

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií



Diplomová práce

Bc. Karla Zavadilová

**Supervize a její přínos v sociálně aktivizačních službách
pro rodiny s dětmi ve Zlínském kraji**

Olomouc 2018

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem použila jen uvedené pramenů a literatury.

V Olomouci dne 11. dubna 2018

.....

Bc. Karla Zavadilová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, za cenné rady, připomínky, vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovala.



„I profesionál se někdy potřebuje schovat pod ochranný deštník a reflektovat svou práci s klienty.“

Jan Kolář

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Karla Zavadilová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Supervize a její přínos v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi ve Zlínském kraji
Název v angličtině:	Supervision and its benefits in social activation services for families with children in the Zlín region
Anotace práce:	<p>Diplomová práce je zaměřena na supervizi a její přínos pro vedoucí a sociální pracovníce sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi ve Zlínském kraji. Teoretická část definuje pojem supervize a to i v souvislosti se zákonem o sociálních službách, zmiňuje historii supervize v České republice, cíle a funkce supervize. Popisuje druhy a formy supervize. Zabývá se také obtížemi při zavádění supervize, zaměřením supervize a jejími etickými zásadami. V neposlední řadě charakterizuje sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi.</p> <p>V rámci empirické části byl realizován kvalitativní výzkum, byli osloveni vybraní respondenti, s kterými byl proveden rozhovor. Cílem výzkumného šetření je zkoumat přínos supervize, úskalí při zavádění supervize a její průběh ve vybraných sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi ve Zlínském kraji.</p>
Klíčová slova:	supervize, supervizor, sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi, vedoucí, sociální pracovníce, rozhovor
Anotace v angličtině:	<p>The thesis focuses on the supervision and its benefits for directors and social workers in social activation services for families with children in the Zlín region. The theoretical part defines the concept of supervision including its connection with the Law of Social Services, mentions the history of supervision in the Czech Republic, the objectives and functions of supervision. It describes types and forms of supervision. It also deals with difficulties in introducing supervision, focusing on supervision and its ethical principles. Last but not least it describes social activation services for families with children.</p> <p>The empirical part is elaborated using qualitative research, specifically the method of interviews.</p>

	The aim of the research is to examine the benefits of supervision, the difficulty in the implementation of supervision and its development in selected social activation services for families with children in the Zlín region.
Klíčová slova v angličtině:	supervision, supervisor, social activation services for families with children, director, social worker, interview.
Přílohy vázané v práci:	<p>PŘÍLOHA č. 1 Přepis rozhovoru s respondentem RV1</p> <p>PŘÍLOHA č. 2 Přepis rozhovoru s respondentem RS2</p> <p>PŘÍLOHA č. 3 Přepis rozhovoru s respondentem RVZ3</p> <p>PŘÍLOHA č. 4 Přepis rozhovoru s respondentem RSZ4</p> <p>PŘÍLOHA č. 5 Přepis rozhovoru s respondentem RVZ5</p> <p>PŘÍLOHA č. 6 Přepis rozhovoru s respondentem RSZ6</p> <p>PŘÍLOHA č. 7 Přepis rozhovoru s respondentem RSZ7</p> <p>PŘÍLOHA č. 8 Přepis rozhovoru s respondentem RV8</p> <p>PŘÍLOHA č. 9 Přepis rozhovoru s respondentem RS9</p> <p>PŘÍLOHA č. 10 Přepis rozhovoru s respondentemRVZ10</p> <p>PŘÍLOHA č. 11 Přepis rozhovoru s respondentemRSZ11</p>
Rozsah práce:	92 stran (bez příloh)
Jazyk práce:	český

OBSAH

ÚVOD	8
1 SUPERVIZE	10
1. 1 Historie supervize v České republice	12
1. 2 Cíle a funkce supervize.....	14
1. 3 Druhy a formy supervize	17
1. 4 Bálintovská skupina jako jedna z forem supervize	20
1. 5 Možné obtíže při zavádění supervize do nestátní neziskové organizace.....	22
2 ZAMĚŘENÍ SUPERVIZE	25
2. 1 Supervize zaměřená na fungování organizace.....	26
2. 2 Supervize zaměřená na sociální pracovníky.....	29
2. 3 Supervize zaměřená na konkrétní případ či problém	31
3 ETICKÉ ASPEKTY SUPERVIZE	34
3. 1 Etické zásady	35
3. 2 Evropská asociace pro supervizi a koučink (EASC).....	37
4 SOCIÁLNĚ AKTIVIZAČNÍ SLUŽBY PRO RODINY S DĚTMI	40
4. 1 Obecná charakteristika	42
4. 2 SASRD ve Zlínském kraji	43
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	48
5. 1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky	48
5. 2 Metodologie, cílová skupina, organizace výzkumu	49
5. 3 Vlastní výzkum.....	54
5. 4. Výzkumné závěry	75
ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM TABULEK	84
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	85
SEZNAM PŘÍLOH	

ÚVOD

Supervize. Jsem toho názoru, že jde o pojem, který by měl znát každý sociální pracovník. O supervizi by se dalo mluvit hodiny a hodiny. Osobně mě však lákalo zjistit její přínos v praxi. Skutečně pomáhá sociálním pracovníkům předcházet syndromu vyhoření? Vnímají ji pozitivně nebo „si to jen odsedí“, aby měli splněno? Je supervize pro sociální pracovníky podpůrný nástroj nebo ztráta času? Na čem všem závisí kvalitní supervize? Takové a podobné otázky mi běžely hlavou před zahájením kvalitativního výzkumu.

S pojmem supervize jsem se osobně setkala v prvním ročníku bakalářského studia. Bohužel ne na přednáškách v rámci školy, ale během dobrovolnické činnosti v nestátní neziskové organizaci Sdružení D v Olomouci. Dobrovolnictví spočívalo konkrétně v doprovázení klienta z dětského domova do samostatného života. Tehdy jsem vůbec netušila, co supervize znamená. Postupem času jsem zjistila, že je to pro všechny, kteří pracují s lidmi, velmi užitečná a potřebná věc. Konaly se každý měsíc formou skupinové diskuze. Pravidelné supervize se pro mě staly přínosem, obohacením a motivací do další práce. Důvodem konání supervizí byla vzájemná podpora, sdílení zkušeností, úspěchů, plánů, náplní schůzek, řešení problémů. Rekapitulací toho, zda se to, co se s klientem naplánovalo, také uskutečnilo a s jakým výsledkem. Tato osobní zkušenost se stala základem pro napsání diplomové práce. Motivovalo mě zjistit o supervizi více informací.

Domnívám se, že supervize v pomáhajících profesích by měla být v dnešní době již samozřejmost. Zajímalo mě, zda v nestátních neziskových organizacích supervize probíhají. Konkrétně jsem si vybrala sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále jen SASRD) ve Zlínském kraji.

Hlavním cílem diplomové práce je popsat supervizi v SASRD a prostřednictvím rozhovorů zkoumat přínos supervizí v SASRD ve Zlínském kraji.

Dílčí cíle:

- Seznámit se SASRD.
- Charakterizovat etické zásady supervize.
- Zkoumat úskalí supervizí v SASRD ve Zlínském kraji.
- Porovnat četnost supervizí v SASRD obecně prospěšných společnostech a zapsaných spolků na jedné straně a v SASRD církevních organizací na straně druhé ve Zlínském kraji.
- Zjistit, zda se v SASRD ve Zlínském kraji využívá i intervize.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. V teoretické části charakterizují pojem supervize a to i v souvislosti se zákonem o sociálních službách (108/2006 Sb.). Samostatnou podkapitolu jsem věnovala stručné historii supervize v České republice. Pozornost jsem dále věnovala cílům supervize a představila jsem tři hlavní funkce supervize. Následně jsem popsala druhy a formy supervize. V další podkapitole jsem popsala Bálintovskou skupinu, která bývá často realizovaná u studentů. Představila jsem možné obtíže při zavádění supervize do nestátní neziskové organizace. Pozornost jsem věnovala také zaměření supervize a jejím etickým zásadám. Věnovala jsem se dvěma důležitým organizacím – Evropské asociaci pro supervizi (AESC) a Českému institutu pro supervizi (ČIS). Charakterizovala jsem SASRD a zaměřila jsem se na síť poskytovatelů SASRD ve Zlínském kraji. Pro celkovou přehlednost jsem vytvořila mapu, která zachycuje rozložení SASRD ve Zlínském kraji.

V empirické části se metodou rozhovoru zabývám, mimo jiné, přínosem a úskalími supervize v praxi. Dále jsem se zaměřila na to, v jakých formách supervize probíhají a jak často se konají. Četnost supervizi jsem zaznamenala do tabulky. Pro výzkum jsem zvolila pět SASRD ve Zlínském kraji, ve kterých jsem udělala rozhovor s vedoucí služby a následně se sociální pracovníci. Oslovení vedoucích i sociálních pracovníků k výzkumnému šetření jsem zvolila z toho důvodu, abych měla náhled na supervizi z obou stran.

Při tvorbě diplomové práce jsem čerpala z mnoha odborných publikací, vybraných zákonů a internetových zdrojů, jejichž zaměření se vztahuje na supervizi a SASRD. Využila jsem také informace z webové stránky Českého institutu pro supervizi.

Problematikou supervize se u nás zabývalo a stále zabývá mnoho odborníků, např. BAŠTECKÁ Bohumila, HAVRDOVÁ Zuzana, PFEIFFER Jan, TOŠNER Jiří, MICHKOVÁ Adéla, ŠIMEK Antonín, KINKOR Milan, ČERMÁKOVÁ Veronika, VENGLÁŘOVÁ Martina a další. Ze zahraničních autorů považuji za důležité zmínit jména SCHAVEL Milan, HAWKINS Peter, SHOHET Robin, KADUSHIN Alfred, HARKNESS Daniel.

1 SUPERVIZE

Pojem supervize je stále více rozšířený a setkáváme se s ním v poslední době častěji. Původně byla supervize součástí sociální práce, poradenství a psychoterapie. V posledních letech je stále více využívána i v mnoha dalších pracovních týmech a organizacích. Jmenujme nestátní neziskové organizace, školství, zdravotnictví, management, dobrovolnictví, bankovníctví, průmysl apod. Přítomnost supervize v organizaci, je-li správně koncipovaná, je v dnešní době znakem kvality organizace. V diplomové práci se zaměříme na **oblast sociální práce**, konkrétně na sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Domníváme se, že supervize by měla být přirozenou součástí činnosti každé pomáhající profese.

Supervize je pro sociálního pracovníka důležitá součástí pracovní náplně, neboť umožňuje zastavení a reflektující odstup od toho, co v práci s klienty a v různých situacích prožívá a dělá. Z tohoto odstupu se sociální pracovník může zpětně zaměřit na proběhlé pracovní události, kognitivně i emočně je zpracovat a sdílet zkušenosti v rámci supervize přímo se supervizorem (individuální supervize) nebo s dalšími účastníky supervize (skupinová supervize). Sociální pracovník tak získává možnost se ve své práci lépe zorientovat, získá podporu a zpětnou vazbu. V obtížné situaci nachází kompromisy, které nejméně uškodí a nejvíce prospějí klientům (Havrdová in Matoušek a kol., 2013, s. 358 – 359).

Přestože zákon o sociálních službách (108/2006 Sb.) pojem supervize nepoužívá, Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) odkazuje na vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V příloze číslo 2 této vyhlášky jsou uvedeny Standardy kvality sociálních služeb. V nich, mimo jiné, je již podrobněji definován profesní rozvoj zaměstnanců, kteří poskytují sociální služby. Nepřímým způsobem je supervize zakotvena standardem kvality č. 10, písmena e), kde se píše: „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*“ (Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb. – Obsah Standardů kvality sociálních služeb). Pojem supervize se objevuje až v podrobnějších dokumentech vydaných MPSV, které supervizi v sociálních službách vymezují podrobněji.

