam a jejich některé negativní odpovědi ohledně jejích přínosů nejsou odmítáním supervize, jejich reakce bych nazvala voláním o nápravu chyb či omylů, k nimž došlo a z různých důvodů v celém v supervizním procesu dochází. Výzkumem jsem zjistila, že ve zkoumané organizaci jsou určité rezervy ve využívání všech možností supervize. Na tyto rezervy jsem upozornila v diskusi a doplnila o některá doporučení. Velké pozitivum však vidím ve vstřícném přístupu managementu k supervizi, pouze je potřeba prodiskutovat a doladit některé procesní kroky.

Význam supervize v pomáhajících profesích je již všeobecně znám, v diplomové práci jsem si potvrdila, že ji jako významnou cítí i samotní pracovníci, a že má svoje opodstatněné místo v sociálních službách jako metoda napomáhající zvládání nároků povolání. Věřím, že moje diplomová práce může pomoci organizaci zorientovat se v nastavení supervize, pochopit podněty a názory dotazovaných pracovníků a nastavit supervizi takovým způsobem, aby vyhovovala všem stranám, ale především, aby to bylo znát na spokojenosti uživatelů a kvalitě služby. Pevně doufám, že zveřejněné výsledky mohou pomoci i ostatním poskytovatelům služeb, minimálně je přimět k zamyšlení nad nastavením supervize ve vlastní organizaci, nad důvody některých vlastních rozhodnutí nebo jim pomoci ke snaze pochopit jednání a chování zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- BARTLOVÁ, E. (2007). *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně-ekonomická.
- BAŠTECKÁ, B.- GOLDMANN, P. (2001). *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál.
- BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L. (2003). *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk.
- BOCKELMANN, CH. (2002). *Berantug-Supervision-Supervision im Schulfeld*. Studien Verlag.
- CARROLL, M., THOLSTRUPOVÁ, M. (2004). *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton.
- DISMAN, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- GOULDING, Ch. (2002). *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Bussiness and Market Researches*. London: Thousand Oaks-New Dehli, Sage.
- HANÁKOVÁ, A. (2007). *Jak se vede supervizi (nejen) v sociálních službách v ČR*. Konference Supervize v sociálních službách. Kralupy nad Vltavou.
- HAVRDOVÁ, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium.
- HAVRDOVÁ, Z, KALINA, K. a kol. (2003). *Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup*. Praha: Úřad vlády České republiky.
- HAVRDOVÁ, Z.- HAJNÝ, M. (2008). *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- HAWKINS, P. SHOHET, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HENDL, J. (1997). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.
- JEKLOVÁ, M. REITMAYEROVÁ, E. (2007). *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
- JONATHAN, C. WILLIAM, J.R. (2002). *Educational supervision in social work*. Newyork: Columbia University press.
- JŮN, H. (2010). *Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách a ve zdravotnictví*. Praha: Portál.

KALINA, K. a kol. (2001). *Mezioborový glosář pojmu z oblasti drog a drogových závislostí*, Praha: Filia Nova.

KAUFMANN, J. C. (2010). *Chápající rozhovor*. Praha: Slon.

KILMINSTER, SM, JOLLY, BC. (2000). *Effective supervision in clinical practice settings: a literature review*. Medical Education. Blackwell Science Ltd.

Kol. autorů. (2010). *Pečovatelská služba v České republice*. Tábor: APSS ČR.

Kol. autorů. (2008). *Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: Tigris Print, spol. s r.o.

KRUTILOVÁ, D., ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J. (2011). *Sociální služby, Tvorba zavádění Standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. APSS ČR.

MATOUŠEK, O. (2003). *Metody a řízení sociální práce*, Praha: Portál.

MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

NAKONEČNÝ, M. (1998). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

ŘÍČAN, P. (2004). *Cesta životem*. Praha: Portál.

SCHMIDBAUER, W. (2008). *Syndrom pomocníka*, Praha: Portál.

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*, Boskovice: Nakladatelství Albert.

ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi Publishing.

TSUI, M. (2005). *Social Work Supervision*. 1st ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

ÚLEHLA, I. (2005). *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Úvod do supervize/ Cyklický model. (2002). Tišnov: Sdružení SCAN.

VON SCHIPPE, A., SCHWEITZWR, J. (2006). *Systemická terapie a poradenství*. Praha: Cesta.

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1. 1. 2012.

Internetové zdroje

BAJER, P. (2007). Legislativa a supervize v sociálních službách. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4. [online]. Dostupné 10. 11. 2011 z [www: <socialniprace.cz>](http://www.socialniprace.cz).

HAJNÝ, M. (2004). *Jak se bránit supervizi*. [online]. Dostupné 3.11.2011 z: <http://martin.hajny.net/text/18/jak-se-br225nit-supervizi-paradoxn237-p237ruka>.

HAVRDOVÁ, Z. (2004). *Jak by se měla vyvíjet kritéria poskytování supervize v ČR?* Konference „Supervize v pomáhajících profesích“. [online]. Dostupné 24.11.2011 z: <http://www.test.krszs.info/spravuj/files/jakbysemelavyvijetkriteriaposkytovanisupervize.pdf>.

CHONG, E., XIAOFANG, M. (2010). The Influence of Individual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self-Efficacy. *Creativity and innovation management*. č.10, s. 233–247. [online]. Dostupné 15.12.2011 z: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vkol.cz/ehost/>

KRUŠINSKÁ, K. (2007). *Výstupy z výzkumu*. [online]. Dostupné 15.3.2012 z: www.supervize.eu/wp-content/uploads/krusinska.pdf

MORRISON, T., WONNACOTT, J. (2010). Supervision: Now or Never Reclaiming Reflective Supervision in Social Work Reclamation reflective supervision in social work. [on-line]. Dostupné 20.2.2012 z <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=en%7Ccs&u=http://www.intrac.co.uk/reclaiming-reflective-supervision.php>

PACK, M. (2009). Clinical supervision: an interdisciplinary review of literature with implications for reflective practice in social work. *Reflective Practice*. č.5, s. 657–668. [online]. Dostupné 15. 12. 2011 z: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vkol.cz/ehost/>

Projekt: K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách. *Supervize v sociálních službách*. [online]. Dostupné 13.12.2011 z: <http://www.socialnipece.cz/store/news/images/TZ%20Supervize%20Instand.pdf>

Závěrečná zpráva o realizaci projektu č. F0044/001 „Kritéria poskytování supervize v sociálních službách a vzdělávání supervizorů jako příspěvek ke standardům kvality služeb“ za rok 2003. [online]. Dostupné 3.12.2011 z: <http://www.test.krszs.info/spravuj/files/Kriteriaposkytovanisupervizevsocsl.pdf><http://>

Abstrakt

V diplomové práci se zabývám významem a vnímáním supervize pracovníky v organizaci poskytující sociální služby, konkrétně pečovatelskou službu. V teoretické části uvádím stručný přehled informací o supervizi, především co to supervize je, její funkce a cíle. Větší prostor věnuji analýze možných úskalí, k nimž může dojít jak při zavádění supervize, tak i v procesu realizace a rovněž jejím přínosům. Dále jsem charakterizovala roli supervizora v celém procesu, především jeho osobnostní předpoklady, kompetence a požadavky na vzdělání, které stále ještě nejsou legislativně vymezeny. Ústředním tématem praktické části je kvalitativní výzkum, v němž jsem pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci konkrétního zařízení zjišťovala, jaký význam přikládají supervizi, kterou již pět let přijímají.

Klíčová slova: supervize v sociálních službách, supervizor, supervidovaný, pečovatelská služba.

Abstract

The thesis is focused on the meaning and perception of supervision by Social Service Employees, primarily those working at Domiciliary Care Centers. The theoretical part presents brief information about supervision and answers what supervision is and what its functions and goals are. More space has been dedicated to analysis of various difficulties that might occur when implementing supervision or during the execution process, as well as its benefits. I have characterized the role of a supervisor throughout the entire process, primarily his personal traits, competences and educational requirements that have not yet been defined by Czech legislation. The key topic of the practical part is a qualitative survey. Through semi-structured interviews the survey was researching what importance employees of one concrete institution attach to supervision that has been adopted in their institution for five years.

Key words: supervision in social service centers, supervisor, supervised, domiciliary care

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Účastníci výzkumu	34
---------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepisy rozhovorů se zaměstnanci, kteří přijímají supervizi

Příloha č. 2: Schéma cyklického modelu supervize

Příloha č. 3: Kooperativní model supervize

Příloha č. 1. Přepisy rozhovorů se zaměstnanci, kteří přijímají supervizi

Dotazovaná č. 1

Věk: 56 let

Vzdělání: Vysokoškolské

Pracovní pozice: Vedoucí pracovník

Délka pracovního poměru v organizaci: 20 let

Měla jste ještě jiné zkušenosti se supervizí než u vás v organizaci?

Ne, až tady, když se zaváděla se zákonem o sociálních službách. Předtím jsem supervizi neznala.

Změnilo se ve vaší práci něco od doby, kdy jste ještě supervizi nepřijímali?

Já si myslím, že určitě. Důležité je, že má člověk nějaký pocit bezpečí, nějakou jistotu, že ví, na koho se má obrátit. Také v některých případech, kdy jsme měli určité problémy s klienty, kdy pro pečovatelku to už bylo velmi psychicky náročné, kde si už nevěděli rady, ani lékař nám nepomohl, tak jsme právě využili té možnosti a pomohlo nám to podívat se na klienty zase z jiné strany, ze strany jak ona to chápe a podařilo se nám najít aspoň jeden krok, jak tu situaci zlepšit.

A předtím, než jste supervizi měli, tyto problémy řešil kdo?

Když jsme tyto problémy měly, tak jsme se je snažily většinou řešit s lékařem nebo s rodinou.

Jaká témata si pracovníci do supervize nosí?

Témata, která se vážou k syndromu vyhoření a témata, jak řešit konflikty, když se na nás obracejí klienti, ale i obyvatelé domu s pečovatelskou službou, kteří mezi sebou mají nějaké nevyřízené konflikty.

Takže to jsou všechno témata směrem ke klientovi, byla tam i jiná témata?

Třeba vztahové problémy mezi zaměstnanci navzájem apod.?

To si myslím, že tam zatím ještě nebylo.

Mají pracovníci účast na supervizi povinnou?

Nemají povinnou, my to nijak časově neomezujeme, nestanovujeme, kolik se těch supervizí má vykonat, prostě když je ta potřeba, tak se supervize udělá, když mají zaměstnanci potřebu, tak se jí účastní.

Jak ty potřeby zjišťujete?

Čekáme, až se zaměstnanci sami ozvou, nebo to může iniciovat třeba i sociální pracovníce, když ví, že se situace nedá jinými silami vyřešit, tak se toho ujme a požaduje supervizi.

Takže ta témata určuje sociální pracovníce?

Co potřebuje třeba v rámci kolektivu uspořádat, tak požádá o supervizi. Řeší se třeba syndrom vyhoření, když si děvčata stěžují, že jsou vyčerpané, nebo právě řeší ty vztahy s klienty.

Je to zakázka sociální pracovníce nebo s tím přijdou pečovatelky za ní a požádají o supervizi?

Většinou je to zakázka sociální pracovníce, ale někdy se stane, že jak jsme měly v loňském roce případ, kdy klientka obviňovala pečovatelky, tak samy už cítily, že je to potřeba.

Když pečovatelky přijdou za sociální pracovnící, že chtějí supervizi, musí jít říct, o jaké téma se jedná?

Říkají jí ho.

A šlo by to udělat tak, aby jí to neříkaly?

No šlo by to, ale zatím jsme to neřešili. Nikomu to nevadilo, ani nás to nenapadlo.