Jedná se o následující dokumenty:

- Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele, Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb (2008)

- Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – Průvodce poskytovatele (2002)

Pojem supervize byl odvozen z latinských slov **super – nahoře, navrchu, shora a visus – vidění, hledění, pohled** (Baštecká a kol., 2016, s. 99). V angličtině se původně pojem vztahoval na každou situaci, která v sobě obsahovala dohled či kontrolu pověřené nebo zkoušející osoby nad druhou osobu, která prováděla nějaký úkol nebo činnost. Chápání pojmu supervize se samozřejmě postupem času proměňovalo a dnes názor, že supervize znamená především kontrolu a je potřeba se mít před supervizorem „na pozoru“, je již mýtus. (Havrdová a kol., 2008, s. 17). Možné vysvětlení pojmu je **nadhled** (super – nad). Nadhled nad problémy, překážkami či těžkostmi. Tento nadhled by měl vést k rozpoznání nových, skrytých přístupů a možností a poskytnout by ho měl profesionální supervizor. Může to ale udělat pouze na základě chápatého, rovnocenného vztahu, ne vztahu hierarchického (Bártlová, 2007, s. 6).

Definice supervize najdeme v odborných publikacích různé. Ať již zaměřené přímo na oblast sociální práce, kde se supervize stala již přirozenou součástí profesního života pracovníků či na jiné oblasti zaměstnání, kde je profesionálně odvedená práce s lidmi, též prioritou. Pro naši diplomovou práci jsme si vybrali definici Českého institutu pro supervizi, která říká, že *„supervizi rozumíme bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací.“* (Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované, [online], [cit. 2017-08-23]). Domníváme se, že právě vzájemné vyřešení problémů formou supervize má pozitivní vliv na klima na pracovišti, vede k vyššímu uspokojení z práce a v neposlední řadě funguje jako prevence syndromu vyhoření. Supervize může být zaměřena na prohloubení vlastního prožívání, na lepší porozumění dané situaci – každý pracovník vidí situaci z jiného úhlu pohledu, uvolnění tvořivého myšlení a zamyšlení nad jiným, novým, profesním chováním (Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované, [online], [cit. 2017-08-23]).

FALENDER a kol. (2004, s. 3) definuje supervizi jako samostatnou profesionální činnost, při níž jsou vzdělávání a odborná příprava zaměřena na rozvoj vědecky informované praxe, která je usnadňována prostřednictvím mezilidského procesu spolupráce. Supervize zahrnuje pozorování, hodnocení, zpětnou vazbu, usnadňování sebehodnocení sociálního pracovníka.

Před zavedením supervize byla odborná pomoc pracovníkům realizována po dlouhá léta pouze formou hospitace či inspekce a byla vnímána jako kontrola z mocenského postavení a administrativní autority. V lepším případě pracovníci pomáhajících profesí problémové případy a obtížné situace konzultovali se zkušenějšími kolegy (Šimek, 2004, s. 12).

1.1 Historie supervize v České republice

Počátky supervize v České republice se objevují v **60. letech 20. století** v souvislosti se SUR, systémem vzdělávání v psychoterapii, který byl nazván podle jeho zakladatelů Jaroslava SKÁLY, Eduarda URBANA a Jaromíra RUBEŠE (Bártlová, 2007, s. 15). Jaroslav SKÁLA a Jiří RŮŽIČKA v roce 1981 zajišťovali pro své absolventy tříletou supervizi formou bálintovských seminářů, což bylo obsahem supervizní části vzdělávání v SURu. Výcvik zahrnoval teorii, praxi bálintovských skupin a v neposlední řadě i sebezkušenosti (Šimek, Historie supervize v ČR, [online], [cit. 2017-09-12]).

V **70. letech** Petr BOŠ v psychiatrické léčebně Dubí u Teplic nabízel pracovníkům manželských a předmanželských poraden skupinovou i individuální supervizi. Pojem supervize se zatím nepoužíval. V **80. letech** Jaroslav SKÁLA pracoval na poli vězeňství a soudnictví a v rámci skupin učitelů s bálintovskými skupinami. Klasická supervize probíhala v oblasti psychoterapie (Bártlová, 2007, s. 15).

Od **devadesátých let 20. století** převládají supervize založené na kompetencích nad historickými modely supervizí, které byly založené na terapeutických přístupech. Další změna se pak týká kladení většího důrazu na týmy, než na jedince (Baštecká a kol., 2016, s. 100). Počátkem 90. let se objevují možnosti více systematického vzdělávání v supervizi. Byly to např. semináře, na které pravidelně jezdila psychoanalytička Maria RHONDE, která vedla supervizi pro bálintovské vedoucí a supervize skupinové psychoterapie. V **roce 1995** se konalo třídenní sympozium o supervizi v Jánských Lázních. Uspořádal ho Pražský psychoterapeutický institut (dále jen PPI) (Bártlová, 2007, s. 15). Cílem sympozia byla výměna supervizních zkušeností psychoterapeutických škol a směrů. V rámci tohoto setkání vychází u nás první soustavnější text o supervizi – sborník sdělení ze sympozia pod názvem Supervize (Eis, Z. ed., vydal PPI, nakladatelství Pallata, Praha, 1995). (Šimek, Historie supervize v ČR, [online], [cit. 2017-09-12]).

Jedním z prvních pracovišť v oblasti sociálních služeb, kde byla **po roce 1989** zavedena supervize jako způsob rozvoje a vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě jako prevence syndromu vyhoření, bylo Středisko křesťanské pomoci (SKP) Diakonie ČCE v Praze (Bártlová, 2007, s. 16). Požadavek supervize se stává postupně součástí většiny programů na poli působení sociální a zdravotní péče, a to především při udělování grantů. Přestože je supervize braná zpočátku spíše jako odborný dohled, na mnoha pracovištích začíná soustavná supervize pracovních týmů, např. v oblasti péče o drogově závislé (Šimek, Historie supervize v ČR, [online], [cit. 2017-09-12]).

Ve **druhé polovině devadesátých let** probíhají krátkodobé, většinou nesystematické, kurzy supervize pro sociální pracovníky, kurátory apod. Na krátkodobé kurzy navazuje nový koncept tzv. rozvojové supervize. Podněty přicházejí z Německa, Velké Británie a Irska. První snahy o vysokoškolskou výuku rozvojové supervize probíhají na fakultě sociálních věd v Praze (Šimek, Historie supervize v ČR, [online], [cit. 2017-09-12]). Supervize se rozvíjejí také v dobrovolnických programech – jako první LATA 5P (Sdružení Hestia) a probíhají úspěšně také na linkách důvěry (Bártlová, 2007, s. 16 - 17). V **letech 1997 - 2000** dochází k důležité události. PPI společně s Českou asociací pro transakční analýzu (dále jen ČATA) zahajuje první systematický mezinárodní výcvik supervize u nás, který vede transakční analytička Julie HEWSON z Velké Británie. Ta je členkou Evropské asociace pro supervizi (dále jen EAS). Lektorsky se na výcviku podílela i Elisabeth HOLLOWAY z USA. Absolventi výcviku získali po čtyřech letech první mezinárodní osvědčení supervizorů EAS. Třináct z nich se poté stali tzv. vyučujícími supervizory, kteří měli oprávnění od EAS vzdělávat další supervizory (Šimek, Historie supervize v ČR, [online], [cit. 2017-09-12]).

V **lednu roku 2002** byl ustanoven Český institut pro supervizi (dále jen ČIS) jako občanské sdružení, které si klade za cíl zaměřovat se na zvyšování kvality služeb v oblasti supervize v souladu se standardy EAS (Šimek, Historie supervize v ČR, [online], [cit. 2017-09-12]). V **roce 2005** se uskutečnila na FSE UJEP v Ústí nad Labem mezinárodní konference nazvaná Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti. Za přítomnosti kolegů z Polska, Německa a Slovenska se hovořilo o rozdílech a podobnostech v pojetí supervize. Za Českou republiku byla přítomná Zuzana HAVRDOVÁ, která zhodnotila současný stav supervize u nás (Bártlová, 2007, s. 17).

Jak vidíme, v České republice se supervize prosazovala postupně. Domníváme se, že snahy o zrušení pocitu kontroly a naopak nastolení důvěry, sdílení a spolupráce, se naplnily. V současné době můžeme hovořit o zdárném konceptu supervizi.

1.2 Cíle a funkce supervize

Supervizi bychom mohli označit za celoživotní formu učení, která je zaměřená na profesionální rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců. V bezpečném a tvořivém prostředí vzájemné spolupráce mezi supervizorem a supervidovaným dochází k prevenci vyhoření, zabránění stresu, získání jiného náhledu, reflexe profesních postojů. Supervize je prostor pro zpracování emocionálního prožitku či konfliktu spojeného s výkonem povolání (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 8). Podle MICHKOVÉ (2008, s. 11) je cílem supervize zvyšování profesionální kompetence v pracovních vztazích. Jedná se o činnost, při které se zamýšlíme nad kvalitou práce, ať již jednotlivce, týmu či celé organizace. V neposlední řadě dostane supervidovaný podporu, která ho posiluje a motivuje k další práci. (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 8). Podle KOLÁČKOVÉ (in Matoušek, 2008, s. 353 - 354) mohou být cíle supervize krátkodobé (např. získání několika základních profesionálních dovedností, vytvoření podmínek pracovního týmu k úspěšné práci). Nebo dlouhodobé (např. formulace a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, sladění fungování celé organizace, zajistit, aby organizace více vnímala potřeby klientů. V každém případě je důležité formu a cíl supervize ještě před samotným zahájením jasně definovat.

Cíle supervize v sociální práci je dát sociálním pracovníkům podněty k naučení se hledat nové cesty, perspektivy, možnosti při řešení složitých ekonomických a psychosociálních problémů klientů a zároveň, aby hledali možnosti jak neustále zkvalitňovat svoji práci, předcházeli syndromu vyhoření, chránili sami sebe i celý tým. Supervize v sociální práci si klade za cíl nepřetržitě zvyšovat odborné kompetence sociálních pracovníků a postupně prosazovat supervizi jako účinnou pomoc ve všech oblastech sociálních intervencí (Schavel a kol., 2013, s. 39 - 40).

Funkce supervize mají v odborné literatuře rozdílné názvy. Avšak zpravidla rozlišujeme tříložkový model funkcí – supervize má pracovníka či tým vzdělávat, řídit a podporovat. Tyto funkce by se měly vzájemně prolínat a doplňovat. Tři klasické základní funkce (vzdělávací, administrativní a podpůrnou) rozdělil v roce 1976 Americký profesor Alfred KADUSHIN (Havrdová a kol., 2008, s. 48). Kadushin přičítá popis funkcí supervize Johnu B. DAWSONOVI, který je jako první zmínil v článku z roku 1926 *The casework supervisor in a family agency* (Baštecká a kol., 2016, s. 103). Považujeme za důležité zmínit, že každá z funkcí je v každé supervizi v různé míře přítomná (Havrdová a kol., 2008, s. 48).

Tři funkce supervize se vzájemně propojují. Pokud bychom odstranili jeden prvek funkce, celý proces supervize se stává méně efektivním (Smith, The function of supervisit, [online], [cit. 2017-11-25]).

Vzdělávací (formativní, rozvojová, výuková) funkce je zaměřena na rozvoj odbornosti supervidovaného, rozvoj jeho pracovních a osobních způsobilostí (dovedností, znalostí, postojů) (Baštecká a kol., 2016, s. 103). JEKLOVÁ a REITMAYEROVÁ (2007, s. 9) vzdělávací funkci rozpracovávají podrobněji. Podle nich je např. zaměřena na konkrétní schopnost supervidovaného lépe porozumět klientovi, uvědomit si své vlastní reakce na klienta, chápat interakce mezi ním a klientem, umožňuje zamyslet se nad dalšími způsoby práce s konkrétní situací a podobnými situacemi klientů. Jde o zvyšování odbornosti pracovníků. Skrze supervizi jsou jim předávány zkušenosti z dobré praxe (Lásková in Janoušková a kol., 2007, s. 312).