Když by třeba měly pečovatelky problém se svojí nadřízenou (sociální pracovnící), myslíte, že by šly do supervize s tímto tématem?

To asi ne, asi by se bály. Mohly by to ale říci mně, aby to ta vedoucí nevěděla.

Vy jste se sama někdy supervize účastnila?

Já se v loňském roce supervize zúčastnila. Měla jsem supervizi na téma demence. Dělalý jsme anketu a řešily jsme problémy, jak komunikovat s klienty s demencí, kteří už jsou v tom vyšším stadiu a těžce se s nimi domlouvá.

To byla také týmová supervize?

Ne, ta byla jenom pro mě.

Takže pracovníci si mají možnost požádat o individuální supervizi?

Ano, všichni mají možnost individuální supervizi, pokud o to projeví zájem.

Využil to už někdo?

Tu individuální zatím nevyužil nikdo, co si pamatuji, pouze jedna sociální pracovníce. Jinak si myslím, že většinou to byly supervize na témata, kde se řešil nějaký kolektivní problém.

Jak jste spokojeni se supervizorem?

Já si myslím, že pro nás je nejpřínosnější ten supervizor, který zná něco o pečovatelské službě nebo aspoň zná tu problematiku trochu šířeji a těch je opravdu málo. Měly jsme jednu supervizorku, ta má na to firmu, druhá vyučuje na filosofické fakultě a ještě máme třetího supervizora, který má také firmu.

Takže si je vždycky vybíráte podle tématu?

Ano. Dva z nich mají blíže k sociálním službám nebo tomu aspoň rozumí. To je potom lepší, když něco ví o naší problematice.

Mají absolvovaný supervizní kurz?

To jsou spíš psychologové, takže já si myslím, že z těch tří mají všichni kurz, že to uvádí i na webových stránkách.

Vyhovuje vám, jak máte supervizi nastavenou?

Nám to zatím vyhovuje, protože každý si může požádat o to, co ho zajímá, takže si myslím, že ano.

Jak by podle vás měla vypadat dobře nastavená supervize v organizaci?

Myslím, že by měla být nastavená tak, aby ten člověk – supervizor znal tu tematiku, to je nejdůležitější a mělo by se hned na začátku říct, co od toho očekáváme. Jestli chceme řešit určitý případ nebo co teda chceme. Aby se nastavily nějaké konkrétní body.

Jak často by podle vás měla supervize probíhat?

Já si myslím, že by to nemělo být nějak časově omezené, protože u nás se problém může vyskytnout třeba ze dne na den. Ale myslím si, že alespoň jednou za rok by to pracoviště mělo mít supervizi.

Takže jednou za rok by to bylo dostačující?

Myslím si, že ano, ale nebráním se tomu, že když bude nějaký problém, může být supervize vícrát.

Kolikrát jste měli v loňském roce supervizi?

Zhruba 4 supervize ve druhém pololetí a v prvním pololetí asi tři. Máme pět okrsků a většinou na každém okrsku bývá jednou za pololetí.

A je to podle vás dostačující ?

Je to dostačující, pokud by někdo chtěl, tak jich může být víc.

Kontrakt u vás uzavírá kdo?

Ten uzavírám já, většinou to sepisuju já na ta příslušná pracoviště. Je uzavřen na půl roku, maximálně na rok.

Vyjadřují se nějakým způsobem ke kontraktu i ostatní pracovníci?

Ne, se supervizorem se domlouvám jenom já.

Je v současné době něco, co byste na supervizi chtěla změnit?

Já si myslím, že ani ne, ti supervizoři se osvědčili, pomohli nám v organizaci i co se týká propagace, to se podařilo a myslím, že v těch konkrétních případech se našlo něco, jak se posunout o ten stupeň výš.

Jaký konkrétní přínos má tedy supervize pro vaši práci?

Určitě má přínos, protože to umožňuje pohled z té druhé strany, stanoví se nějaké konkrétní body, jak se v tom posunout a myslím si, že je důležité navázat s nimi i kontakty, protože někdy nemají dost dobře zmapovaný ten terén. To nám umožňuje taky, že i supervizoři získají něco nového a na základě toho se k tomu postaví třeba nějak jinak. Vidí to taky z té jiné strany.

Co popisujete, by bylo využití podpůrné funkce supervize. Využíváte například i vzdělávací funkci?

No, většinou využíváme tu podpůrnou, s tím, že taky se nám stalo, že jsme navrhli nějaký konkrétní případ a supervizor nám navrhl řešení za první, za druhé za třetí.

Takže to byla spíš taková poradenská supervize?

Taková poradenská, abychom věděli, jak to řešit. My jsme chtěli radu, chtěli jsme to nějak zobecnit a přenést na ta ostatní pracoviště.

Jaké metody supervizor při práci volí?

Většinou volil rozhovor, ptal se na okolnosti okolo věcí. Myslím, že nic jiného nezkoušel. Přesně ale nevím, protože na všechny supervize nechodím.

Co vy sama jste se díky supervizi naučila?

Já jsem se naučila vidět věci z určitého pohledu jinak zase a pomohla mi supervizorka najít jinou možnost. Pomocí obrázků, ikon a v letošním roce se k tomu ještě vrátíme.

Toho poradenství využíváte nějak pro práci pečovatelek, ty informace?

Zatím ještě ne.

A dalo by se toho nějak využít?

Určitě, třeba najít nějaké metody s těmi lidmi, co by pomohlo pracovníkům komunikaci s klienty. Třeba uspořádat kurz v rámci vzdělávání.

Jaký má supervize z vašeho pohledu přínos pro pracovní kolektiv a pro organizaci?

Má svým způsobem i funkci kontrolní, že nám umožňuje získat pohled supervizora, jestli to děláme správně nebo jestli se to dá dělat jinak.

Takže tam očekáváte i to potvrzení, jestli to děláte dobře?

Ano, přesně tak. Pomohli nám vlastně doporučit způsob reklamy pro veřejnost.

Co očekáváte od supervize do budoucna?

No, já si myslím, že to bude stejné, že to, co nám supervize dává, nám to vyhovuje. Určit nové postupy, stanovit jiný pohled na věc a z druhé strany a taky je to celková podpora, a že postupujeme správně.

Kdyby supervize nebyla povinná ze zákona o sociálních službách, využívali byste ji taky?

Ano, teď bychom ji už využívali.

A šli byste do toho sami ze začátku i bez toho biče nad hlavou (bez té povinnosti)?

To by asi bylo horší, ta bariéra tam určitá byla. Svěřovat se svými problémy někomu cizímu....řešili jsme to v rámci organizace, využívali jsme vlastní zkušenosti. Že bychom hledali pomoc zvenku, to ne. Ta bariéra nebo ostych byl ze strany všech pracovníků.

Říkáte, že ostych byl, co ho nabouralo?

Já si myslím, že se podařilo to, že se seznámili se supervizory a pochopili, že se budou řešit jejich problémy, dává jim to pocit jistoty, že dělají věci správně. Že je i pro ně, pro jejich pohodu. Myslím, že je to jedna z cest, jak ji využívat.

Jak tedy dnes hodnotíte skutečnost, že povinnost supervize v zákoně je?

Dnes už se na to dívám tak, že to bylo dobré rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že je supervize relativně nový pojem a hlavně v sociálních službách, je asi normální, že jsme k tomu přistupovali s obavami. Mnoho informací jsme neměli a zkušenosti žádné.

Dotazovaná č. 2

Věk: 52 let

Vzdělání: SOU – vyučená, sanitární kurz

Pracovní pozice: pečovatelka

Délka pracovního poměru v organizaci: 22 let

Měla jste ještě jiné zkušenosti se supervizí než u vás v organizaci?

Ne, tady to bylo poprvé

Když srovnáte dobu před tím, než jste supervizi začali přijímat a nyní, změnilo se něco ve vaší práci?

Že jsme si to neuvědomovali vlastně, tady tu práci s těma lidma, co třeba po mně chtěl ten nějaký pán, klient, tak až teď, co jsme měli supervizi na okrsku, tak jsem si teprve uvědomila, že ta zkušenost tam už je, že už jsem ji měla, aniž bych o ní věděla.

Uvědomovala jste si co se dělo při práci? To jste měla na mysli?

Ano, ano, uvědomila jsme si, co se tam dělo, až jsme to probrali. Třeba, že už se to u klientů dělo mnohokrát a trápilo nás to, jenže jsme o tom nedokázali uvažovat, protože jsme si to neuvědomovali.

Co se tam stalo, čím to je, že jste si to začala uvědomovat?

No, třeba že ten klient po mně chtěl něco intimního, po mně chtěl třeba, abych mu koupila Viagru a prostě jsem nevěděla, že tady toto může být zařazené do supervize. Třeba téma sexuální obtěžování, nevěděla jsem, jak o tom mluvit a taky, že s tím můžu přijít.

Takže co jste si před supervizí myslela o tom tématu?

Že je to zvláštní, že to tam nepatří a taky mi bylo hloupé mluvit o takových věcech. Ale nakonec jsme to tam probrali a pomohlo mně to uvědomit si, že je to normální, že se toho nemusím bát. Pokud to po mně chce klient, patří to do práce a můžu s tím přijít na supervizi a mluvit o tom.

Jak byste ten problém s Viagrou řešila tenkrát, když ještě supervize nebyla?

No, s paní doktorkou obvodní, zeptala jsem se jí, jak tomu člověku mám odpovědět.

Byly ještě nějaké jiné věci související s prací, s nimiž jste si nevěděli rady?

Určitě byly, ty jsou pořád.

Na koho jste se tedy obraceli?

S paní vedoucí jsme to řešili.

Takže to, co teď dělá supervizor, dříve dělala paní vedoucí...

Ano, a taky paní doktorka, té jsme dřív telefonovali.

Když to srovnáte, co je pro vás přijatelnější, tak, jak jste to řešili dříve nebo nyní se supervizorem?

Já si myslím, že ten supervizor.

A proč?

Protože lepší poradí, že má třeba větší zkušenosti, jo, nebo je taky odborník, ví, jak se máme zachovat. Řekne nám, jak se máme zachovat nebo co máme na to říct. A taky nám řekne, že je naše práce těžká a nějak podpoří, někdy je práce moc a ještě

když klient není spokojený, tak na práci myslím i doma a to mi vadí. A on tak poradil, že jsem byla klidná.

Aha a jaký by podle vás měl ještě supervizor být?

O tom jsem nepřemýšlela, ale určitě abychom mu mohli věřit, měl by se orientovat v naší práci aspoň trochu. Někteří tomu vůbec nerozuměli, hlavně ta jedna paní. A potom jak už jsem říkala, aby poradil a řekl, že tu práci děláme dobře. Taky by měl umět pracovat s více lidmi, ne jen mluvit s jedním.

Co pro vás tedy nyní supervize znamená?

Vím už, jak na toho člověka, třeba se ne tomu zasmát, ale už vím, jak na toho klienta, že nám poradila. Co mu můžeme odpovědět, aby třeba nevznikl konflikt, aby na nás nekřičel a tak.

Takže co očekáváte od supervizora?

No tu radu, já tedy radu. Nenapadá mě nic jiného, pro mě je důležité, že mi poradí.

Jaká témata si pracovníci do supervize nosí?

Třeba když, nic mě zrovna nenapadá, já jsem moc problémy neměla a zatím jsem si vždycky poradila.

A kolegyně?

No, teď třeba měly, že je klienti šikanovali, já jsem pak měla ještě jednu věc. To byla paní, která byla ochrnutá a ta mě dost urážela. Třeba byla zima, nosila jsem návleky a paní m urážela prostě že, si nepřeje, abych měla návleky, že jsem špína, abych si zavedla papuče a křičela na mě.

Co jste tenkrát chtěla po supervizorovi?

Jak jí mám odpovědět, jak s ní mám mluvit. Nebo co jí vlastně můžu říct. Vadilo mi, jak se ke mně chová.

Byla jste spokojená s pomocí supervizora?

To víte, že byla, navedl mě, jak jí mám odpovědět, že se nemusíme bát a nemáme si všechno nechat líbit. To mně pomohlo, protože jinak nám kvůli standardům vedoucí říkají, aby nebyly s klienty problémy.

Mohla by se na supervizi probírat ještě jiná témata?

Třeba když bychom se dohadovaly s kolegyněmi.

Šla byste s takovým tématem do supervize?

To je právě ten problém, to jsme si už říkaly s jednou kolegyní, že máme problém s jinou naší kolegyní a bojíme se.

Čeho se bojíte?

No ona používá v práci alkohol a všichni to vědí, i vedoucí to ví a nic se s tím nedělá.

A čeho konkrétně se bojíte, že s tím nejdete do supervize?

No, ona už má před důchodem....

Bojíte se teda té kolegyně?

No jo, bojím.

Co by vám mohla udělat?

No, bojíme se asi reakce naší vedoucí.

A nešlo by to udělat jinak?

No třeba jít za vedoucí terénních služeb. To se zase bojím, že se mi to může vrátit nějak jinak.

Zkuste popřemýšlet, čeho se to tam bojíte?

Možná, ne, že by ona na mě něco věděla, ale že bych jí ublížila, že by mohla být z práce na hodinu propuštěná. Pak bych si to třeba vyčítala. Říkaly jsme si s kolegyní, že až se třeba něco stane jí samotné, tak se to prolákne.

Aha, takže budete čekat. Řekněte mi, co by se muselo stát, abyste se odvážila s tím tématem do supervize jít nebo zajít za vedoucí terénních služeb?

Myslím si, že až by se třeba něco stalo, že ona by nějak tomu klientovi mohla ublížit.

Takže uvažujete v té rovině, že by se to mohlo stát a budete to řešit nebo budete čekat, až do té doby, když se něco stane a pak řeknete, my jsme o tom věděli?

No, to je právě těžký, hm.

Já jenom chci přijít na to, co vás tak strašně brzdí, čeho se to vlastně bojíte?

Právě že ona je s vedoucí dost zadobře a vedoucí by ji určitě podržela a co pak s tím.

Zkuste si jen tak představit, že byste s tímto za supervizorem šla, jak byste mu to řekla?

No, že mám problém s kolegyní, jenže jak ona by teď na to reagovala, třeba ona neví, že my to víme. Ona to kryje a myslí si, že my to nevíme.

A mohla byste využít individuální supervize?

Ano, no já si myslím, že až bych měla nějaký větší problém, tak určitě bych to využila. Tento případ ne, to ne. Proč si mám dělat problémy? To je těžké.

Je u vás supervize povinná?

Myslím, že ne, ale nevím to určitě.

Jak často supervizi míváte?

Jednou za půl roku, a když nám paní vedoucí řekne.

A téma, když supervizi máte...

Sami si ho zvolíme. Vždycky si to sami navrhujeme.

Víte kdo podepisuje smlouvu o supervizi?

Já nevím, že by se nějaká podepisovala, ale jestli ano, tak asi ředitelka.

Ptal se vás někdo v začátcích, jak si supervizi přejete nebo co od ní očekáváte?

A kdo by se nás ptal? Řeklo se, že bude, že je to pro nás dobré, tak jsme tam začali chodit.

Říkal vám někdo před zahájením supervize k čemu je a co to vůbec je?

Nevím o tom, že by někdo něco říkal. Jak jsem vám říkala, na poradě se řeklo, že je to pro nás dobré, a že bude při nějakých problémech supervize. Až ten jeden pán, myslím, že to byl psycholog, tak říkal, když přišel, že můžeme mluvit o problémech v práci.

Vyhovuje vám supervize, jak ji nyní v organizaci máte?

Vyhovuje, je to dobrý. Aspoň někdy nejsme v těch problémech sami.

Je tam něco, co byste na supervizi chtěla změnit?

Nechtěla, nevím o ničem, co by se mělo změnit.

Máte jenom jednoho supervizora?

Máme dva. Vždycky vedoucí rozhodne a už třeba, že je ta psycholožka objednaná od hlavní vedoucí, oni už s nimi navazují kontakty.

Když si jdete říct o supervizi, říkáte okrskové vedoucí to téma?

Ano, to ano. Ona vždycky až když je problém, tak objedná supervizi, tak aby to věděla.

Takže ona už zadává vedení, budeme na supervizi řešit tady toto?

Už jí to říká paní Buchtové.

Aha a nemůže být toto důvodem vašeho strachu nebo obav?

Myslím, že jo. (před odpovědí je dlouhá pomlka a vyhybavý pohled). O tom se špatně mluví.

A dalo by se s tím něco dělat, abyste supervizi mohli využít pro sebe úplně nebo víc?

No, určitě, říct, prostě, abychom tam byli jenom sami s psychologem. Bud' celá skupina nebo já sama.

A okrsková vedoucí chodí vždycky na supervize?

Vždycky tam chodí.

A když byste měla problémy s tou okrskovou vedoucí a nechtěla to před ní řešit, co byste udělala?

To už bych šla za paní Buchtovou.

Takže máte tam důvěru v to nejvyšší vedení?

Ano, to určitě.

Dobře, tak mi ještě povězte, má pro vás supervize nějaký přínos?

Určitě, ta rada, že, jak se ke klientovi chovat, určitě že jsem tady já pečovatelka, ne žádná uklízečka a nemusím si všechno nechat líbit. To jsem začala chápat, až když nám to supervizor řekl. Vedoucí nám kvůli standardům říká, abychom neměly problémy s klienty. Copak si máme všechno nechat líbit?

Takže to je poradenství, dostanete od supervizora ještě něco jiného?

Oni nás podporují, možná se tam dozvím něco, co jsem nevěděla.

Co jste se díky supervizi naučila?

Tak chování určitě, chování ke klientům. Vždycky jsem měla strach, jak se mám bránit, myslela jsem, že si to nemůžu dovolit.

Co vám to dalo, že jste se naučila jinak chovat ke klientům?

To je to dobré, že už předcházím, tomu, když třeba ten pán začne to sexuální obtěžování, tak, už vím a předcházím tomu, aby k tomu nedošlo dál a předcházím tomu. Je to pro mě úleva.

Jaký přínos může mít supervize pro tým?

Tak taky určitě něco, nějakou tu radu.

Pozorujete třeba, že by vás to nějak stmelilo, jako kolektiv?

No, řekla bych, že jsme si bližší.

Co to způsobilo, že jste si bližší?

No, že si všechno řekneme na rovinu, až teda na tu jednu, jo. Že si řekneme i to, co se nám nelíbí.

A v tomto vám pomohla supervize?

Ano, to určitě pomohla, dříve bych si to tak asi netroufla, už se tak nebojím mluvit před všemi.

A má supervize nějaký přínos pro organizaci jako celek?

asi jo, ale to je těžké, to mě nikdy nenapadlo.....lepší spokojenost zaměstnanců, lepší image navenek, já jsem o tom nikdy nepřemýšlela, nenapadlo mě to.

Kdo vám říkal, o čem je supervize a k čemu je dobrá?

Asi nikdo, prostě se řeklo, že bude, a že tam budeme řešit problémy, tak jsme tam šli a časem jsme poznali, že je to dobré.

Co očekáváte od supervize do budoucna? Co vám ještě může dát víc?

To nevím, ale jsem ráda, že když potřebujeme, můžeme tam jít. Možná, že to, že se bojím je i věkem, mladší kolegyně jsou možná otevřenější.

Dotazovaná č. 3

Věk: 54

Vzdělání: základní

Pracovní pozice: pečovatelka

Délka pracovního poměru v organizaci: 15 let

Měla jste ještě jiné zkušenosti se supervizí než u vás v organizaci?

To ne, já už tady jsem dlouho, předtím jsem byla v terénu a supervizi máme až tak dva roky. Předtím jsem nevěděla, co to je.

Když srovnáte dobu před tím, než jste supervizi začali přijímat a nyní, změnilo se něco ve vaší práci?

Je to takové lepší než předtím, že člověk se z toho všeho může vypovídat.

Co máte na mysli tím vypovídáním ?

No ze všech těch emocí, které jsou z práce, když nám třeba klienti nadávají nebo si něco prosazují, tak se z toho vypovídáme a člověk si to všechno nemusí tahat domů, řekne si ty svoje bolístky, tak to je lepší.

Když si vzpomenete na dobu, kdy ještě supervize nebyla, komu jste ty bolístky říkali?

Kolegyním nebo, no kolegyním. To mně taky pomáhalo, je to lepší, když to člověk se sebe trochu dostane.

Kdybyste to měla srovnat, co je pro vás lepší, popovídání s kolegyní nebo se supervizorem?

No, já nevím, já bych řekla tak na stejno, možná víte, ten supervizor má zas jinak tak ten přístup, je odbornější.

Takže supervizor vám připadne jako větší odborník?

Jistě že jo, ale když nad tím přemýšlím, tak něco bych radši probrala s kolegyní a něco zase s tím supervizorem.

Aha a která témata to jsou, co byste raději probíraly se supervizorem?

Ted' zrovna nevím, já jsem tam třeba měla na supervizi problém s tou jednou klientkou, co mně dělala problémy, tak supervizi jsme měla vlastně kvůli tomu.

Takže to jste měla supervizi jenom pro vás? Individuální?

Jo, jenom pro mě, ale byla tam se mnou ještě vedoucí okrsku. To jsme se obě ptaly, jak se k té paní chovat, jestli to tak mlže být nebo ne.

Takže tam jste byly jenom s vedoucí, ale máte možnost přijímat i individuální supervizi?

Ano, ano. Můžeme říct naší okrskové vedoucí a oni by toho psychologa objednali.

Když jste měla supervizi jen ve třech, s vedoucí a supervizorem, pomohlo vám to, vyřešila jste si ty problémy?

No ne s klientem, ale vyřešila jsem si to sama v sobě.

Co se tedy stalo, že jste si to vyřešila sama v sobě?

No, najednou jsem se na to mohla podívat z jiného pohledu, už to nebylo tak osobní, už to bylo takové, už mě to tak netrápilo.

A co se na supervizi stalo takového, že už vás to tak netrápilo?

No ten, supervizor mně poradil, co s tím, už to s tou klientkou bylo neúnosné. A on poradil co s tím, no radil, vlastně, mně to pomohlo, že jsem se z toho vypovídala, že mně podpořil a ta vedoucí taky.

A pak už to bylo lepší ano?

No ona zůstala stejná, ji nikdo nezmění, ale já už jsem si to tak nebrala osobně. Ona je nemocná a stará a třeba na něco naštvaná a nemá asi nic konkrétně proti mně. Už se za to neobviňuji a nemusím na to myslet i doma.

Takže po tom, co jste mi tu povídala, co mi odpovíte na otázku, zda má pro vás supervize nějaký přínos?

No, určitě má, poradí mně, povzbudí mě to v té práci, nebo když máme nějaké problémy s klienty, tak nám někdo poradí a nebojíme se, že v tom zůstaneme sami. To jsme tenkrát nevěděli.

To je zajímavé, takže jak jste se na supervizi dívali v době, kdy vedoucí přišla s tím, že ji budete dostávat?

Tenkrát jsme nevěděli co to je, to jsme si spíš říkali, co si to zase vymýšlí. To bylo těžké něco řešit s cizími lidmi, mluvit o tom před nimi, ale teď už víme, že to pomáhá nebo že oni nám mají pomoci.