Dle MICHKOVÉ (2008, s. 18) supervize umožňuje např.:

- rozvíjet schopnost reflexe a sebereflexe,
- pojmenovat důležitá témata, která si žádají řešení,
- zkoumat další možné způsoby práce s klientem a jeho situací,
- získat nový pohled na situaci,
- řešit problémy a dále se profesně rozvíjet,
- učit se konflikty konstruktivně řešit,
- zlepšovat komunikační dovednosti,
- vzájemné předání zkušeností.

Řídící (normativní, kontrolní, administrativní) funkce učí pracovníka dodržovat profesní zásady, standardy a organizační postupy v rámci etických standardů a legislativních postulátů. Znamená pro pracovníka či tým držet se oddanosti hodnotám organizace a služby, má vést ke zvládnutí úkolů, skrz které organizace naplňuje své poslání (Baštecká a kol., 2016, s. 103).

Řídící (normativní) funkce podle Jeklové a Reitmayerové (2007, s. 9) kontroluje kvalitu. Supervizoři nesou odpovědnost za to, že práce supervidovaného bude odpovídat etickým zásadám a bude správně a kvalitně vykonávána. Michková (2008, s. 18) uvádí, že cílem řídicí funkce je pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot přes funkci kontroly kvality a usměrňování ve výkonu práce. S ohledem na požadavky, standardy, zákony, vyhlášky, poslání a cíle organizace apod.

Supervize umožňuje např.:

- vyjasnění hranic a kompetencí,
- chápání profesionálních hodnot,
- kontrolu a hodnocení pracovníků,
- zajištění a kontrolu kvality práce,
- odhalení profesního pochybení (Michková, 2008, s. 18).

Podpůrná (restorativní, obnovující, posilující) funkce představuje pomoc supervidovaným nést a zvládat pracovní zátěž, předcházet syndromu vyhoření, předávání pracovního odhodlání a tvořivost. Funkce zaměřená na lepší porozumění emoční zátěži supervidovaného (emoce klientů, vlastní emoce, emoce, které vznikají v týmu) (Baštecká a kol., 2016, s. 103 – 104). Funkce je zaměřená především na omezení emočního přetížení, které může vzniknout např. z přílišné empatie s klientem a jeho problémy. Je důležité o emocích mluvit a hledat způsoby, jak je zvládat. Pokud pracovník pocity ignoruje, mohou časem vést ke stresu a následnému vyhoření (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 9). Jedná se v podstatě i o udržování harmonických pracovních vztahů (Smith, The function of supervision [online], [cit. 2017-11-25]). Dle MICHKOVÉ (2008, s. 17) podpůrná funkce představuje dobré zvládání profesních nároků. Projevuje se sdílením problémů, zkušeností, posilováním odhodlání a naděje. Je zde důležité spolusdílení a spolunesení pracovní zátěže.

Supervize umožňuje např.:

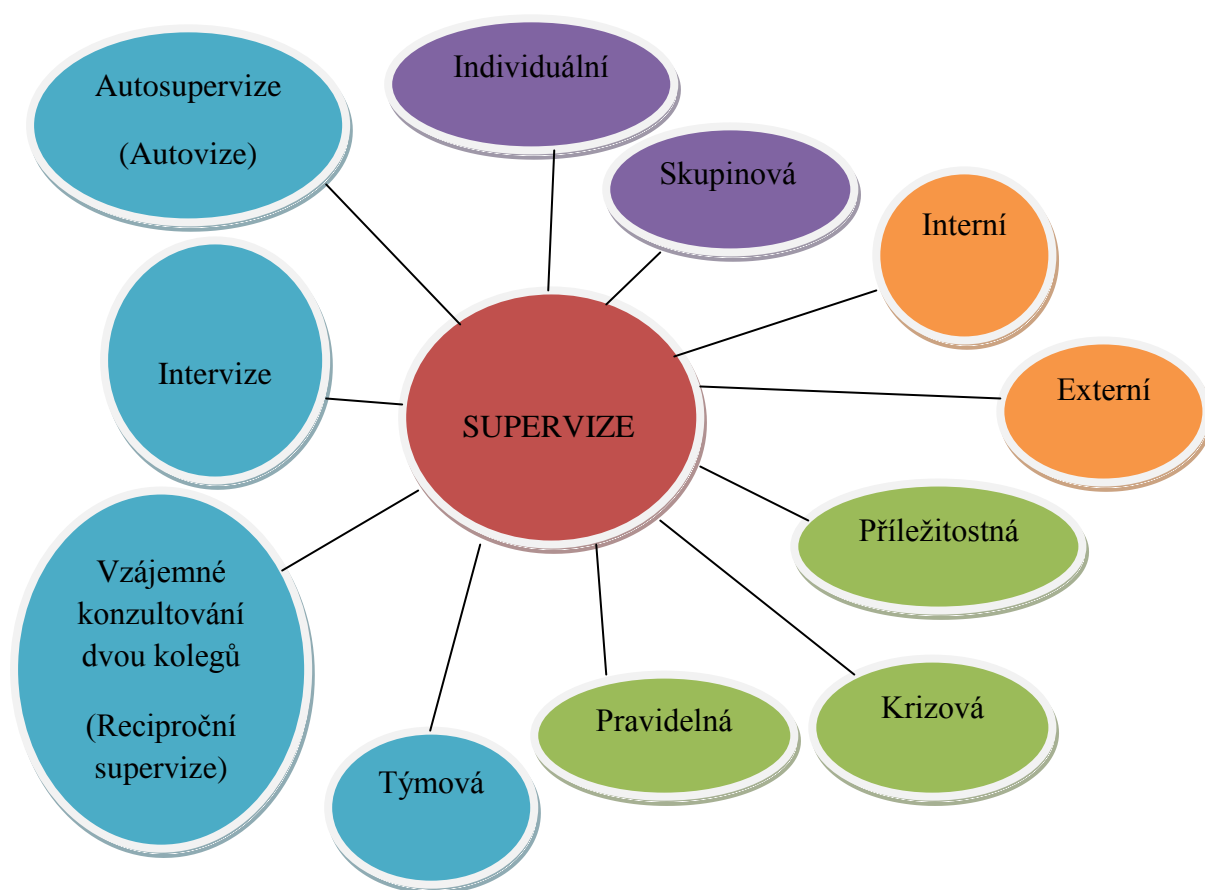
- poskytování podpory pracovníkovi či týmu,
- prevence syndromu vyhoření, sebereflexe, zvládání emocí,
- předcházet profesionálnímu selhání,
- porozumět sobě, klientovi i situaci,
- zvládnutí nároků vlastní role (Michková, 2008, s. 17).

Pro každou supervizi je důležité vytvořit smlouvu, ve které se stanoví, jakou řídicí, vzdělávací a podpůrnou odpovědnost supervizor bude mít. Dalším důležitým krokem při tvorbě smlouvy je stanovit, kterou z hlavních kategorií supervize požaduje organizace a kterou nabízí supervizor (Hawkins, Shohet, 2016, s. 62).

1.3 Druhy a formy supervize

První druh supervize, kterou popisuje HAWKINS a SHOHEET (2016, s. 62), se výhradě zaměřuje na vzdělávací funkci. Supervizor, který má spíše roli učitele, pomáhá supervidovaným rozebírat jejich práci s klienty. Tento druh supervize nazýváme **Výuková**. Další druh supervize, tzv. **Výcviková** supervize, je rovněž orientovaná na vzdělávací funkci. Je zde kladen důraz na dovednosti. Na rozdíl od výukové supervize má supervizor při práci s klienty odpovědnost a jednoznačně přebírá řídicí funkci. **Řídící neboli manažerská** supervize je typická tím, že supervizor a supervidovaný jsou ve vztahu nadřízený – podřízený. Čtvrtým druhem je **poradenská** supervize, která je určena zkušeným a kvalifikovaným pracovníkům. Supervizor není ani instruktorem, ani vedoucím. S účastníky supervize konzultuje otázky, které si přejí probrat. Další dělení supervize je na vertikální a horizontální. **Vertikální** supervize představuje práci zkušeného supervizora s méně zkušeným supervidovaným. Naopak **horizontální** supervizní smlouva se uzavírá mezi supervidovanými na stejné úrovni zkušeností (Hawkins, Shohet, 2016, s. 62).

Podle počtu supervidovaných i způsobu provádění supervize dělíme supervizi na individuální a skupinovou (viz **fialová barva**, obrázek č. 1). Podle pozice supervizora můžeme supervizi rozdělit na interní a externí (viz **oranžová barva**, obrázek č. 1). Další dělení, které zahrnuje supervizi pravidelnou, příležitostnou a krizovou, je podle četnosti a účelu provádění supervize (viz **zelená barva**, obrázek č. 1). Poslední samostatnou kategorií (viz **modrá barva**, obrázek č. 1) je dělení na týmovou supervizi, vzájemné konzultování dvou kolegů (reciproční supervize), intervize a autosupervize (autovize) (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 10 – 12).



Obrázek č. 1: Druhy a formy supervize. (Vlastní zpracování)

- **Individuální supervize:**

Charakteristickým znakem je kontakt jednoho supervizora a jednoho pracovníka. Úkolem individuální supervize, která má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek, je podporovat profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 10).

- **Skupinová supervize:**

Jedná se o strukturovaný proces, při kterém pracovníci ve skupině hovoří o své práci, předávají si vzájemně zkušenosti, mají možnost diskutovat o svých momentálních pocitech a vztazích, které prožívají při své práci. „Cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny.“ Supervizor podle dané problematiky určí velikost skupiny (Kolářková in Matoušek, 2008, s. 354 – 355). Skupinová supervize má oproti individuální supervizi výhody. Poskytuje větší srovnání s názory druhých, vzájemnou výměnu a sdílení zkušeností, sdílení obtíží, překážek a chyb, vzájemnou oporu, doporučení, zpětnou vazbu, emoční reakci, nabídnutí možného řešení a v nespoleční řadě předání potřebných informací.

Supervizor nejprve dá možnost k vyjádření ostatních členů skupiny, potom sama komentuje a shrnuje názory ostatních (Marlinová, 2005, s. 22). SCHAVEL a kol. (2013, s. 33 – 34) za nevýhodu skupinové supervize v porovnání s individuální supervizí, která je zaměřená na plnění individuálních potřeb učít se, skupinová supervize je zaměřená na všeobecně určené potřeby všech zúčastněných. Individuální supervize nabádá supervidovaného nacházet vlastní odpověď na problémy, které má. Naopak skupinová supervize umožňuje supervidovanému obejít tuto zodpovědnost a akceptovat řešení a následné rozhodnutí skupiny. To považujeme za další nevýhodu skupinové supervize.

- **Týmová supervize:**

Třetí druh supervize předpokládá činnost týmu jako celku. Zahrnuje členy pracovního kolektivu nehledě na jejich pozice, potřeby, zkušenosti, zdroje a odpovědnost. Týmová supervize je zaměřená na spolupráci členů týmu na jednom společném cíli a efektivnost. (Koláčková in Matoušek, 2008, s. 354 – 355). Příkladem přechodu od skupinové supervize k týmové supervizi je zodpovědnost za službu.

Týmová supervize není totéž, co supervize skupinová. Jedná se o skupinu, která se neschází jen za účelem společné supervize, ale i mimo supervize existuje vzájemně provázaný pracovní život (Hawkins, Shohet, 2016, s. 138).

Podle BAŠTECKÉ a kol. (2016, s. 87) si pokládáme otázku, zda má odpovědnost ještě jednotlivce (obvykle klíčový pracovník) nebo už tým.

- **Vzájemné konzultování dvou kolegů (tzv. reciproční supervize):**

Umožňuje získání nadhledu a zvážení alternativních možností při řešení případu prostřednictvím konzultování dvou kolegů (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 12).

- **Intervize:**

Jedná se o supervizní setkání, kterého se nezúčastní externí supervizor. Intervize probíhá uvnitř organizace některým z jejích kmenových pracovníků. Pracovníci se buď v roli intervizora střídají nebo se jedná o jednoho stálého člověka, který intervizi vykonává delší časové období.

Důvody zřizování intervize:

- nedostatečná podpora pro supervizi ze strany vedení organizace,
- nedostatek financí na pozvání externího supervizora,
- organizační spory na pracovišti,
- prevence syndromu vyhoření,

- předání zkušeností v práci s problémovými klienty (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 18).

- **Autosupervize (Autovize):**

Charakteristickým znakem je sebereflexe pracovníka. Pracovník sám sobě pokládá otázky, na které hledá odpověď. Vnímá při tom své pocity a tělesné reakce při práci s klientem, které si sám pro sebe následně vyhodnocuje. Pracovník tak reflektuje a hodnotí svou práci (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 12).

Dále se supervize klasifikuje podle pozice supervizora. Supervizor může být interní (supervizor je uvnitř organizace) nebo externí (supervizor je vně organizace). Další formy závisí na tom, jak často a kdy se supervize provádí: pravidelná, příležitostná a krizová. Krizová supervize se používá v situacích, kdy je potřeba pomoci s těžkým případem, s problémovým klientem nebo v případě naléhavé potřeby organizace (Koláčková in Matoušek, 2008, s. 357).

1.4 Bálintovská skupina jako jedna z forem supervize

Další formou supervize je Bálintovská skupina, která bývá často realizovaná u studentů. Jedná se o eventuální formu supervizní, skupinové práce, která pochází z lékařského prostředí. Základní charakteristikou je zaměření na případ, problém, přesněji řečeno na vztahové otázky případu. Tento styl práce se vyznačuje vysokou mírou strukturovanosti. Zakladatelem supervizních skupin (v té době však nebyly takhle nazývány), jak již napovídá název, byl Michael BÁLINT (1896 – 1970), maďarský lékař a psychoterapeut. Jeho snahou bylo zaměřit zájem lékařů na osobu pacienta a především pak na vzájemný vztah lékař - pacient. (Michková, 2008, s. 78). BÁLINT si uvědomil, že nejlepším lékem pro pacienta je sám lékař. Proto formou supervizních skupin učil lékaře, aby svou osobnost používali ve prospěch léčby a aby aplikovali otevřený a pozitivní vztah k pacientům (Sojka, 2008, s. 139). Supervizní skupiny měly lékařům pomoci k lepší orientaci v komplikovaných vztazích s pacienty, nabídnout jiný pohled na pacienta a v neposlední řadě nastínit jiný způsob práce (Michková, 2008, s. 79). Bálintovská skupina je založená na setkávání pracovníků z pomáhajících profesí, počet členů bývá 6 – 12. Délka je obvykle stanovená na 90 minut (Sojka, 2008, s. 142). Pracovník přichází řešit takový případ, se kterým si neví rady, přičemž se používá termín kazuistický materiál (Michková, 2008, s. 79).

Diskuze, která v rámci takto pojímané supervize probíhá, se zaměřuje na předávání osobních zkušeností. Zásadně se nejedná o poučování nebo hodnocení druhého (Michková, 2008, s. 80). Ve skupině získají pracovníci náhled na své jednání a celou situaci. Načerpají podporu, porozumění a inspiraci od ostatních členů skupiny. Naučí se vnímat osobnost klienta celkově, jako bio-psycho-sociální jednotku (Brožová Doubková a Thelenová, 2010, s. 47). V Bálintovských skupinách se má dále pracovník naučit porozumět své vlastní citlivosti na klientovo sdělení a lépe pochopit vzájemný vztah (Sojka, 2008, s. 139).

Bálintovský styl práce:

První fáze – Expozice (přednesení) případu: probíhá tak, že referující pracovník (tzv. protagonista) popisuje ostatním účastníkům, co se ve vztahu s jeho klientem odehrálo, jakým způsobem postupoval, s čím není spokojený a co od skupiny potřebuje (Sojka, 2008, s. 143). Protagonista se zaměří na své pocity a na to, v čem spatřuje obtíže práce s klientem. Ostatní účastníci v této fázi supervize pouze poslouchají (Michková, 2008, s. 80).

Druhá fáze – Otázky, dotazování se: spočívá v tom, že dotazy mohou klást všichni účastníci. Účelem je dovysvětlení všeho, co nebylo srozumitelné či co protagonista v první fázi nesdělil (Michková, 2008, s. 80). Otázky by měly být lineární, věcné, zaměřené na vztah pracovník – klient, méně na problém (Sojka, 2008, s. 143).

Třetí fáze – Fantazie: se zakládá na skutečnosti, že členové skupiny mají prostor k vyjádření, protagonista mlčí a naslouchá. Členové sdělují své myšlenky a dojmy k případu. Vyjadřují volné asociace a pocity či vztahy jednotlivých postav příběhu. Je to fáze tvořivá, proto se oceňuje zapojení fantazie a intuice (Michková, 2008, s. 80 – 81).

Čtvrtá fáze – Doporučení, praktické náměty: v této fázi se nejedná o rady ani doporučení, ale o vyjádření osobních zkušeností a prožitků. Např.: Zda jsem se již s podobným případem setkal/a a jak jsem ji řešil/a. Co v takových případech dělám, co se mi osvědčuje (Michková, 2008, s. 81).

Pátá fáze – Závěrečná, rekapitulace: probíhá tak, že slovo dostává opět protagonista, sděluje své postřehy o tom, jak se při supervizi cítil, jak ji prožil, co ho zaujalo, s čím souhlasí, s čím naopak nesouhlasí. Dává skupině zpětnou vazbu (Michková, 2008, s. 81).

Protagonista v žádném případě nehodnotí ostatní členy. Oceňuje nové pohledy, aha zážitky, vyjadřuje své pocity. Vedoucí Bálintovské skupiny poskytuje skupině volnou práci, ale současně skupinu udržuje v určitých hranicích (Sojka, 2008, s. 144).

1.5 Možné obtíže při zavádění supervize do nestátní neziskové organizace

Ne vždy pracovníci vnímali a vnímají supervizi jako pomoc. Supervize může být zpočátku zaměstnanci nepřijímána. Jedním z důvodů může být neznalost pracovníků o tom, co supervize znamená a co nabízí. Mohou pociťovat strach z něčeho, co neznají. Jako obtíž spatřujeme v tom, že supervize může být stále vnímána jako kontrola, založená na mocenském základě (Lásková in Janoušková a kol., 2007, s. 314). Překážkou při zavádění supervize do praxe je často nepochopení a neznalost termínu. Opakovaně se ukazuje, že slovo supervize má u pracovníků negativní význam. Supervizi vnímají jako něco, co je spojeno s kontrolou a následnými postihy za chyby. Domníváme se, že jestliže má supervize splnit svůj účel, měli by se zaměstnanci zamyslet nad jejím přínosem. Supervize by měla být pro pracovníky přínosem, ne pouze nutností. Ve dnech 11. 9. – 15. 9. 2017 MPSV pořádalo konferenci nazvanou Podzimní škola sociální práce. Na konferenci se objevila různá témata, nás zajímají příspěvky na téma Supervize v sociální práci. Výstupem je, mimo jiné, sborník Petry ZIMMELOVÉ, v němž uvádí, v čem všem může být supervize pro sociální pracovníky přínosem:

- supervizor ujišťuje, že vedoucí i sociální pracovníci mají právo udělat chybu,
- když supervizor umí dát zpětnou vazbu,
- dostane se jim opory a ocenění,
- dostanou informace o sobě a své práci z jiného pohledu. Získají určitý nadhled,
- supervize pomáhá hledat řešení,
- supervize posiluje pocit bezpečného prostředí (Zimmelová, 2017).

Další obtíží může být fakt, že každá organizace vyžaduje jinou supervizi (rozdílný přístup, zaměření na jiné cíle, volbu jiných prostředků). Všeobecně pak chybí přehled o možnostech a formách supervize, které je možno využít. Nesnází může být i to, že pracovníci mají od supervize velká očekávání. Supervizora si představují jako zázračnou osobu, která ihned vyřeší špatné vztahy na pracovišti. Supervizi vnímají jako zázračný lék na syndrom vyhoření a na pokles pracovní motivace (Michková, 2008, s. 93 – 94). Syndrom vyhoření, burn out syndrom, můžeme definovat jako ztráta motivace a zájmu. Je to jev, který se často vyskytuje u pomáhajících profesí, které vyžadují osobní nasazení a empatii.

Pod vlivem různých, dlouhodobě působících faktorů dochází k postupné ztrátě osobní zainteresovanosti, utlumení aktivity, tvořivosti, iniciativy. Objevují se depresivní nálady, snížené sebehodnocení, mění se vztahy k lidem (Kolář a kol., 2012, s. 162).

Problémem může být intervize. Pro pracovníky je více přijatelná externí supervize, protože neznámý člověk (byť si k němu musejí nejprve vybudovat důvěru) je pro ně méně ohrožující než interní supervizor, který je součástí pracoviště. Externí supervizi pak pracovníci vnímají jako pomoc, nikoliv kontrolu (Michková, 2008, s. 93 – 94).

BĀRTLOVĀ (2007, s. 52) uvádí následující překážky a úskalí:

- Osobní překážky (např. pocit méněcennosti, introverze, duševní porucha),
- Organizace je zaměřená jen na řešení krizových situací. Představa organizace, že „až se bude něco dít“, zasáhne se,
- Odlišná, mnohdy negativní předchozí zkušenost se supervizí.

HAWKINS a SHOHET (2016, s. 35) konstatují, že zavedení supervize může ovlivnit dobrá i špatná zkušenost s předchozí supervizí. Špatná zkušenost může vést sociálního pracovníka k obezřetnosti. Dobrá zkušenost může také uškodit ve smyslu srovnávání supervizora: „*Nikdo už nebude tak dobrý jako můj poslední supervizor.*“ BAŠTECKĀ a kol. (2016, s. 125 - 126) se zabývá příčinami, které mohou zavedení supervize ztížit:

- Zdánlivá motivace od vedení, nucení zúčastnit se supervize („*Máte to za odměnu od zaměstnavatele. Musíte tam jít, ono vám to pomůže.*“),
- Zavádění supervize „zdola“. Supervizi využívají jen pracovníci. Vedoucí pracovníci možnosti supervizora nevyužijí,
- Budování důvěry,
- Budování představ (o čem společná setkávání budou, přínos supervize).

V neposlední řadě si organizace stěžují na finanční náročnost a na vysoké náklady spojené se supervizí (Lásková in Janoušková a kol., 2007, s. 314). Náklady na zajištění supervize nejsou považovány za samozřejmou součást výdajové části rozpočtu organizací. Vedoucí pracovníci si stěžují na nedostatek financí na pozvání externího supervizora. Avšak podívejme se na tento problém z druhé strany. Signalizuje nám to opomenutí či neznalost intervize. Případně se objevuje bezradnost vedoucích pracovníků nad tím, jak intervizi zavést. Pokud vedoucí pracovník externího supervizora domluví, často neví, co a jak se supervizorem domluvit a jakým způsobem supervizi začlenit do organizace. Což je pro všechny strany náročná situace (Michková, 2008, s. 95).

Další obtíží je, pokud se management či pracovníci nacházejí ve stavu tzv. „*neuvědomované nevědomosti*“. To znamená, že k zavedení supervize zvolí čistě formalistické administrativní strategie typu „*Nějak ten kontrakt se supervizorem sepíšeme.*“ nebo „*Ať sem teda ten supervizor přijde. Někak už to vydržíme.*“ (Havrdová a kol., 2008, s. 55). Organizace, které jsou řízené silně hierarchicky (zejména ve zdravotnictví nebo v církvi) často nemají se supervizí zkušenost. Zde je důležité, aby proces přípravy na supervizi probíhal pozvolna (Havrdová a kol., 2008, s. 67).

Ve fázi, kdy se podaří překonat počáteční obtíže, přemýšlíme o dalším kroku, což je reálné zavedení supervize do organizace. Při zavádění supervize bychom měli zvažovat účel supervize, o čem supervize bude, tedy zaměření supervize.