Vy jste říkala, že jste si na supervizi řešila dva problémy a co ostatní kolegyně, co na supervizích řeší?

Taky mají problémy s klienty, teď si konkrétně nevzpomenu.

Takže jste vždycky řešili jenom problémy s klienty? Nic jiného jste neřešili?

Já nevím, co myslíte, co jiného by se tam dalo řešit.

Třeba nějaké pracovní problémy s kolegyněmi, s vedoucí, nebo že byste se dozvěděli nějaké nové informace na supervizi?

S kolegyněmi ne, my máme výborný kolektiv, pomáháme si. To mě ani nenapadlo, že by supervize byla i od toho.

A vy myslíte, že tam můžete řešit pouze problémy s klienty?

Nevěděla jsem, že i něco jiného. Já jsem myslela, že je to jenom o těch klientech.

Když jste zahajovali supervizi, kdo vám říkal, co to vlastně supervize je a čemu je dobrá?

To nám říkala vedoucí na poradě, ale to už je tak ty dva roky a pak ten jeden supervizor, ale já už si nepamatuji, co říkal. Myslela jsem, že nám mají poradit, jak pracovat nebo jak mluvit s klienty, se kterými si nevíme rady, takové ty problémové případy. A i kdyby tam někdo chtěl řešit třeba něco o vedoucí, vy si myslíte, že by se tím něco vyřešilo, kdybych si na ni třeba stěžovala?

A kdybyste chtěla něco vyřešit, to byste brala jako stížnost?

No ne, ale kdybych třeba měla problémy s kolegyní, já si to ale nedokážu představit, my máme fakt super kolektiv. Možná, ale kdyby něco takového bylo a moc jsem se tím trápila a jinak to nešlo, tak bych o tom přemýšlela. Ale nevěděla jsem o tom.

Máte supervizi povinnou?

Myslím, já nevím, je tak jednou, dvakrát do roka.

Já jsem myslela, jestli tam musíte chodit, když vedoucí řekne, je supervize, tak jestli máte účast povinnou?

Když se řekne, že je supervize, tak tam jdeme všichni. Já si myslím, že ano. Když se řekne, bude supervize, přijde supervizor pro všechny, tak si myslím, že ano. Nikoho nenapadlo nepřijít.

Kdo určuje, jak často supervize bude?

To je podle toho problému, míváme i jednou za rok, pravidelně nějak. Když máme nějakou potřebu a máme ty svoje problémy nějaké. My přijdeme za okrskovou vedoucí a řekneme, že máme problém. Nebo si třeba pořád na poradách stěžujeme na jeden problém a vedoucí řekne jo, tak uděláme supervizi, probereme ten problém. Většinou to ale vedoucí vycítí, že je potřeba tu supervizi. Máme hodnou paní vedoucí.

Aha, takže vy ten problém říkáte vedoucí?

Jo, řekneme jí to a ona zajistí toho psychologa, co dělá supervize. Vždycky to jde přes ni.

A musíte jí to téma vždycky říkat nebo by stačilo jenom říct, potřebujeme supervizi?

Já myslím, že bych to nemusela říkat, kdybych třeba chtěla něco pro sebe, nemusela bych jí to říkat, ale nikdo to nezkoušel. Vždycky jsme jí to řekly.

Víte, kdo podepisuje smlouvu se supervizorem?

Tak asi paní Buchtová nebo možná ředitelka.

Ptal se vás někdo na začátku, jaká supervize by vám vyhovovala nebo jak byste ji chtěli?

Tak o tom nevím. Vedoucí nám řekla, že přijde supervizor, že nám bude pomáhat s problémy, ale že by se nás někdo na něco ptal, to ne.

Jak jste spokojená se supervizorem, jak se vám s ním pracuje?

Dobře, loni jsme měli jenom jednu nebo možná dvě supervize. Myslím, že byl pokaždé jiný supervizor.

Vy si vybíráte, který supervizor přijde?

Ne, to my vždycky víme, až když supervizor přijde. Já nevím, proč přišel podruhé jiný, asi to rozhodne vedoucí. Nahlásila se supervize a přišel někdo jiný.

Takže nevíte, podle čeho je supervizor vybírán?

To nevím, kdo o tom rozhoduje, ale oba co tu byli, jsou hodní.

Vyhovuje vám supervize tak, jak probíhá, jak ji máte nastavenou?

Vyhovuje, nic bych měnit nechtěla, ani nevím, co bych měla chtít změnit. Když potřebujeme, tak se řekneme a supervizor přijde.

Co myslíte, jak často by supervize podle vás měla probíhat?

No, tak jednou za rok nebo pokud je nějaký ten problém, tak jak to je. To nám stačí.

Co vám supervize přináší? Jaký přínos má pro vaši práci?

No jak jsem už říkala, když o tom mluvím, tak se pak na to můžu podívat jakoby jinýma očima. Supervizor nám řekne, co udělat nebo jak se zachovat. Taky chceme, aby nám řekl, že třeba ty věci děláme dobře.

Takže to máte jako poradenství a podporu, ano?

Ano, podpoří a poradí, většinou říkáme svoje problémy a oni nám poradí nebo řeknou, co si myslí. Pak k tomu mluví i ostatní, ne jenom ten, kdo má problém, no a pak ten supervizor. Je to taková diskuze a když každý řekne svůj názor, tak to najednou vidíme jinak.

Co jste se díky supervizi naučila?

Tak třeba přenášet se přes problém, i když to někdy trvá dost dlouho, ale už to člověk tak neřeší. Pak se uvolňovat, nebát se tak.

Čeho jste se bála?

No když jsme měli první supervizi, tak jsme nevěděli, co od toho očekávat a právě říkat ty naše problémy cizímu člověku, to nám nešlo. Pak když jsem měla sama tu supervizi, tak jsem viděla, že to doopravdy k něčemu je, že to můžu říct a nemusím s tím být sama. To se mi dost ulevilo.

A myslíte, že má supervize nějaký přínos pro organizaci jako celek?

Třeba když budeme vědět, jak se k těm problémovým klientům chovat nebo co jim říct, tak už nebudou protivní a budou spokojenější, tak to je taky pro organizaci dobré. Třeba by si taky nemuseli stěžovat, když se takové situace naučíme řešit nebo klientům odpovíme tak, aby se nerozčílili.

Napadá vás ještě něco, k čemu by mohla být všem supervize dobrá?

Já nevím, tak když nám pomůže supervizor s těmi problémy, tak budeme zase i k těm klientům chodit rádi nebo tak celkově do práce. To si myslím, že je dobré.

Co očekáváte od supervize do budoucna? Může vám dát ještě něco víc?

No, bylo by dobré, kdybychom ji měli pořád, už jsme si zvykli a je to taková úleva, že se máme na koho obrátit. A jak jste říkala, že se tam můžou řešit i jiné věci než problémy s klienty, kdyby něco takového bylo, tak se to naučit taky tam říct. Nedokážu si to představit říct třeba o problému s kolegyní.

Co myslíte tím, že si to nedokážete představit?

No, tak si říkám, k čemu by to bylo dobré, čemu by to pomohlo, asi jsem ta starší generace, ale naštěstí máme dobrý kolektiv, tak nevím, proč bych si dělala zle, co by mi to přineslo?

Dotazovaná č. 4

Věk: 44

Vzdělání: středoškolské

Pracovní pozice: pečovatelka

Délka pracovního poměru v organizaci: 17 let

Měla jste ještě jiné zkušenosti se supervizí než u vás v organizaci?

Ne, neměla, tenkrát se o tom ještě nemluvilo, nikdo to neznal.

Jak jste vnímala supervizi v začátcích, když se zaváděla?

Já jsem tomu ze začátku nevěřila. Pak když tu nějaké zkušenosti byly a člověk si může třeba postěžovat, jako co ho baví nebo nebaví, tak pak už jsem to brala jako přínos.

Proč jste tomu tenkrát nevěřila?

Ničemu novému člověku nevěří, když to přijde, že? Je to taky to neznámé. No bylo to nové, nevěděla jsem, co od toho očekávat.

Tak co jste si třeba říkala?

Tak třeba, k čemu nám to bude dobré, co nám to přinese. To byly takové spíš rozpačité pocity. Ted' už je to jiné, už to máme asi pět let.

Když se vrátíte zpět před pěti lety a nyní, tak jak se na to díváte nyní?

No říkám, že je to přínos, že člověk může řešit těžké věci. Tak nějak se mi uleví, když je supervize, když si můžete o těch problémech promluvit nebo popovídat si s tím psychologem jako s odborníkem, tak on poradí. Je to dobré, můžu říct, že bych to uvítala i častěji než jednou za půl roku.

Změnilo se něco ve vaší práci za tu dobu, co přijímáte supervizi?

Já si myslím, že ne. Řekla bych, že je to takové, víte, kolikrát ta supervize se třeba dělá, až když je nějaký konkrétní problém, třeba na tom našem okrsku. Tak máme problém a než je supervize, stejně to musíme řešit samy.

Takže potom už pro vás supervize není užitečná?

Tak to nechci říct, ale kdybychom tu radu nebo jak to řešit dostaly dříve, tak to bylo pro nás víc v klidu.

A když supervize, jak jste ty problémy řešili tenkrát?

Nijak, prostě jsme o tom třeba řekli na poradě, že máme nějaký problém a hodilo se to za hlavu, nějak se to neřešilo. Prostě musíš si s tím poradit sám, nic jiného nám nezbylo.

Takže můžu tomu rozumět tak, že ted' když supervizi máte a jdete tam s nějakým problémem, tak supervizor vám pomůže ho vyřešit?

Já bych řekla, že dostaneme nějakou dobrou radu od toho konkrétního člověka, jak to zvládnout, a říkám dřív jsme musely ten problém v podstatě hodit za hlavu.

Aha, takže ted' jak chápete supervizi nebo se k ní stavíte?

Jako že dostanu pomoc, tak pozitivní, je to pro nás dobré, můžeme být víc v klidu a že v tom nejsme úplně samy.

Jaká témata na supervizích řešíte?

No většinou problematika práce s klientem. Potřebujeme poradit, jak to někdy zvládnout, když je nějaký problém.

A jak to praktikujete, vznikne nějaký problém a kdo tu supervizi objedná nebo kdo k tomu dá popud?

No většinou je to naplánované, třeba teď je to naplánované na jaro, že v dubnu bude supervize.

A kdyby v tom mezidobí vyvstal nějaký problém, tak to budete čekat až do toho dubna?

To ne, máme telefon na toho psychologa a on říkal, že když budeme mít nějaký problém, tak se mu můžeme ozvat.

Takže pokud byste nechtěla čekat až do toho dubna, zavoláte tomu psychologovi
Zavoláme mu a on by přišel nebo bychom za ním šli do té jeho ordinace.

Celý kolektiv?

Nebo člověk jako sám.

Aha, takže když byste tam šla sama, tak to máte možnost i individuální supervize?

Ano, tak to s ním bylo domluvené.

Když se ještě vrátím k těm tématům, dokážete si představit řešit na supervizi i něco jiného než co se vztahuje ke klientům?

Já nevím, většinou bych řekla, že je to všechno ohledně té práce. Jak jsem říkala, jsou to problémy, co vyvstávají s klienty a my nevíme, jak je řešit nebo si nejsme jisti, jestli je řešíme dobře. O ničem jiném nevím, co by se tam dalo řešit, když jsme v práci.

Máte účast na supervizi povinnou?

Řekla bych, že jo. Když máme supervizi celý kolektiv a řekne se, že je supervize, tak pokud člověk není nemocný nebo nemá dovolenou, tak si myslím, že je to povinné. Je to v pracovní době, tak by to mělo být povinné.