SHRNUTÍ

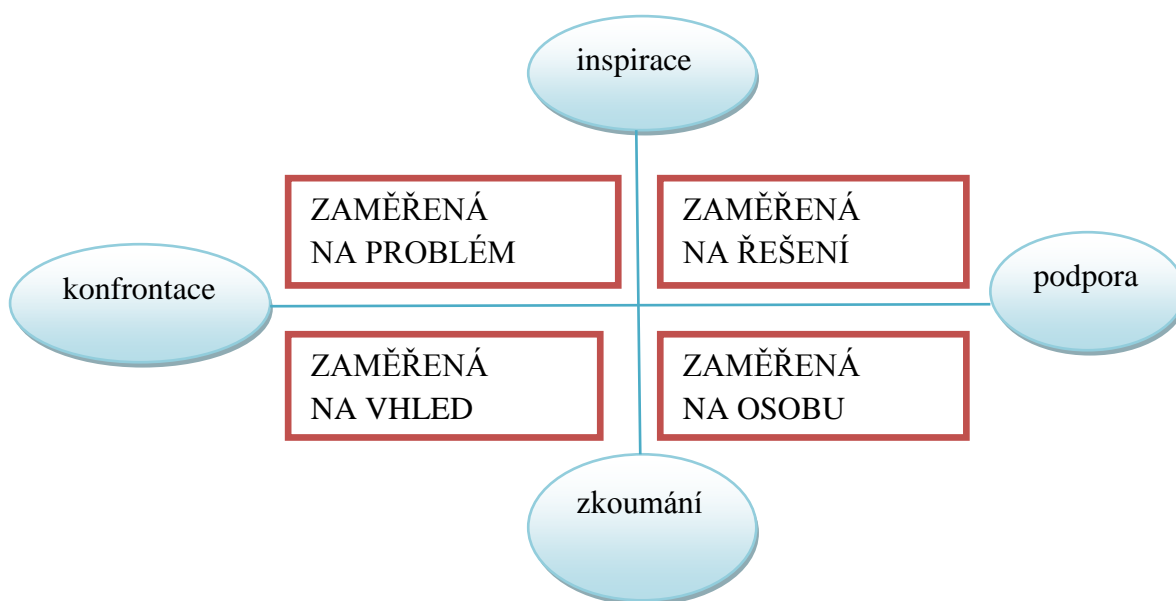
Věnovali jsme se vymezení a charakteristikám pojmu supervize, v krátkosti jsme nastínili historii supervize v České republice. Seznámili jsme se hlavními cíli a funkcemi supervize, druhy a jejími formami, kde jsme podrobněji charakterizovali Bálintovské skupiny. Zabývali jsme se možnými obtížemi při zavádění supervize do nestátních neziskových organizací a přínosem supervize.

2 ZAMĚŘENÍ SUPERVIZE

Zaměření supervize, tedy směr, jakým se bude ubírat, nám dává přesnější náhled na průběh supervize, její formu i na předpokládané výsledky. Nejčastěji se setkáváme se supervizí zaměřenou na pracovníky. Slouží jako prevence syndromu vyhoření, supervizor se věnuje pouze osobnosti pracovníka, jeho nejistotám, strachům, pochybnostem. Supervizor pracovníka podporuje a ujišťuje ho v tom, že svou práci zvládá dobře. Uplatňuje se zde nadhled supervizora, který pracovníkům pomůže se na věci podívat s odstupem a zabrání případnému sebeobviňování. Dalším častým směrem, s kterým jsme se setkali, je supervize zaměřená na řešení konkrétního problému. Probíhá formou skupinové supervize, kdy se pracovníci sejdou a společnými silami se podílejí na řešení aktuálního problému. To je velmi účelné zaměření supervize, neboť dochází k hledání východisek, nových možností a navíc může dojít i k poučení, které se ve složitých problémech či případech často skrývá. Všichni pracovníci mají možnost se vyjádřit, vnést svůj pohled na věc, přispět tím, jak podobný problém řešili v minulosti oni.

BROŽA (2017, s. 3) chápe zaměření supervize jako vyjednávání o tom, o čem má vlastně supervize být, jaký má mít obsah a formu. Systém supervize by měl zahrnovat emoční podporu jednotlivých pracovníků a také kontrolu a podporu kvality poskytovaných služeb (Tošner, 2012, s. 76). Zaměření supervize se dělí do mnoha různých forem. Jednou z forem je **supervize řízení**. Jedná se o supervizi manažerské práce. Objektem zájmu supervize řízení je vedení lidí. Cílem je v případě individuální supervize zvýšit kvalitu řízení manažera. V případě týmové supervize je cílem supervize řízení zvýšit kvalitu řízení týmu manažerů (Michková, 2008, s. 30). Dle SCHAVELA (2013, s. 60) má každá supervize určité centrální zaměření a vždy se orientuje na determinující ohnisko. Supervizor má několik možností, na co se v průběhu supervize zaměří. Centrem pozornosti může být vybrané téma, např. téma vztah sociální pracovník – klient, téma efektivnost intervencí. *„Charakteristické a podstatné pro supervizi je, že celý proces musí být srozumitelně regulován kontraktem o konkrétním zaměření a cílech mezi všemi, kdo se přímo i nepřímo na supervizi podílejí“* (Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 161).

ERIK DE HAAN rozpracoval zaměření supervize následovně:



Obrázek č. 2: Zaměření supervize. Zdroj: De Haan, 2008. (Vlastní zpracování)

HAVRDOVÁ a kol. (2008, s. 58) uvádí **supervizi zaměřenou na organizaci**, **supervizi zaměřenou na pracovníky** (v našem případě na pracovníky v sociální oblasti) a **supervizi zaměřenou na konkrétní případ či problém**. Způsob, jak bude supervize konkrétně zaměřená a organizovaná, může dosažení účelu pomáhat nebo naopak brzdít.

2.1 Supervize zaměřená na fungování organizace

Ze systémového hlediska je organizace chápána jako samostatný organismus, který usiluje o své vlastní zachování, adaptaci či rozvoj. Důležitým faktorem organizace je způsob integrace lidí ve skupinách, nezbytnost patřit ke skupině, sledovat společný cíl apod. (Bártlová, 2007, s. 49). Supervize organizace, nazývaná také supervize programová či projektová, je zaměřená na celkový chod programu, projektu či organizace. Na rozdíl od konzultantství, zaměřeného na řídicí aspekty, se zde jedná primárně o zaměření na lidi. Tito lidé jsou důležití, neboť program realizují, angažují se v něm, vedou chod organizace, a mohou se kvůli probíhající změně dostat do složitých profesních a vztahových situací (Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 160).

HAVRDOVÁ (2008, s. 54) uvádí, že účelem supervize zaměřené na fungování organizace je určit meze, vyjasnit strukturu a fungování organizace.

Záměrem je stanovit pravidla řízení tak, aby supervize poskytla pracovníkům jistotu ohledně jejich pracovní role v rámci srozumitelného pracovního kontextu. Důležitá je také orientace na kulturu organizace, na atmosféru, celkové klima vztahů a v neposlední řadě na vzájemnou podporu mezi pracovníky a managementem (Havrdová, 2008, s. 54). Dle MICHKOVÉ (2008, s. 30) je supervize organizace orientovaná na analýzu poslání organizace a na vztahy k jiným organizacím či úřadům. Dále dodává, že rozhodujícím prvkem pro realizaci supervize v organizaci je vnitřní motivace organizace. CARROLL (2004, s. 82) uvádí, že supervize významně přispívá k rozvoji kvality organizace. Ať již formou koučinku, individuální supervize, či skupinové supervize. Supervize má velký podíl na vzdělanosti organizace, vede k vývoji kolektivu i k vývoji samotné organizace.

Organizace potřebuje optimální a pravidelnou supervizi, aby mohla reflektovat své fungování. Supervizi zaměřenou na organizaci by měl zčásti vykonávat její vedoucí (intervize), který by se měl zabývat cíli a kulturou organizace (Bártlová, 2007, s. 49). Při supervizi zaměřené na organizaci by měl být externí i interní supervizor vzdělán i v oblasti strategického plánování a řízení (Michková, 2008, s. 30). BAŠTECKÁ a kol. (2016, s. 47) uvádí, že supervizor je jedním z těch, kdo se stará o lidské zdroje v organizaci a zároveň přispívá k organizační kultuře a pověsti. Je úkolován managementem organizace a může přinášet inspirace, jak kulturu a pověst organizace zlepšit.

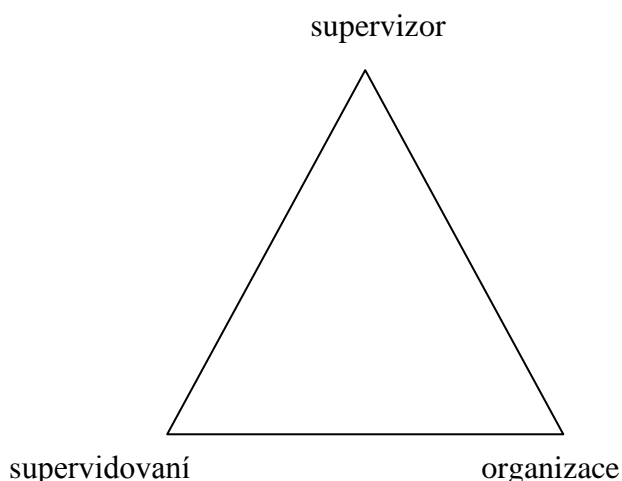
HAWKINS a SHOHET (2016, s. 186) uvádějí skutečnost, že supervize zaměřená na organizaci má větší naději na dlouhodobější udržitelnost v případě, kdy je celý organizační proces důkladně naplánován a monitorován. V souvislosti s procesem rozvoje organizace doporučují vedoucím sedm kroků vývoje supervizní praxe:

- *„provést oceňující zjišťování toho, k jaké supervizi již dochází,*
- *probudit zájem o rozvoj strategie a praxe supervize,*
- *zahájit experimenty,*
- *zvládnout odpor vůči změně,*
- *rozvinout strategie supervize,*
- *rozvinout procesy trvalého učení a rozvoje supervizorů a supervidovaných,*
- *zavést proces permanentní kontroly a revizí“ (Hawkins, Shohet, 2016, s. 179).*

Považujeme za důležité zmínit, že supervizor je iniciátorem, jehož postupy jsou zaměřeny na možnosti změn systému organizace. Odpovědnost za zavádění změn, inovaci vzorců jednání či postupů je však na vedení organizace a na samotných pracovnících (Tošner, 2012, s. 78).

BROŽA (2017, s. 4) ve svém příspěvku na konferenci v říjnu 2017 uvedl, že je ze začátku těžké navázat se supervidovanými diskuzi. V příspěvku sděluje své zkušenosti: „Většinou, poté když si řekneme, k čemu by supervize mohla sloužit a převezmu lehce iniciativu tím, že nabídnu, že by mohli společně probrat své klienty/pacienty, se povede zahájit diskuzi. Pro supervizora však nastává další trampota z kategorie teorie cyklického modelu. Jak dosáhnout jasného kontraktu/zaměření. Co chcete propátrat? Kam se chcete dostat?“ Dále dodává, že se vždy snaží u supervidovaných podporovat svobodné přemýšlení o klientovi, o organizaci, případu, situaci, stavu. „Neznamená to, že jen pasivně přihlížím a čekám, co se zrodí. Podporuji, jsem „chytrý“, o všem si něco myslím... a aktivně hledám příležitost nabídnout jádro pudla.“

Do supervize kromě oblasti řešení vztahů mezi pracovníky řadíme také řešení vztahů k organizaci jako celku. Někdy bývá supervize zaměňována s běžnými poradami nebo různými přednáškami. Vedoucí organizace by měli být otevření novým věcem, supervizi zaměřenou na fungování organizace přijmout jako pomoc a ne jako nějakou formální povinnost (Richterová, Orgoníková, 2008, s. 42). Zároveň je potřeba, aby si supervizor zachoval rovnovážné postavení ve vztahům k supervidovaným a k organizaci a stejně tak, aby také vztah supervidovaných byl vyvážený k supervizorovi a k organizaci. Tento žádaný vztah bývá přirovnán k rovnoramennému trojúhelníku (viz dále). Nevyváženost ve vztazích může vést k tomu, že by mohlo vzniknout spojení dvou stran. (Smékalová in Vašátková, Vyhnálková, 2008, s. 43).



Obrázek č. 3: Rovnovážné postavení v supervizi. (Vlastní zpracování)

Supervize vychází z toho, že sociální pracovníci (tedy supervidovaní) jsou základními činiteli procesů, které probíhají uvnitř organizace. Postoje, vědomosti, dovednosti a zkušenosti sociálních pracovníků lze podporovat a dále zdokonalovat supervizí a tím pádem lze podporovat a zdokonalovat chování organizace (Maroon a kol., 2007, s. 8).

2.2 Supervize zaměřená na sociální pracovníky

Účel supervize zaměřené na pracovníky spočívá v udržení motivace zaměstnanců a v naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci. V diplomové práci jsme si pracovníky zúžili na sociální pracovníky, neboť empirická část je zaměřená na sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále jen SASRD). Sociální pracovníci v SASRD tvoří tým. Variantou supervize zaměřené na pracovníky je supervize týmu. Účelem supervize týmu je kromě naplnění potřeb všech členů týmu také podpora nejvíce příznivého fungování týmu a to prostřednictvím optimální dělby práce a oporou vzájemných vztahů takovým způsobem, aby napomáhaly dobré kvalitě práce. Vedení organizace objedná tuto formu supervize v případě, že chce stabilizovat personální situaci na pracovišti (např. špatná atmosféra na pracovišti) nebo dát sociálním pracovníkům na vědomí, že se zajímá o jejich potřeby (např. prevence syndromu vyhoření, vysoká únava, problémoví klienti). (Havrdová a kol., 2008, s. 56). Dle Standardů kvality sociálních služeb – Výkladového sborníku pro poskytovatele (2008, s. 160) bývá tohle zaměření supervize označováno jako supervize poradenská, rozvojová či podpůrná. Je zaměřená na profesionální podporu, růst pracovníků a na prevenci syndromu vyhoření.

Každý sociální pracovník se čas od času dostává do kratších či dlouhodobých problémů s klientem. Z toho důvodu je potřeba pracovníkům poskytnout podporu a potřebný nadhled. To by měl zajišťovat, na základě struktury organizace formou supervize, nezávislý odborník. Ve všech pomáhajících profesích znamená supervize uvažování nad profesionálním jednáním pracovníků, nad fungováním pracovních týmů nebo celého zařízení. Supervizní proces zaměřený na pracovníky má zpravidla tři různé úkoly:

- *„podpora pracovníků zaměřená na vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, které jsou součástí jejich práce,*
- *vzdělávací úloha – vytváření příležitostí, aby pracovníci mohli rozvíjet své profesionální dovednosti, získávat nové znalosti a utvářet své postoje k uživatelům,*

- *kontrola spočívající ve formování postojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli zařízení“ (Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – Průvodce poskytovatele, 2002, s. 80).*

Prvek kontroly by však neměl mít administrativní povahu, což je dosahováno zpravidla tím, že supervizi provádí externí supervizor, tedy vyškolený odborník, který pravidelně chodí do zařízení zvenku (Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – Průvodce poskytovatele 2002, s. 80).

HAWKINS a SHOHEET (2016, s. 187 – 188) upozorňují na skutečnost, že pokud sociální pracovník dojde k přesvědčení, že musí všechny své klienty zachránit a jejich situace zlepšit, může dojít k jeho rychlému vyhoření. Pokud naopak budou přistupovat k realitě s určitou profesionální sebeobranou a budou otevření supervizím, chrání své zdraví. Při supervizi se často stává, že sociální pracovník hledá jiné, lepší techniky pro práci s klienty. Ke skutečnému posunu a naplnění účelu supervize nastává však až ve chvíli, kdy se supervidovaní začnou zajímat o své **vlastní** reakce na klienta. Někdy pracovníci pomocí takto nastavené supervize zjistí, že mají strach z některého vlastního rysu, který klient představuje, že jim klient připomíná někoho z vlastního života, klient může oživovat jejich vlastní minulé trápení či problémy. Sociální práce je profese, která vyžaduje studium osobnosti jako celku, včetně emocionální stránky. Různé situace v praxi mohou být pro sociální pracovníky zdrojem napětí, konfliktů, strachu. Supervize umožňuje o těchto emocích diskutovat. Od sociálního pracovníka se očekává, že se postupně vzdá některých starých vzorců chování a pomocí supervizora si vytvoří nové (Maroon a kol., 2007, s. 27).

Supervize zaměřená na sociální pracovníky by měla podpořit zaměstnance v jejich pracovní roli, aby mohli kvalitně vykonávat práci s klienty (Havrdová a kol., 2011, s. 26). Supervize podporuje schopnost sociálních pracovníků vytyčit si cíle a úkoly, správně plánovat a držet se naplánované strategie intervence. Supervize umožňuje analyzovat vlastní reakce sociálních pracovníků ve specifických situacích a hovořit o nich. Tato schopnost je důležitá pro zvládnutí situací, které mohou vyvolat strach a úzkost. Jedná se například o odmítnutí pomoci, agresivní chování apod. (Maroon a kol., 2007, s. 22). Supervizor by měl sociálním pracovníkům poskytnout emoční podporu, protože mohou kolísat mezi vzrušením a depresí z pocitů, že nejsou schopni svoji práci zvládnout, nebo dokonce že se na tuto práci nehodí a neměli by ji vykonávat (Hawkins, Shohet, 2016, s. 71).

Supervizi zaměřenou na zaměstnance v sociálních službách je vhodné poskytnout také začínajícím pracovníkům a novým členům týmu (Havrdová a kol., 2008, s. 56).

Vhodná je také v případě, kdy organizace prochází změnami (odchod pracovníka, zavádění nových metod apod.) (Havrdová a kol., 2008, s. 56). MAROON a kol (2007, s. 8) definují supervizi jako soustavnou aktivitu, která je naplánovaná a řízená tak, aby sociálním pracovníkům pomohla vykonávat jejich role efektivněji pomocí předávání, modifikování a sdílení znalostí, dovedností a postojů.

Hlavním cílem supervize zaměřené na zaměstnance se stalo především kvalitní a efektivní poskytování služeb. Supervidovaní jsou kvalifikovaní odborníci, zodpovědní za svou profesionální praxi a za své klienty. Supervizor nemá ve vztahu k jejich klientům odpovědnost. Důraz se také klade na odpovědnost supervidovaných pracovníků za vlastní profesionální růst, k němuž supervizi využívají podle svých potřeb (Havrdová, 2007, s. 81). Domníváme se, že supervize je důležitým nástrojem profesionálního růstu sociálního pracovníka. Supervize podporuje rozvoj dovedností jako např. umět porozumět klientovi, podporuje sebereflexi, plánování dalšího postupu a v neposlední řadě slouží supervize jako prevence syndromu vyhoření.

2.3 Supervize zaměřená na konkrétní případ či problém

Účelem supervize zaměřené na problém je zpravidla hledání co nejlepšího postupu, metodiky či řešení (mnohdy i alternativního) konkrétního případu či problému. Sociální pracovníci v rámci supervize předkládají případ, který mají již rozpracovaný a v němž je možnost dále pokračovat. Supervizor rozebere případ a poté vyzve k hledání přijatelných a efektivních variant dalších intervencí. Tzv. případová studie však nemusí být nutně zaměřená na případ, ale často je zaměřená na sociálního pracovníka, který případ řeší. V pomáhajících profesích je někdy obtížné oddělit od sebe zaměření na případ a zaměření na sociálního pracovníka, zejména v situaci, kdy jde o individuální terapeutickou práci. Osobní reakce a postoje sociálního pracovníka jsou v tomto kontextu důležitým prostředkem diagnostiky a intervence (Havrdová a kol., 2008, s. 56 – 57). Dle Standardů kvality sociálních služeb – Výkladového sborníku pro poskytovatele (2008, s. 160) případová supervize může být individuální, skupinová i týmová. Sociální pracovníci přinášejí na supervizi případy, které je mimořádně osloví, zatíží, s nimiž si neví rady, na které se chtějí lépe připravit nebo je chtějí konzultovat.

Cílem supervize zaměřené na práci s klientem, tzv. případová supervize, je nalézt řešení a nové možnosti. K vytváření nových možností může pomoci brainstorming, který se využívá po vyčerpání všech zjevných, racionálních alternativ, neboť brainstorming je založen na tvořivém podvědomí. HAWKINS a SHOHET (2016, s. 81) uvádějí základní pravidla brainstormingu:

- sociální pracovníci by měli během brainstormingu říci cokoli je napadne,
- nápad mají vyslovit, ale neposuzovat ho, ani ho nehodnotit,
- nápady druhých by měli pracovníci používat jako odrazové můstky,
- posledním pravidlem je nevyhýbat se ani těm nejdivočejším možnostem, jaké dokážou vymyslet.

Nejznámější formou supervize, která se zabývá zpravidla případem či problémem, je Bálintovská skupina. Často i zde hovoříme o týmové supervizi – řešit problémy spojené s klientem v rámci týmu je nejen velmi časté, ale také se ukazuje jako produktivní (Havrdová a kol., 2008, s. 56 – 57). Různí členové týmu mohou být zapojeni do práce se stejnou rodinou v různých časech, proto týmová supervize vyžaduje, aby byly k dispozici aktuální záznamy, kazuistiky a také vyžaduje důslednou koordinaci. Ta je důležitá, protože týmoví členové spolupracují při poskytování služeb rodině (Kadushin, Harkness, 2014, s. 331).

Supervizi zaměřenou výhradně na případ či problém je vhodné domluvit tehdy, jestliže je situace v organizaci a v týmu již stabilizovaná. Tak mají sociální pracovníci možnost primárně se zajímat o své klienty a kvalitu své práce. Jestliže je supervize pro sociální pracovníky nová, teprve krátce zavedená, nemá smysl zaměřovat ji na případ či problém, neboť je třeba nejprve řešit např. obtíže v pracovním kontextu (Havrdová a kol., 2008, s. 56 – 57). MAROON a kol (2007, s. 10) uvádějí, že supervize je velmi důležitý nástroj podpory, neboť vytváří prostor pro diskuzi o otázkách a problémech, které během praxe vznikají. Diskuze nad konkrétním případem z praxe vede mimo jiné k profesnímu růstu a zlepšení schopnosti odborného úsudku. Dále se zabývají vymezením témat supervize, která mohou být:

- schopnost porozumět problému klienta, což je výchozí bod pro plánování úspěšné intervence,
- schopnost poradit si s problémy tak, jak přicházejí v průběhu intervence při shromažďování informací, při jejím plánování, průběhu a při vyhodnocení,
- rozvoj schopností potřebných pro efektivní zásah v nestandardních, problémových situacích. Příkladem může být krizová intervence,

- schopnost udržet kontakt s klientem a aplikovat etiku (Maroon a kol., 2007, s. 22).

Během případové supervize sociální pracovníci reflektují průběh své činnosti s cílem zajistit její kvalitní standard v souladu s cíli a posláním organizace. Obsahem případové supervize je včetně řešení konkrétního případu také prezentace a následná analýza kazuistik, reflexe etických témat profese, nácvik inovativních metod a komunikačních dovedností. Supervizor není odborníkem na řešení problémů a specialistou na zavádění změn. Má funkci podpůrnou a nabízí určitý nadhled nad situací (Tošner, 2012, s. 77 – 78). Supervizor může upozornit na skrytý význam komunikace, na který sociální pracovník často nedokáže reagovat nebo na významné oblasti pro průzkum, tedy řešení případu, které nebyly brány v úvahu (Kadushin, Harkness, 2014, s. 314). SCHAVEL a kol (2013, s. 61) doporučuje sociálním pracovníkům klást si a společně hledat odpovědi na následující otázky: Jak to dělají jiní? Co se od nich můžeme naučit? Co děláme nesprávně? Jak bychom to mohli udělat lepší? Jak to uděláme? (rozhovor s klientem, návštěva v domácnosti). Takovými otázkami dochází k reflexi profesní role i profesního výkonu. Při supervizi, která je zaměřená na klienta, přináší sociální pracovníci na supervizi informace o klientovi a supervizor pomáhá s prací na případu. Zároveň je možné vzájemně hovořit o emocích, které sociální pracovník ve vztahu ke klientovi má a analyzovat je. Během hledání alternativních řešení případu je důležitým faktorem důslednost. Je důležitá i při odhalování toho, jak supervizor může pomoci sociálním pracovníkům lépe fungovat ve prospěch klienta (Maroon a kol., 2007, s. 22, 25).