Vy sama jste měla na supervizi nějaké téma?

Ne, zatím jsem to ještě nepotřebovala. Zatím to tak nějak zvládám sama. My tam vlastně sedíme všichni, a když kolegyně třeba nějaký problém řešily, tak se taky můžeme toho psychologa zeptat. I to mně pomáhá. Takže on tam odpovídá vlastně všem, ale byly to problémy jiných pečovatelek, já že bych měla konkrétní problém, tak to ne.

Když se vás zeptám ještě jednou, dokázala byste představit i jiná témata, která by se mohla na supervizi řešit?

To je těžké, tak třeba kdyby 'byly problémy s kolegyněmi, tak to si myslím, že by se tam taky mělo řešit. Taky to tam patří.

A vy sama byste s takovým tématem do supervize šla?

No určitě, kdyby to bylo potřeba, to probrat, dobré vztahy na pracovišti jsou taky důležité.

A šla byste to probrat do individuální supervize nebo do skupinové?

Do skupinové, to si myslím, že by patřilo do té skupinové, tam by se to mělo řešit.

Takže z toho byste neměla strach?

Ne to bych neměla, akorát kdyby tam byla vedoucí, tak už bych měla strach.

Aha, a na ty supervize chodíte sami nebo tam chodí okrsková vedoucí?

I okrsková.

Když má být supervize, tak vedoucí zná téma, které se tam bude probírat?

Většinou to ví, protože supervize se víceméně objednává, když je opravdu problém. No a teď jsme to domluvily i tak, že i když ten problém není, tak supervizor přijde. Protože jsme daly požadavek, že bychom to chtěly častěji. Myslím si, se když je nás třeba jedenáct, tak vždycky někdo nějaký problém bude mít, že je pořád co řešit.

Máte jednoho nebo víc supervizorů?

Jednou to byla jedna paní a tady ten další člověk se mi zdá, že je lepší. S tím jsem byla víc spokojená.

A v čem byl lepší?

No jak to říct, lépe mně pasoval, byl takový lepší, takový vstřícnější, dokázal to vysvětlit, poradil nám. Ona byla taková studená nebo taky nepřístupná, on dokázal udělat i legraci, byl takový lidovější.

A můžete si vybrat, s kým supervizi chcete?

Já bych řekla, že ano, okrsková vedoucí by to zařídila, ano.

Vyhovuje vám tedy, jak máte supervizi v organizaci nastavenou?

No jak jsem říkala, já bych uvítala, kdyby to bylo ne jednou za půl roku, ale častěji. Prostě vykládat si o těch problémech, toho půl roku už je moc dlouhá doba.

Jak často by podle vás měla supervize být?

No, tak aspoň 4x ročně a taky podle potřeby, když se objeví nějaký problém, se kterým si nebudeme vědět rady.

Taky jste říkal, že máte možnost zavolat, takže asi by vám vedení vyšlo vstříc?

To si myslím, že jo, když by nějaký ten problém byl, tak by určitě supervize mohla být.

Byly jste seznámeny s tím, jak často máte supervizi mít?

Ne, to ne, aspoň si nic takového nepamatuji, nejsem si jistá, ale myslím, že ne.

Kdo v organizaci podepisuje smlouvu o supervizi?

To netuším, ale někdo z vedení, možná paní Buchtová.

Jak by podle vašich představ měla probíhat správná supervize?

No určitě by tam mělo být nějaké to dané téma, aby se tam nemluvalo třeba o počasí, aby se tam mluvilo o nějakém konkrétním problému. Pak si myslím, že tam ti lidi si taky musí absolutně padnout, že by ten supervizor měl být nějaký, řekla bych tak trochu kamarádský, aby nám opravdu uměl pomoci. Taky abychom v něho měly důvěru, mohly mu říct, co nás trápí, jaký máme problém. Tady ten poslední to tak dokázal, vhodně obrátit i do legrace, takový byl přístupný celkem. Ta před tím byla taková chladná.

Jak by to na supervizi mělo ještě vypadat, abyste se tam cítila bezpečně?

Tak ještě bych čekala takovou nějakou intimitu, když tam přijdu s nějakým problémem, a předtím bych s ním měla sezení sama, tak aby třeba neřekl, tak tady paní za mnou byla. Myslím taky, že by o tom neměl mluvit ani s vedoucí. Ta důvěra by tam prostě měla být. Ale nevím, jestli bych mu taky věřila, zatím jsem to ještě nevyužila.

Když jste mluvila o té unavenosti z práce, dokážete si nyní představit, že byste třeba v tom dubnu s tímto tématem na supervizi šla?

Já to teď beru tak, že mi není dobře, mám nějaké zdravotní problémy. S tím to dávám do souvislosti a hlavně teď těch horších případů mám víc. Mám tam tři klienty s Alzheimerem, takže je to takové ubíjející v současné době. Ale určitě bych si s ním o tom popovídala, že mám tady tyto stavy, ať mně poradí, co mám dělat nebo jak to řešit. Ještě ale nejsem rozhodnutá, ještě na to mám měsíc.

Aha a co by se muselo stát, abyste tam šla s tím tématem?

Tak třeba, jak jsme se bavily o tom konkrétním klientovi, tam opravdu nastal nějaký problém, tak kdyby mě začal obviňovat ještě víc, tak určitě bych tu pomoc vyhledala. To už bych si sama pro sebe nenechala.

Jasně, takže budete čekat až do té doby, než vás znovu začne obviňovat? Nešlo by to udělat i jinak? Třeba by vám supervizor mohl poradit, jak s ním komunikovat, až vás bude obviňovat?

Tak určitě by to šlo, ale teď si myslím, že to tak nepotřebuji, zatím ne. Teď se toho sice nakupilo hodně, a tak bych řekla, že mě to vyčerpává. Zatím s tím ještě bojuju já sama.

Myslíte, že je potřeba s tím bojovat sama?

Určitě, to určitě. Já znám sama sebe, takže já musím ještě bojovat a uvidíme, co to udělá, jsem na to zvyklá.

Má supervize pro vaši práci nějaký přínos?

Já si myslím, že ano, určitě. Jak jsem už říkala, mělo by nám to pomoci při té naší práci.

A jak by vám to mělo pomoci?

No měla by to být pomoc toho odborníka. Hlavně po psychické stránce, určitě podpora, určitě by nám mohl říct, jak to děláme, jestli to děláme dobře nebo špatně, takže poradit. Ten přístup ke klientovi, jak se zachovat v určité situaci. Získám tím takový klid, já vím, že po té poslední supervizi jsem byla nějakou dobu klidnější. Člověk se mohl aspoň vymluvit, říct si co ho trápí. Že nejsme na tu práci v podstatě sami, že někdo nás trochu chápe a poslouchá.

Co vy sama jste se díky supervizi naučila?

Řekla bych, že ani tak celkem nic. Akorát, že se člověk dá do toho klidu.

Takže můžu to chápat tak, že díky supervizi jste se naučila na nějakou dobu dostávat do klidu?

No, tak určitě stres po supervizi byl menší než předtím. Ale opravdu jenom na chvíli, to je individuální, jednou je to tak, za chvíli je to zase jinak. Každý jsme jiný.

Když je to na chvíli a máte supervizi jenom 2x do roka, jak jste jinak odbourávala stres, nebo co jste dělala?

Jak, přes zimu je to takové horší, přes léto člověk jede třeba na kolo, vnímá se to úplně jinak, že.

Tak si ještě zkuste představit, když byste supervizi neměla a stres byste si dál odbourávala třeba tím kolem, tak co by se stalo?

No tak nic by se nestalo, já si myslím, že vůbec nic. Říkám, když jsme to tady vydržely tolik let. Já beru jako přínos tu supervizi, no ale pokud by nebyla, tak nebyla.

Takže berete to jako přínos, ale pokud by nebyla, tak byste nijak po tom netruchlila, takže nevnímáte to zase nějak výjimečně nebo že by to byl nějaký boom?

No to ne, tak kdyby to bylo každý den, nebo hned, jak vznikne problém, tak je to o něčem jiném. Člověk by řekl, no dobře, jdu si povykládat, co jsem za ten den prožila, co se dělo, kdo mě vytočil, ale jelikož je to tady jednou za půl roku, tak můj názor je, že kdyby to nebylo, tak se nic nestane. Bylo by to jak dřív.

Ale říkála jste, že by to mohlo být častěji, tak to by pomohlo?

No to jsme říkaly my, ale myslím, že to moc nepůjde.

Proč by to nešlo?

No, myslím, že všechno je o penězích. Těch okrsků máme pět, kdyby to všechny měly častěji, ale řekneme to vedoucí.

Když se nad tím zamyslíte, má supervize i nějaký přínos pro pracovní kolektiv?

Myslím, že ne. Tam kolektiv nic neřeší. Většinou tam jde každý se svým, že má problém se svým klientem.

Takže myslíte, že vás to nemůže někam dál poposunout jako kolektiv?

To ne, my pracujeme jako jednotlivci, my nemáme kolektivní práci, takže my se jako kolektiv každé ráno sejdeme, povykládáme. O klientech se nějak moc nezmiňujeme, řekneme jenom, mám problém tam s tím, tam s tím.

Já jsem měla na mysli, že byste se třeba vzájemně podporovaly?

Ne to ne, říkám, my se vidíme ráno na tom dispečinku a pak už se celý den nevidíme. Takže my jsme v podstatě jako kolektiv, jenom když někdo onemocní, tak musíme jít za tu druhou zastupovat, ale jinak ne.

Dobře a myslíte si, že to, že dostáváte supervizi, může mít nějaký vliv nebo přínos pro celou organizaci?

No, to je zase individuální, spíš je to pro ty jednotlivce, ale takto jsem nad tím nikdy nepřemýšlela, takže ani nevím, co vám mám říct.

No, může nějak organizace vytěžit z toho, že poskytuje zaměstnancům supervizi?

No, možná chtějí zabránit tomu, abychom měly syndrom vyhoření, vedení si myslí, že nám to třeba pomůže. Já bych řekla, že někdy nám to pomůže, někdy nám to nepomůže. Taky každý jsme jiný.

Co by vám teda mohlo pomoci, nebo jakou podporu byste očekávala od svých vedoucích? Nebo může vám vůbec ještě jinak vedení pomoci?

Já bych řekla, že ne. Buď to zvládneme nebo nezvládneme. Možná by nám mohli dát o měsíc víc dovolené, jinak ne, to je prostě v nás. Ta práce je taková.

Co mi odpovíte, když se vás teď zeptám, co očekáváte od supervize do budoucna?

No nic nového, jenom to lidově řečeno o tom vypovídat se a pak nějakou tu odbornou radu. Když supervize nebyly, vždycky jsme si musely poradit. O nějakém syndromu vyhoření se dřív ani nemluvalo, člověk byl unavený, tak si řekl, jsem unavená nebo vyčerpaná.

A když vám zaměstnavatel dává tu možnost využití supervize, myslíte, že byste to mohla využít nějak víc nebo si myslíte, že ji jinak využívat nejde?

Obrátila bych se na supervizora, až bych opravdu nevěděla, co mám dělat, ale pokud to zatím zvládám nějak tak, tak si myslím, že to není potřeba. Já jak se znám, tak si myslím, že on by mně až tak nějak nepomohl.

Proč si to myslíte?

On mě nezná, nezná ty problémy mých klientů, takže opravdu to je všechno ve mně, já si musím poradit sama.

Myslíte, že on musí znát problémy klientů, aby vám pomohl?