SHRNUTÍ

Nastínili jsme zaměření supervize podle různých autorů. Podrobněji jsme si představili tři základní směry supervize. Nejdříve supervizi zaměřenou na organizaci, poté supervizi zaměřenou na pracovníky a následně supervizi zaměřenou na konkrétní případ či problém.

V rámci supervize je velmi důležité zmínit oblast etiky. Supervizor totiž musí kontrolovat své jednání a chování, aby bylo v souladu s etickými principy, ale také má za povinnost totéž sledovat u supervidovaného, případně etické principy monitorovat i v průběhu práce sociálního pracovníka. To znamená, že supervizor je při poskytování supervize vázán etickými zásadami. Musíme mít na paměti ale také etický aspekt supervize z jiného pohledu – náležité zacházení s etickými dilematy. Etický aspekt supervize se nám prolíná jak v samotné organizaci, tak mezi pracovníky i při řešení konkrétního případu nebo problému.

3 ETICKÉ ASPEKTY SUPERVIZE

Etický rozměr je obsažen v celé sociální práci. Hovoříme o tzv. Etickém kodexu sociálních pracovníků. Profesionální etika v supervizi je úzce propojena jak s obecnými etickými pravidly, tak s Etickým kodexem sociálních pracovníků (Bártlová, 2007, s. 55). V zákoně č. 108/2006 Sb. (zákon o sociálních službách) není supervize zmíněna. Zásadní důvod spočívá v tom, že pojem supervize není nikde oficiálně a jednotně definován. Supervizi jako výrazně nejednotný systém nebylo možné legislativně uchopit (Bajer, 2007, s. 48).

Etické principy jsou jakýmsi dohodnutým pravidlem našeho chování, které vedou k dobru. Včleňujeme je do etických kodexů, které jsou mezistupněm mezi legislativou a etikou (Paloušová, 2005, s. 24). Etické principy mají kořeny ve světě filozofie, která řeší otázku, co je ve světě dobré a co naopak zlé, jak jsme naznačili výše. Neodmyslitelně patří k profesionalitě supervizora. Je důležité, aby supervizor rozuměl nejen základním přístupům potřebným pro supervizi, ale také musí znát a správně aplikovat etické principy. Jeho úloha je v rámci etiky velmi obtížná. Jednak musí sledovat sám sebe, aby se v průběhu supervize sám řídil etickými pravidly a zásadami, a zároveň má povinnost sledovat totéž u supervidovaných. V praxi se často stává, že je supervizor přizván, aby sociálnímu pracovníkovi pomohl s případem, který v sobě zahrnuje aspekty etiky. Supervizor musí znát morální principy a musí být schopný se o ně „opřít“. (Svobodová, Valášek, 2002, s. 67 - 68). Michková (2008, s. 61) uvádí, že do procesu supervize vstupují vždy nejméně **dvoji etické principy**. Jedná se o etické principy supervizora (Etické zásady) a etické principy sociálních pracovníků (Etický kodex sociálních pracovníků). Je důležité etické aspekty supervize znát, neboť v průběhu supervize se často stává, že řešená témata jsou často etická dilemata.

Jestliže supervizor vycítí nesoulad mezi požadavky na etiku práce a skutečnou situací, mluvíme v sociální práci o střetu zájmů. Supervizor by měl být pro takové situace citlivý a neměl by je přehlížet. Kompetencí supervizora však není kárat či napomínat, ale zprostředkovat tento nesoulad a přivést sociální pracovníky k uvědomění chyb a k uvažování nad tím, jak chyby napravit. Supervizor by neměl sankcionovat. Pravidlem zůstává, že supervizor je podporou pro sociální pracovníky, ale s tím cílem, aby oni mohli být správnou oporou pro své klienty (Smékalová in Vaš'átková, Vyhnálková, 2008, s. 38).

Supervize napomáhá upevnit základnu pro výkon pomáhající profese, kterou je nutná informovanost o tom, co je v sociální práci etické, jak zacházet s mocí, která vyplývá z určitého profesního postavení a v neposlední řadě zamyslet se, kde leží hranice mezi výkonem profese a osobním životem pracovníka (Brožová Doubková a Thelenová, 2010, s. 32).

3.1 Etické zásady

HAWKINS a SHOHET (2016, s. 56) navrhuji čtyři základní etické zásady, kterými by se měla supervize řídit:

- **Vytváření etické citlivosti:** sem řadí povědomí o dopadech chování na druhé a vzhled možných etických požadavků interpersonálních situací
- **Formulování morálního sledu aktivit:** jedná se o soulad mezi skutečností situace, profesními etickými pravidly a vlastními etickými zásadami
- **Uskutečnění etického rozhodnutí:** požadavek uskutečnit etická rozhodnutí učiněná při zvládnání odporu (ať již vnějšího nebo vnitřního odporu) jako je politika, vlastní zájmy, ochrana kolegy nebo strach dopustit se chyby
- **Přijímání dvojznačnosti etických rozhodnutí:** zahrnuje nutnost vypořádat se s obavami a nejistotou

V České republice není zatím vypracovaný obecně platný etický kodex supervize, což samo o sobě považujeme za etický problém. Supervizoři tak nemohou při uzavírání kontraktu představit zadavateli a supervidovaným obecné etické zásady, jimiž se ve své práci řídí. Zadavatelé a supervidovaní při podezření na pochybení supervizora nemají k dispozici směrnice, kterými by se mohli řídit. V České republice funguje **Český institut pro supervizi** (dále jen ČIS), který přejal spolu s akreditací Evropskou asociací pro supervizi a koučování (dále jen EASC) povinnost dodržovat její etické zásady, které jsou pro všechny členy ČIS závazné. Zřizuje také **etickou komisi**, která je odvolacím orgánem v etických záležitostech, a pořádá různé semináře (např. Bruslení v mantinelech etiky). Etické zásady EASC jsou zatím jediným kodexem, kterým se v České republice v rámci supervize řídíme (Baštecká a kol., 2016, s. 120). Český institut pro supervizi byl ustanoven v lednu 2002 jako výsledek spolupráce zejména Dr. HENKOVÉ a ČATA, posléze doc. KOŽNAREM a Dr. PFEIFFEREM – mezi Pražským psychoterapeutickým institutem a britskou psychoterapeutkou a supervizorkou Julií HEWSON.

Pod vedením Julie Hewson, která je členkou EASC, začaly probíhat výcviky pro supervizory garantované EASC. Český institut pro supervizi je členem EASC (Čermáková, Historie ČIS, [online], [cit. 2017-11-26]). ČIS přijal po přihlášení se do této organizace i její Etický kodex. Tento kodex je nástrojem, který slouží k ochraně supervizora i pracovníka. Je zároveň nástrojem ke kultivaci a ochraně oboru (Paloušová, 2005, s. 25). Etická komise ČIS – především A. PALOUŠOVÁ, L. TRAPKOVÁ a J. BARTOŠ – přeložila Etický kodex EASC a rozpracovala jej pro české podmínky. Obrovskou pomocí byla a je práce asistentky ČIS Miroslavy BUBELY. V lednu roku 2009 Etická komise ČIS pořádala pracovní setkání na téma: **Bruslení v mantinelech etiky I (Supervisor v sociálních službách)**. Druhý seminář proběhl v roce 2012. Byl nazvaný **Bruslení v mantinelech etiky II (Důrazy na etiku při vzdělávání v supervizi)**. V současné době ČIS pořádá nepravidelné semináře, kde se diskutuje nad otázkami etiky v supervizi. Další seminář zaměřený na etiku v supervizi nazvaný **Etika v praxi supervizora** se uskuteční dne 20. 2. 2018 v Praze (Čermáková, Historie ČIS, [online], [cit. 2017-11-26]).

Celá organizace by měla sloužit ve prospěch zkvalitnění práce s klientem. Supervize tedy není jenom práce pro práci, ale směřuje k něčemu velmi konkrétnímu, což je blaho klienta. Etické zásady chrání supervidované i klienty. V Etických zásadách ČIS se píše, že na naše poměry je supervidovaným a klientům věnována nezvykle vysoká péče. Etické zásady chápeme jako normy, které slouží k dosahování kvality a k naplnění cíle terapie. Co je pro české podmínky velmi důležité je skutečnost, že se o etických pravidlech mluví jako o důležité informaci na venek, která do značné míry rozhoduje o důvěryhodnosti organizace (Pro členy ČIS: K etickým zásadám Evropské Asociace Supervize, [online], [cit. 2017-11-26]).

Český institut pro supervizi si uvědomuje, že oblast sociální práce je velmi náročná. Proto i pro tuto oblast školí profesionální supervizory. Domníváme se, že na setkání se supervizí až na pracovišti je pozdě. Jak píše SCHAVEL (2007, s. 161 – 162) práce sociálního pracovníka si vyžaduje specifickou práci s lidmi, zaměřenou především na komunikaci, centrem zájmu jsou vztahy, názory, postoje, emoce, pozorování a vnímání člověka. Kompetentnost při řešení daných problémů se podle něj nedá získat pouze vysokoškolským studiem. Po ukončení studia by měla následovat souvislá příprava v praxi, jejíž neoddelitelnou součástí by měla být i supervize. Stejný názor má i MACKOVÁ (2009, s. 12), která zdůrazňuje, že supervize hraje významnou, snad až klíčovou, roli v profesní přípravě studentů. Za nejvýznamnější funkci supervize u studentů sociální práce považuje vzdělávací funkci. Dodává, že pozornost by měla být věnována i funkci podpůrné a řídicí.

Předpokladem kvalitní supervize je vytvoření bezpečného a důvěrného prostředí. Jen tak se supervize může stát užitečným nástrojem profesí podpory sociálních pracovníků. Domníváme se, že je vhodné umožnit sociálním pracovníkům podílet se aktivně na stanovení cílů supervize, rozsahu a četnosti supervizí a také na zaměření, případně na volbě témat jednotlivých supervizních setkání.

HAWKINS a SHOHET (2016, s. 135) zmiňují, že vytvořit bezpečnou atmosféru je úkolem supervizora a je důležité, aby se supervidovaní otevřeli a byli ochotni mluvit o vlastní zranitelnosti a úzkostech, aniž by byli nějakým způsobem sráženi. Je také důležité, aby skupinový/týmový supervizor zajistil přibližně shodné zastoupení osobních výpovědí všech členů skupiny – počet i úrovně sebeodhalení. BAŠTECKÁ (2017, s. 1) se také zamýšlí nad představou o supervizi jako bezpečném prostoru a uvádí, že pomyslnou vstupenkou do supervizního výcviku by měla být psychoterapeuticky orientovaná sebezkušenost budoucího supervizora.

3.2 Evropská asociace pro supervizi a koučink (EASC)

EASC (European Association for Supervision and Coaching) je evropské sdružení, které si stanovilo za cíl zajištění kvality při supervizi a koučování. Členy jsou trenéři, školitelé a instituce, které si stanovily cíl propagace, aplikace a školení podle přesně definovaných kvalitativních charakteristik. V roce 2016 byly členy EASC přibližně 600 lidí a 15 institucí ze 13 evropských zemí (EASC, [online], [cit. 2017-12-04]).

Zásady EASC:

- *„Zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům ochranu před etickými a právními nároky;*
- *Splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi;*
- *Splnit požadavky kandidátů týkající se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídajícím požadavkům výcvikového programu;*
- *Koncipovat způsoby, postupy a kriteria uskutečňování výcvikových programů.“* (Etické zásady Evropské Asociace supervize, [online], [cit. 2017-11-26]).