No měl by ten případ znát, ale on tu práci nedělá, nerozumí tomu tak. Vy třeba tu práci děláte, on o té naší práci skoro nic neví, to je taky důležité. Měl by určitě něco o té problematice vědět, měl by třeba vědět něco o demencích. Třeba mě napadala klientka a tady toto nikdo neví.

Takže si myslíte, že pokud supervizor nedělá vaši práci, nemůže vám s problémy poradit?

Tak něco řekl, ale v tom terénu jsem já a já to musím vyřešit, v tom já pomoc nevidím. Jak jsem řekla, uleví se mi, aspoň když se z toho problému vymluví. Ale zase musím říct, že ten supervizor, co tu byl naposledy, nebyl špatný.

Když se vrátím k té klientce, co vás napadala, proč jste s tímto nešla do supervize?

A co by mi to pomohlo? Musela jsem si to sama vyřešit, tak mě to třeba 3-4 dny trápilo, pořád jsem o tom přemýšlela a pak to zase přešlo. Tenkrát jsem ji nechala, zavolala jsem policii, zavolala jsem sanitku. Nikdo mně neřekl, jak to mám řešit.

Třeba by vám supervizor poradil, co by v takových situacích dělal nebo jak by takové situace měla řešit organizace, co myslíte?

Asi ne, vedoucí je ráda, že je klid, tak my radši ani s žádnými problémy nechodíme.

Chce se po nás jenom, abychom vydělávaly peníze a všechno zvládly. Měla by tu být už jiná vedoucí, tady ta měla jít do důchodu, ale zatím je klid. Měl by tu být někdo mladší, kdo se nebojí změn.

A pak byste třeba chodily do supervize i s problémovými tématy?

Možná že jo, já to teď tak nedokážu říct, myslím, že teď by to bylo k ničemu a proč si máme dělat zle. Takt to prostě musíme zvládnout samy.

Dotazovaná č. 5

Věk: 44

Vzdělání: sociálně-právní

Pracovní pozice: sociální pracovnice

Délka pracovního poměru v organizaci: 17 let

Měla jste ještě jiné zkušenosti se supervizí než u vás v organizaci?

Ne. Vůbec nikdy.

Jak jste vnímala supervizi v začátcích, když se zaváděla?

No, popravdě řečeno, já jsem ze začátku nevěděla a nebylo mi ani vysvětleno co to je. Byla jsem tak postavená, že jdu na supervizi a netušila jsem vůbec, co to má být. Teďka po několika supervizích na tu podporu, mně osobně to teda hodně pomáhá.

Jak to u vás na začátku probíhalo? Věděla jste, že se podepisuje nějaká smlouva, kdo k vám bude na supervizi chodit?

No já jsem se vrátila v té době po mateřské dovolené, takže pro mě to bylo tak, že jsem byla poslána na supervizi.

Takže to bylo bez toho, aniž by vám někdo řekl co to je, o čem to je?

Ta první ano, ta první určitě ano.

Takže proto jste tam šla s takovou nedůvěrou, jestli to tak můžu říct?

Ano, takto jsem to myslela.

Když se vrátíte zpět před pěti lety a změnilo něco na supervizi?

Tak za prvé změnilo se to, že já si vybírám supervizory sama, volíme si témata sami u sebe jako na okrsku, je to vlastně už teď cílené.

Jak si hledáte supervizora sami, to znamená, že na každém okrsku máte jiného supervizora?

Já u sebe na okrsku jsem si našla vždycky svého supervizora, mám to povolené. Řekla jsem vedoucí, že má 22 let praxe, je to psycholog. Takže ta smlouva pokud to bude možné, se uzavře, já to tedy řeším takto.

Smlouvu podepisuje kdo?

Smlouvu už podepisuje paní Buchtová.

A jak máte často supervizi?

Když vezmu loňský rok, tak to bylo dvakrát a já jsem měla individuální.

Takže máte možnost využít individuální supervizi?

Samozřejmě

A využívají ji?

No, už vlastně po mně, když jsem jim řekla k čemu to je, tak to po mně využila první pečovatelka.

Jak chápete supervizi nyní, po nějaké době?

Jak ji chápu? Já to zase napasuji na tu poslední, jak jsem byla před měsícem na té individuální. Pro mě to byla ta zpětná vazba, která mi chybí a pak pohled zvenčí. Takže pro mě je to, že nechci zůstat profesně v tom tunelu. A pomohlo mi to se na to fakt podívat z jiné strany, jinak.

Takže ten nadhled, to je to....

Nechci použít přímo termín nadhled, spíš, že jsem to viděla z jiné role. Ano, byla jsem tam v jiné roli, nebyla jsem to já ten zaměstnanec a to mi docela pomohlo. A šlo o ten konkrétní případ, s kterým jsem se ještě nesetkala a to jsem si tedy vyřešila.

Vy chodíte jako sociální pracovníce na supervize s pečovatelkami?

Já to řeším u sebe tak, že první co, udělám, se zeptám pečovatelek, jestli souhlasí s tím, abych na supervizi byla, a zároveň to konzultuji se supervizorem. Máme supervizory psychology, tak se jich ptám, jestli je to vhodné, abych tam byla. Té poslední skupinové jsem se účastnila.

Jaká témata si pracovníce na supervizi nosí?

My to máme ještě takto, že postavíme hlavní téma, ale pravda je, my už potom probíráme během supervize třeba tři čtyři konkrétní případy. Já si to myslím třeba sama za sebe, že to je to, co jim může nejvíc pomoci. Ale hlavní je postavit případ a oni se z toho zase naučí něco dál, včetně mě. Takže to chci vědět, co to je.

Ta témata jsou tedy všechna okolo klientů?

Teď to poslední co měla pečovatelka, tam bych řekla, že se to prolínalo. Prolínání profese do soukromí. Na těch skupinových, tam jsou ty konkrétní případy.

Vzpomenete si, že by tam pracovníce přišly s něčím jiným, než s řešením případu klienta? Abyste mi rozuměla, myslíte si, že vědí, co všechno mohou na supervizi řešit?

No to máte pravdu, i já jsem si na začátku myslela, že problémy s klienty, to je právě to ono, co patří na supervizi. Že já mám něco říct a on mi řekne přesně tu odpověď, takže takto. Ale já jsem měla Petra Hrocha a my jsme s ním byly strašně spokojené, všechny, já do toho počítám i sebe. On nám řekl, že to není jenom o klientech a snažil se, ale pochopil, že každý jsme jiný a každý nechce jít s těmi svými pocity na trh. Ale pravdou je, že to posunul, ale že by dokázaly říct: „v případě, že na mě pán křičel, cítila jsem se tak a tak“, to neumí, zatím to neumí. Já si teda osobně myslím, že ty moje už to pochopily, chytly se toho, ale právě že jsou rozdělené na dvě skupiny. Ta první, ani nikdy neměla problém mluvit na veřejnosti, ale ta druhá sedí a mlčí, ale já si myslím, že i to je k něčemu dobré. Ale myslím si, že už to konečně všechny pochopily.

Máte účast na supervizi povinnou?

Já jako vedoucí to po nich nevyžaduju. Podala jsem to jako dobrovolnou věc. Nevím, jak je to jinde, možná, že na jiných okrscích je to povinné, ale já za sebe říkám, že jsem to udělala dobrovolně. Jo, aby tam byl někdo a seděl mně tam dvě hodiny, tak to je o ničem.

Říkáte, že si supervizora vybíráte sama, máte třeba na každou supervizi jiného, nebo máte pořád jednoho?

U nás podstatě byl jenom jednou pan doktor Hroch.

Aha, tak jak jste tedy spokojené s osobou supervizora?

No, já jsem si pana Hrocha vyžádala i dále, takže pokud by on mohl, chtěly jsme jenom jeho osobu, protože s ním to funguje. Jenom on nemá tolik času.

Na základě jakých kritérií si supervizora vybíráte?

No, pokud ho neznám, tak první co udělám, zeptám se kolegyň, které s ním supervizi měly a dám na to, co ony mně řeknou. Samozřejmě, že potom je nejdůležitější internet. Podívám se tam na vzdělání, kolik supervizí měl. Hlavně pak jestli dělá v té naší oblasti.

Díváte se i na to, jestli má supervizní výcvik?

Ano, to ano.

Vyhovuje Vám, jak máte supervizi v organizaci nastavenou?

Já teda nevím o tom, že by to bylo nějak nastavené. Když chci supervizi, tak to nahlásím paní doktorce Buchtové, že potřebuji supervizi.

Takže je to o tom, že když vyvstane nějaký problém, nahlásíte si supervizi?

Jo a takto nám to vyhovuje.

Jak by podle vás měla vypadat supervize, aby vám byla ku prospěchu a vyhovovala by vám?

Já nemám nějaké jiné představy, protože ať jsme měly jakéhokoli supervizora, v podstatě to pořád probíhá stejným způsobem, s každým supervizorem. Oni si to řídí sami, já do toho teda nevstupuju, jsem tam jako účastník.

Jak pracují s lidmi supervizoři? Jaké třeba metody používají?

No vždycky je skupina, někdo má ten problém a supervizor říká svůj názor. Probíhá to vždycky stejně, asi mají ten výcvik naučený tak, že to vždycky probíhalo stejně. Já ani nevím, že by to šlo jinak, nevím, co je jiného. Nám nikdo nic jiného nenabídl, co je tedy jiného?

No třeba Bálintovská skupina, nebo metoda rybníčku, nebo individuální rozhovor s pracovníkem a ostatní přihlížejí a mnoho dalších.

Tak to já bych chtěla vyzkoušet i něco jiného, ale tohle mně nikdo nenabídl. Já se příště zeptám, děkuji.

Jak často by podle vás měla supervize probíhat?

No, já myslím, že to stačí tak, jak to máme. Hm, jako tady je dobré, že ředitelka toto podporuje, má k tomu kladný přístup, takže já zase nevidím problém, přijít a říct. Ale já zase nevím, možná by mohly mít obavy si říct, když by měly obavy, že se to nesetká a nějakými kladnými odezvami.

Je něco, co byste chtěla na supervizi změnit?

No tak teď po tom co bych vám řekla, chtěla bych vyzkoušet jiný způsob. Myslím na to, že si o to řeknu na té individuální supervizi nejdříve.

Řekněte mi, jaký má supervize přínos přímo pro vaši práci?

Mě první napadly informace.

Že dostanete nové informace? Takže dalo by se říct, že se dozvíte něco nového, takže je tam prvek vzdělávání?

To určitě ano, potom už se asi budu opakovat, je tam ten odstup, odstup od problémů.

Může to být třeba i podpora?

Já to tam nevidím, to bych řekla, že já to tak nevidím a nevnímám. Určitě bych tam zvolila ještě poradenství, to ano.

Co jste se díky supervizi naučila?

Mě se určitě týká i to mluvit o těch pocitech.

To vám dříve dělalo problém?

Já bych neřekla, že by mně to dělalo problém, ale nikdy to nikdo po mně nechtěl, takto bych to řekla. Problém s tím rozhodně nemám a myslím si, že je to hrozně dobrá duševní očista, říct to nahlas a pojmenovat to. Tohle jsem rozhodně nedělala a uvědomila jsem si to.

Pomáhá vám to tedy v čem konkrétně, když to vyventilujete?

Řekla bych, že mně to pomáhá při každém dalším problému, který se naskytne. Jsem jakoby silnější a víc si věřím. Ano, toto všechno určitě ruku v ruce. To je pro mě sakra pomoc.

Když mluvíte o pocitech, co vy sama jste na supervizi prožívala nebo cítila?

Z té poslední jsem si odnesla to, že jsem zvolila dobrou cestu. Hodně mně to pomohlo. Jako že jsem tam šla s tím konkrétním případem. Supervizor mně nahlas potvrdil to, že pokud by to řešil, řešil by to stejným způsobem.

Pomohlo tedy to potvrzení správnosti vašeho jednání?

Ano, ze začátku jsem si nebyla jistá, jestli to je dobře zvolené. Ano, potvrdilo se mi, že je to dobře zvolené.

A potvrzení toho jednoho člověka vám stačilo k tomu, že jste byla spokojená?

Ano, v tomto konkrétním případě ano.

Má supervize nějaký přínos i pro kolektiv jako celek?

Jako celek? Hm, možná to, že se tam někdy vyvedou a dořeší některé věci, které by se za normálních okolností neobjevily a neřešily. Já doufám, že všem to pak dá to, že ví, že o tom mohou otevřeně mluvit a že za to nejsou žádné sankce. Že je tam ta důvěra.

Může to mít ještě jiný přínos? Třeba mohlo by to stmelit nějak víc kolektiv?

Já asi o stmelení nějak mluvit nemůžu, právě proto, že vím, že jsou rozdělené na dvě skupiny. Takže když vezmu první skupinu, řeknu ano, tohle je stmelilo, protože na to mají společný názor a supervizi berou jako pozitivní a dobrou. Pak je ta druhá skupina, která ji odmítá a to je nestmelí.

Proč si myslíte, že to ta druhá skupina odmítá?

Jo, nad tím jsem docela přemýšlela, zda se zeptat jaký důvod k tomu je a jsou to nějaké osobní věci, osobního charakteru. Já vím o dvou osobách a u nich jsou to osobní věci, aspoň z těch mála informací, které vím.

Jako osobní, že má nějaké problémy doma?

Takhle přesně jsem to teď měla na mysli. Oni se staví k supervizi negativně, přesto, že už se jí zúčastnily. To není tak, že by tam vůbec nešly.

Aha, takže ony přišly, i když nemají supervizi povinnou?

Protože pochopily, že to můžou jenom sdílet. Nejdříve byly vystrašené a já to naprosto chápu. Možná je dobře, že jsem je postavila před to, že to není povinnost. Pokud chcete, přijďte. Pokud se Vám to nebude líbit, nebudete se toho chtít účastnit, domluvte se se supervizorem, jenom aby věděl, když byste odcházely. Tohle všechno se s nimi dalo domluvit. Takže ony se zúčastnily, ale ne aktivně, jenom to sdílí, jenom poslouchají. Myslím si, že je to tam otázka času.

Jak dlouho to takto už trvá?

No není to dlouho, tak rok, ale myslím si, že to není dostatečný čas na to, aby tam k něčemu došlo, když supervize byla dvakrát.

A nemohlo by to být třeba i jinak, že by si mohly říct, že někomu záleží na tom, aby v problémech nezůstaly samy nebo že i kolegyně mají stejné problémy a podpoří se?

No, když o tom tak přemýšlím, tak by to mohlo být to sdílení. Ano, sdílení problémů a starostí, to ano. Že si o tom mezi sebou promluví, to by mohlo být

A myslíte, že může mít supervize nějaký přínos pro celou organizaci?

No, já odpovím tak, že doufám, že ano. Čekala bych, posun asi tak, jak jsem se posunula já. Kdyby to bylo u všech, tak bych za to byla moc ráda. Ale zatím to tak necítím a nevidím to tak, ale já tomu věřím.

Co tedy očekáváte od supervize do budoucna?

Co od toho očekávám? Po tom, co jsem prošla, od toho očekávám, ne krok, ale několik skoků dopředu.

A co si pod tím představujete?

Představuju si, že se to bude vyvíjet směrem k tomu vzdělání a i k tomu přístupu nejenom ke klientům, ale i lidi k sobě vzájemně.

A k tomu jim má pomoci supervize?

A věřila bych, že jim k tomu pomůže supervize, ale pokud to ten člověk přijme.

Dotazovaná č. 6

Věk: 46

Vzdělání: středoškolské

Pracovní pozice: pečovatelka

Délka pracovního poměru v organizaci: 22 let

Měla jste ještě jiné zkušenosti se supervizí než u vás v organizaci?

Ne, neměla jsem jiné zkušenosti, pracuji tady už dlouho a předtím se o supervizi nemluvilo.

Jak jste vnímala supervizi v začátcích, když se zaváděla?

Měla jsem nedostatek informací zpočátku, když byly ty první supervize. Vlastně taková neobjasněnost.

Takže vám chyběly nějaké informace?

No, že to bylo takové povrchové bych řekla. Neměly jsme s tím zkušenosti, takže všechno nové. Nevěřily jsme tomu, teda aspoň většina z nás, že tam můžeme dostat pomoc.

Jaké informace jste tedy dostaly?

No, bylo nám řečeno, že je to asi tak potřebné, nutné. Ale úplně ty začátky, to už si zase tak moc nepamatuji, protože už to trvá nějaký rok. Ale měly jsme supervize rády, ale jak tady byl ten supervizor naposledy, tak řekl, že by to bylo potřeba každého čtvrt roku, že. U nás je to příležitostně spíš.

Takže ze začátku tam byla nějaká nedůvěra, protože jste nevěděly co a jak. Jak se na to díváte v současnosti?

No, já to mám i ve škole, takže už to znám zase z jiné strany. Teď to беру tak, že je to opravdu pomoc. Supervizor je jako nezaujatý pohled zvenku, člověk s jiným názorem.

Co vám ty jiné názory dají?

No tak, přinejmenším inspiraci nebo jiné možnosti. Nebo je to opravdu taková ta pomoc, nebo spíš nabídka pomoci.

Co je to za pomoc?

Spíš tak, že on vlastně může supervizor ten problém jakoby rozbalit, po všech stránkách. Takže to není tak, jako když máme my s kolegyněmi problém s klientem a vidíme to jenom z té svojí strany, on nám to ukáže ze všech stran. Zase ta supervize je i z té strany, že víc hlav víc ví, myslím jako tu kolektivní supervizi.

Takže v tom najednou nevidíte takový problém jako předtím?

Přesně tak, jo. Ale záleží na supervizorovi, mně se naposledy líbilo, že nás i pochválil a řekl, že práci děláme dobře.

Takže to je změna ve vnímání pomoci a když se vás zeptám, jak supervizi nyní chápete?

No, to se dá těžko říct, protože to není tak často. Že spíš jsme si poradily samy, no. Že už zase dlouho nebyla a dříve nebylo vůbec nic.

Jak jste řešily problémy v době, kdy jste supervizi neměly?

No, vždycky jsme to probraly na poradách s vedoucí a měly jsme to podobné jako Bálintovskou skupinu.

A co je podle vás lepší?

No, víte, ono je to těžké, kvalitních supervizorů není zas až tak moc. Psycholog až zas tak není odborník na sociální práci. Měl by mít přehled o sociální práci. Teď jsme měly posledně, to vypadlo mně jméno, ten pán a on už měl supervizi všude možně, takže on znal různá zařízení i terénní, takže to se mně velice líbilo. On byl jako profesionál a praktik.

Takže je pro vás důležitá samotná osoba supervizora?

To určitě, to už poznáme, kdy to za nic nestojí. Jak říkám, kvalitních supervizorů je málo.

Jaká témata si do supervize nosíte?

My tu supervizi míváme tak málo, že spíš se řeší takové ty krize s klienty.

Krize, to znamená co?

Takové případy, které se těžko řeší, třeba že uživatel je rozhořčený a už to chce řešit. Nebo že my už si s tím nevíme rady.

Aha, takže co potom očekáváte od supervizora?

No, spíš aby tu pečovatelku nějak podržel, nebo podpořil, no tak asi. A taky aby řekl ty možnosti. Že nám dá radu nebo nějaké možnosti řešení.

Takže z toho co říkáte, očekáváte od supervizora radu a podporu?

Asi spíš tak, nebo taky zkušenost, jak to v jiných zařízeních chodí, jaké mají jinde zkušenosti. Takže vlastně zase taková rada. To bych řekla, že je takové nejdůležitější alespoň pro mě.

Máte účast na supervizi povinnou?

My to máme v rámci toho úzkého kolektivu, je to povinné. Je to v pracovní době, ale může být i po pracovní době.

Říkala jste, že supervizi máte málo, takže podle potřeby nebo když vznikne problém. Můžete si třeba o supervizi říct?

No spíš je to tak, že se podá ten návrh.

Kdo ho podá a komu?

No ta konkrétní pečovatelka a podá ho sociální pracovníci. Ta už pak objedná supervizi, řekne to paní Buchtové.

Vy jste zmínila, že byste supervizi uvítala vícrát, chtěla byste to?

Já si myslím, že by to bylo právě lepší, kdyby to bylo pravidelně. Bylo by to jiné si myslím, než když je to tak nárazové nebo až opravdu, když je krize. My bychom už měly ten pocit, že nám může někdo pomoci, že to nemusí být až v té vyhrocené situaci. Myslím teď veškeré problémy s uživateli.

Myslíte to tak, že byste se naučily předcházet těm problémům nebo konfliktům?

Ano, tak jsem to myslela.

Probírala jste vy na supervizi svoje vlastní téma?

Konkrétně svoje ne, ale mluvily jsme všechny, že jsme tam vnášely ty svoje postřehy. Účastnily jsme se a dávaly jsme do diskuze svoje příspěvky, ale že by to bylo na můj popud, tak to zatím ne.

Jaké jste se na té supervizi cítila, jaké jste měla pocity?

No moc dobře jsem se cítila, protože ten poslední supervizor byl podle mě opravdu osobnost. Supervize byla daleko příjemnější a užitečnější a kolem toho ještě spousta užitečných rad. Hodně je to o osobnosti supervizora. Tenkrát to splnilo svůj účel a nebylo to zbytečné, byla jsem spokojená a cítila jsem se tam dobře, i potom po supervizi. Tak bych to chtěla, aby to bylo nezaujaté řešení, jak bych to řekla, že to není jenom jednostranné.

Zkuste mi víc popsat ten stav, kdy jste se cítila dobře.

Tak asi jsem cítila takovou úlevu, ale bylo to o tom supervizorovi, on nám uměl poradit a jakoby nás chápal, nebo já to neumím říct. Prostě mi bylo dobře, jako když z vás něco spadne.

Měly byste možnost využít i individuální supervize?

Ano, byly už od nás kolegyně na supervizi. Máme možnost to využít.

Když jdete za sociální pracovníci, že chcete supervizi, ona vždycky to téma zná?

Vždycky ví, o co jde.

Jak byste to řešila, když byste nechtěla, aby ona ten problém znala?

No, tak to bych musela jít za nadřízenou. Já bych to udělala tak, že když by to třeba bylo s kolegyní a už by to jinak nešlo, tak bych šla za tou nadřízenou její nebo naší a muselo by se to vyřešit.

Šla byste i s takovým tématem do supervize?

To je těžké, o tom jsem takto nikdy nepřemýšlela. No šla, ale chtěla bych, aby ten supervizor byl zase někdo, kdo nezná organizaci, aby nebyl místní. Někteří supervizoři byli i místní a to si myslím, že není nejlepší.

Takže vy si nemůžete říct, že tohoto supervizora nechcete?

Nemůžeme, aspoň teda o tom nevím.

Když byste s ním třeba nebyly spokojené, neřekla byste, tohoto nechceme nebo s ním nejsme spokojené?

No, kdybychom ho třeba měly víckrát, tak to by ho třeba člověk poznal, ale když je to jenom jednou, tak to je těžké.

Takže vy jste měly pokaždé jiného supervizora?

Teď si už přesně nepamatuji, jestli jsme toho pana doktora měly víckrát. Ono je to tak málo, že já si to přesně neuvědomuji.

Takže vy si myslíte, že by vám prospělo, kdyby supervize byla častěji?

Přesně tak. Taky by si holky třeba víc zvykly o těch problémech mluvit. A zvykly bychom si třeba i na toho supervizora, protože takto když nám nesedne, tak k němu nemáme ani tu důvěru. Takže vlastně celé už je to špatné. A navíc doopravdy dobrých supervizorů je málo.

A řekla byste si o častější supervizi?

No víte, ono je to drahé ta služba a my jsme velká organizace, v malých organizacích je třeba jenom sedm pečovatelek, kdežto nás je daleko víc.

To je váš názor, že je to drahé a je problém mít supervizi víckrát nebo vám to vedení řeklo?

Tak ono je to už celé roky tak, co je máme supervizi. Nikdy to nebylo častěji a peněz je čím dál méně.

Takže ještě jedna otázka k tomu, vyhovuje vám, jak máte nyní supervizi nastavenou, nemyslím jenom četnost?

Právě já jsem souhlasila s tím supervizorem, že by to bylo jednou za čtvrt roku. Každý by si připravil to svoje téma. Stejně si ty problémy řešíme samy, tak by si každý připravil to svoje téma a víc bychom o tom přemýšlely. A přece jenom už by nám to tak pomohlo, že už bychom byly připravené i na tu situaci.

Napadá vás ještě něco jiného, jak by měla supervize vypadat?

No, jak jsem říkala, pro mě by to měl být člověk, který naši organizaci nezná. Aby neznal ani vedení, protože jinak tam není ta důvěra.

Má pro vaši práci supervize nějaký přínos?

No, já bych řekla, že to taky spadá do takové ochrany duševního zdraví, jak se to jmenuje, prevence vyhoření. Není to jenom o řešení těch problémů, ale taky předcházení jim, nebo navigovat a ukazovat. Právě proto si myslím, že kdyby to bylo pravidelně, tak by to bylo užitečné, že bychom si na to zvykly. A taky by ta

nedůvěra, já teda teď můžu mluvit jenom za sebe, ale většina kolegyně tu supervizi nevnímá až tak pozitivně nebo jako spíš nutnost.

Říkáte, že by bylo dobré mít supervizi častěji, zkusily jste si o to říct?

To ne, ono právě že je tady ta nedůvěra, tak jsme to nezkusily.

Já ale nemyslím supervizora, že byste si o to zkusily říct vedení.

Víte, my jsme o tom ani asi nepřemýšlely jaksi. Ale pokud bychom měly takového supervizora opravdu, který by nás oslovil, tak by to asi šlo, o tom bych přemýšlela.

Takže je to pořád o osobě supervizora, ano?

To je a právě ten poslední supervizor byl úplně jiný, řekl nám, kde všude dělal supervizi, ta osobnost v tom byla, kdežto mít psychologa, který je tady místní, tak to si nedovedu představit.

A když byste si řekly, že chcete toho, co jste měly posledně? Šlo by to?

To jsme ještě nezkusily, no zkusit by to asi šlo, že bychom řekly, že ho chceme. Jenže ten poslední supervizor nám říkal, že to má tak nabitě pracovně, že bychom musely dlouho čekat. A někdy, pokud je to akutní, tak to chce řešit co nejdřív, že pak třeba čekat nějaký ten den na supervizora, tak už to jakoby nesplňuje účel že?

A když jste byly tak moc spokojené s tím posledním supervizorem, zkusila byste to vy sama i přesto, že má moc práce, si říci vedoucí, že byste ho zase chtěly?

Já jsem to vlastně po té poslední supervizi říkala své nadřízené, že by to bylo vhodné. Protože když přijde inspekce, tak víme, že se poslední dobou klade velký důraz na supervizi. Já myslím, že když by ta iniciativa byla, když bychom trvaly na tom, aby to bylo víckrát do roka, tak by to bylo lepší. Takže já bych s tím neměla problém si o to říct, když bych potřebovala.

Myslíte, že má supervize nějaký přínos i pro váš kolektiv jako celek?

No určitě. No právě že my máme tu jednu stranu, takže bychom se střídaly někde, ale jsme klíčoví pracovníci, takže do některých věcí vlastně nevidíme zákonitě, že ten problém nám umožní se na to podívat z jiné strany.

Ale jak by to pomohlo kolektivu, to co říkáte?

No právě, kdyby taky kolegyně měly nějaké problémy, tak jak se to dá řešit, jaké jsou zkušenosti třeba někde jinde, jak zúročit. A taky by věděly, že na to nejsou samy, protože ta pečovatelka v terénu většinou je sama. Kolegyně v zařízení může požádat druhou o pomoc, ale v terénu si musí poradit sama. Takže to, že by věděly, že nejsou úplně samy, by to mohlo kolektiv i možná stmelit víc.

A co organizace, může mít supervize nějaký přínos i pro organizaci jako celek?

Určitě, právě, že tam jednotlivec vnímal tu podporu. Třeba když by potřeboval pomoc a požádal o ni, tak ji dostane.

Může tam být pro organizaci ještě něco jiného?

Já nevím, co myslíte, že bychom pak třeba jako zaměstnanci mohli být v organizaci spokojenější a taky na klienty, když budeme vědět, jak řešit některé problémy s nimi, to jo. Taky se říká, že odpočínutý a natěšený pracovník je velice důležitý. Než vyhořelý a s pocitem bezmoci.

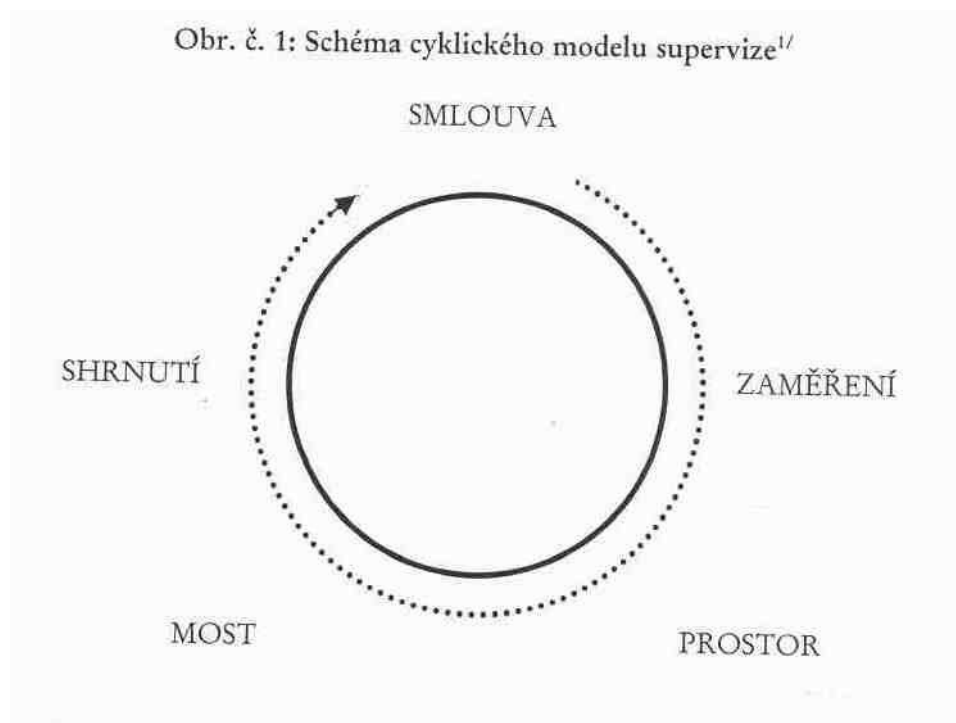
A jaká máte očekávání od supervize do budoucna?

No, když se zase vrátím k tomu supervizorovi, tak by to měli dělat lidi, kteří znají tu problematiku. Psycholog vám dá radu, co se týká spíš té duševní hygieny nebo obrany, ale vlastně profesionál tu práci zná. Podle mě je to pak lepší využití. Ten psycholog, aspoň co jsme ho měly my, byl to místní psycholog, tak tam chyběl ten nadhled, ta znalost problematiky naší práce. A pak taky zná naši organizaci, má nějaké informace už předtím, podle mě to nebylo přínosné.

Podle vás by to neměl být pouze psycholog, tak myslíte, že by třeba měl mít i supervizní kurz?

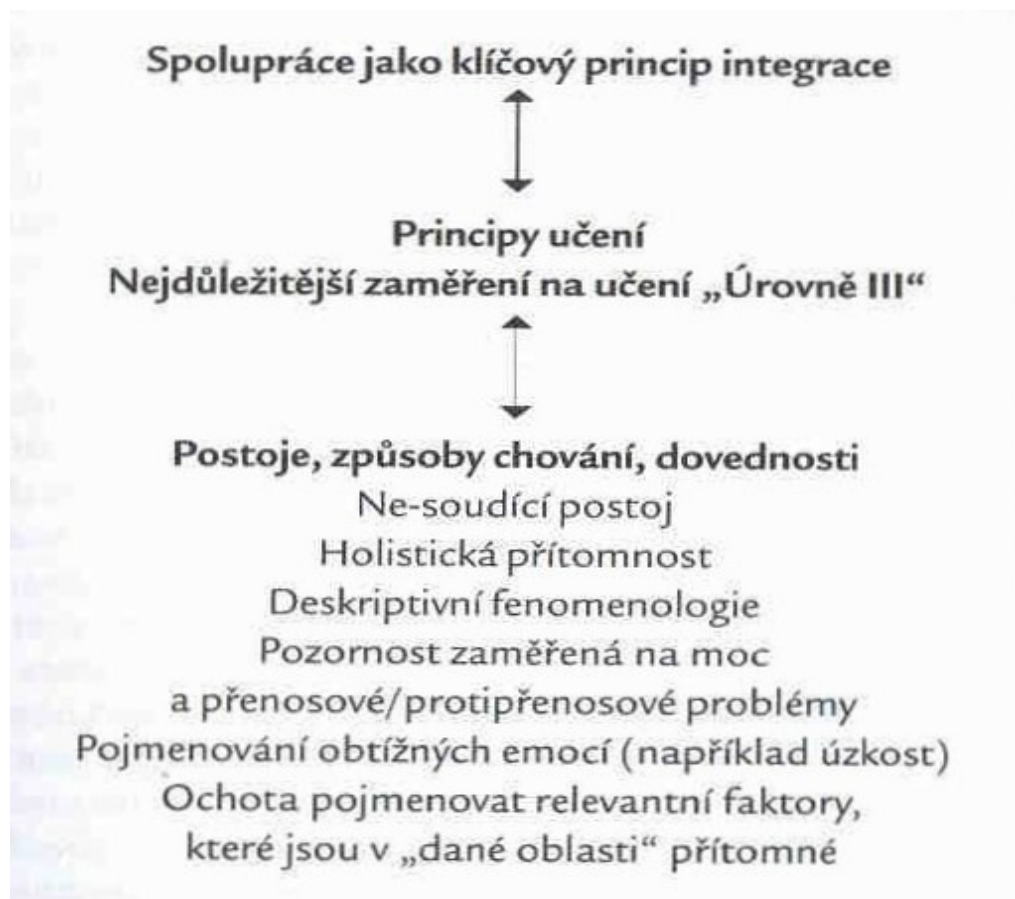
No tak to určitě a všechno to k tomu spěje. Já bych osobně vítala, aby v té problematice byli profesionálové a kvalitní. Ne všichni, zvláště ti psychologové takoví byli.

Příloha č. 2: Schéma cyklického modelu supervize



(Úvod do supervize, 2002, s. 19)

**Příloha č. 3: Kooperativní model supervize: principy, postoje, způsoby chování
a dovednosti**



(Integrativní přístupy, 2004, s. 63)