Pojem supervidovaný značí osobu, které je poskytována supervize. Jako klient je označován klient supervidovaného. Kandidát je osoba, která se účastní výcvikového programu pro supervizory. Tyto zásady umožňují členům supervize zkoumat a vyjasnit si etické aspekty jejich práce. Vždy po pěti letech (v případě aktuální potřeby častěji) jsou etické zásady oficiálně zkontrolovány a upraveny tak, aby členům pomáhaly v etických dilematech během supervize a výcvikového programu pro supervizi. Mezi základní předpoklady pro výkon supervize řadí EASC respekt k důstojnosti všech lidí. Dalším předpokladem je povinnost nikoho nediskriminovat na základě kulturního či etnického původu, tělesného, psychického, sociálního, ekonomického stavu nebo sexuální orientace (tento bod se podobá Standardům sociální práce, protože oba kodexy vycházejí z Listiny základních práv a svobod). Podmínkou je ochrana klientů a supervidovaných. Dále povinnost supervizorů vést pracovníky k uvědomování důstojnosti, autonomie a zodpovědnosti. Supervizoři by měli vykonávat svou práci s plným vědomím právního řádu země, ve které žijí (Etické zásady Evropské Asociace supervize, [online], [cit. 2017-11-26]).

EASC zmiňuje také podmínky pro ochranu práv klientů, supervidovaných i kandidátů výcvikového programu pro supervizi. Mezi hlavní řadíme:

- Pravidlo zachování důvěrnosti,
- Ochrana dat klientů i písemných zpráv ze supervize,
- Kontrolování prospěchu, který ze supervize supervidovaní mají,
- Kompetentnost supervizora (to znamená, že vykonává jen takovou práci, ke které má vzdělání, průběžně se vzdělává apod.),
- Oddanost kontraktu a dohodám,
- Pravidla pro zacházení s mocí v supervizi,
- Dodržování platných právních, etických a odborných zásad včetně podpory supervidovaných, aby si je uvědomovali a prosazovali je ve své práci (Baštecká a kol., 2016, s. 121).

Kvalita supervize bezesporu vychází z osobnosti supervizora a jeho vlastností. Ideální supervizor by měl být empatický, upřímný, měl by mít porozumění a bezpodmínečné kladné přijetí. Dalšími vlastnostmi dobrého supervizora jsou vřelost, flexibilita, zájem, pozornost, zvědavost, otevřenost. Úkolem supervizora je pomoci sociálnímu pracovníkovi zažívat pocit, že je přijímaný, ceněný, chápaný. Jedině tak se bude cítit supervidovaný dostatečně bezpečně, otevře se a bude schopný přijímat i kritickou zpětnou vazbu (Hawkins, Shohet, 2016, s. 51 – 52).

SCHAVEL a kol. (2013, s. 80) uvádí, že se dobrý supervizor, mimo jiné, vyznačuje i tím, že má smysl pro humor kterým supervidovanému i sobě pomáhá překlenout těžké úseky společné práce a dosáhnout správného směru perspektivy vzájemné spolupráce. Supervizor by měl mít vlastnosti dobrého poradce – objektivně hodnotí problémové situace, poskytuje alternativní pohledy, usměrňuje hledání řešení. Domníváme se, že kvalitní supervize velmi závisí na osobnosti supervizora a jeho stylu vedení supervize.

Nekvalitní supervize se vyznačuje nedostatkem otevřenosti, důvěry, chybí bezpečná atmosféra, dochází k vynesení intimních informací mimo organizaci. Dalším bodem nekvalitní supervize je nekvalifikovaný supervizor – supervizor, který reaguje na řešení problému slovy např.: „já tomu nerozumím, jsem dětský psycholog“ nebo je supervizor v organizaci příliš dlouho (Zimmelová, 2017).

SHRNUTÍ

Zabývali jsme se etickými principy supervize. Charakterizovali jsme etické zásady a zaměřili jsme se na dvě důležité organizace – Evropskou asociaci pro supervizi a koučink (EASC) a Český institut pro supervizi (ČIS). Nastínili jsme počátky ČIS, jeho formování. Zmínili jsme etickou komisi a důležité semináře nazvané Bruslení v mantinelech etiky. Zmínili fakt, že se supervizí by se neměl sociální pracovník setkat až na pracovišti, ale ještě v průběhu svého studia. Supervize hraje důležitou roli v profesionální přípravě studentů sociální práce. Krátce jsme se věnovali důležité součásti supervize, která by měla být její nedílnou součástí – bezpečné atmosféře. Zaměřili jsme se také na osobnost supervizora, jeho vlastnosti a úkoly a na to, jak by supervize neměla vypadat.

Pro empirickou část práce jsme si vybrali sociální službu, která je poskytována rodinám s dětmi. Jedná se o sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále jen SASRD). Zaměřili jsme se na Zlínský kraj.

4 SOCIÁLNĚ AKTIVIZAČNÍ SLUŽBY PRO RODINY S DĚTMI

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (dále jen SASRD) je sociální služba, která je rodinám poskytována bezplatně. Jedná se o službu sociální prevence. SASRD se poskytují v přirozeném prostředí klienta. Tímto způsobem lze docílit potřebných změn ve fungování rodiny a zabránit odebrání dětí a jejich následné umístění do ústavní výchovy. SASRD jsou charakteristické velkou časovou náročností pro sociálního pracovníka. V první řadě sociální pracovník musí získat důvěru všech členů rodiny. Teprve poté může začít pracovat na zlepšení rodinné situace. Spolupráce trvá obvykle 6 měsíců. Jeden sociální pracovník může účinně pracovat s 10 rodinami. Obsahem spolupráce jsou činnosti, které by měly vést ke zlepšení momentální situace rodiny. Zpravidla se jedná o získání sociálních a rodičovských kompetencí, změna života dítěte, zlepšení úspěšnosti dítěte ve škole, změna hospodaření rodiny, prevence zadlužení a možné ztráty bydlení apod. SASRD spolupracují s dalšími sociálními službami: terénní programy, NZDM, azylové domy atd. Je velmi důležité, aby pracovníci sociální služby účinně spolupracovali a doplňovali svou práci s dalšími institucemi, které se mohou úspěšně podílet na vyřešení krizové sociální situace rodiny (orgán sociálně právní ochrany dětí – dále jen OSPOD, sociální kurátoři pro mládež, PPP, školská zařízení, policie, probační a mediační služba, úřad práce a další). (Hrubeš, Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, [online], [cit. 2017-11-25]). Podstatné je zmínit, že SASRD je provázaná na prvním místě s OSPOD. Obě oblasti jsou úzce propojeny a jedna bez druhé nemůže dostatečně dobře fungovat (Nováková, Holá, 2013, s. 147).

Sociální službu poskytuje **obec** nebo ji poskytují **neziskové organizace**. Obec i organizace, které chtějí poskytovat sociální služby, podléhají registraci, která se řídí zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Hrubeš, Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, [online], [cit. 2017-11-25]). Pro zlepšování koncepce by měla být supervize i intervize nedílnou součástí SASRD. Dále se doporučují konzultace se spolupracujícími institucemi, jejich zpětné vazby, zpětné vazby klientů, systematická evaluace služby atd. (Návrh modelu sociální služby, Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi).

V roce 2015 proběhly dvě společné supervize dvou sociálních pracovníků SASRD a jedné pracovnice OSPOD. Supervize se týkaly jedné klientské rodiny.

Společná supervize měla přinést nový pohled na celou situaci, ujasnění si společného cíle, neboť je nutné si uvědomit odlišné pozice a kompetence ve vystupování a spolupráci s rodinou a také nápad pro další kroky při práci s rodinou. Supervize byla rozdělena na dvě části, s časovým rozestupem jednoho týdne. Během vysvětlení situace v rodině a pozice sociálních pracovníků v ní, supervizor upozornil na fakt, že z vyprávění přímo číší mateřský přístup vůči oběma rodičům. Supervizor poukázal na problém, že sociální pracovníci často používají spojení „nedošli jsme k lékařům“ nebo například „nepodařilo se nám“ i tam, kde mluví o věcech, které dělala rodina samostatně. Zde si sociální pracovníci uvědomili, že na sebe berou větší zodpovědnost za rodinu, než by měli. Je důležité si tohle uvědomit, neboť může postupem času dojít k syndromu vyhoření. Navíc rodina musí být schopná do budoucna fungovat samostatně. Supervizor sociálním pracovníkům mimo jiné poradil zachování pravidla autentičnosti. Neměli by před rodiči skrývat své vlastní pocity, ale vyjadřovat je a pojmenovávat je, aby se rodiče naučili vyjadřovat své emoce. Kromě konkrétních rad a reflexi rolí při práci s rodinou, vidí sociální pracovníci hlavní výhodu společné supervize v možnosti setkání v bezpečném prostředí s externím supervizorem a zapojení všech zaangażovaných pracovníků z různých institucí, kteří se na případu podílejí. Bezpečné prostředí jim pomohlo otevřeně formulovat své názory a pocity a utvrdit se v tom, že mají všichni stejný cíl a stejný názor na situaci v rodině, i když každý zastává vůči rodině jinou pozici. Společná supervize sociální pracovníky také ujistila v tom, že při práci s rodinou dělají maximum a že jejich práce má smysl. Vnímáme zde důležité uvědomění si i toho, že je potřeba rodině nechat prostor pro odmítnutí určitých kroků spolupráce. Rozhodnutí uspořádat společnou supervizi místo případové konference s rodinou pramenilo z toho, že nešlo o konkrétní potřeby klientů, ale naopak o potřeby sociálních pracovníků. Na supervizi řešili sociální pracovníci své osobní pocity, což považujeme za velmi důležité. Společnou supervizi hodnotili pozitivně, jak ve směru práce s rodinou, tak i s ohledem na další společnou spolupráci s OSPOD a vnímali ji jako dobrý nástroj v profesním růstu (Juroška, 2015, [online], [cit. 2017-12-05]).

4.1 Obecná charakteristika

SASRD jsou podle § 65 zákona o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) terénní, případně ambulantní služby, které se poskytují rodině s dítětem, jehož vývoj je ohrožen důsledkem dopadů dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami překonat, potřebují pomoc, a u něhož existují další rizika ohrožení vývoje. SASRD jsou poskytované bez úhrady.

Služba obsahuje čtyři základní činnosti:

- „a) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,*
- b) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,*
- c) sociálně terapeutické činnosti,*
- d) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.“*

(ČESKO. § 65 zákona č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: Sbírká zákonů České republiky. 2006, částka 37).

Tento obecný popis v sobě obsahuje celou řadu činností a služeb. Bližší seznámení se službou SASRD nám nabízí Vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. V § 30 je uvedeno, že základní činnosti při poskytování SASRD se zajišťují v rozsahu následujících úkonů:

„a) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti:

- 1. pracovní výchovná činnost s dětmi,*
 - 2. pracovní výchovná činnost s dospělými, například podpora a nácvik rodičovského chování včetně vedení hospodaření a udržování domácnosti, podpora a nácvik sociálních kompetencí v jednání na úřadech, školách, školských zařízeních; přitom alespoň 70 % těchto činností je zajišťováno formou terénní služby,*
 - 3. nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností dítěte,*
 - 4. zajištění podmínek a poskytnutí podpory pro přiměřené vzdělávání dětí,*
 - 5. zajištění podmínek pro společensky přijatelné volnočasové aktivity,*
- b) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím: doprovázení dětí do školy, školského zařízení, k lékaři, na zájmové aktivity a doprovázení zpět,*
- c) sociálně terapeutické činnosti: socioterapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností podporujících sociální začleňování osob,*

d) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí:

1. pomoc při vyřizování běžných záležitostí,

2. pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob.“

Terénní služba znamená, že pracovníci dochází do přirozeného prostředí rodiny, tedy doma. Ambulantní službou se rozumí návštěva rodiny v kanceláři dané organizace.

4.2 SASRD ve Zlínském kraji

V rámci služeb pro rodiny s dětmi je trendem rozvíjet terénní služby tak, aby v rámci sanace rodiny mohly děti vyrůstat v přirozeném prostředí. V dnešní době je úsilí tyto děti včas „podchytit“ a nabídnout rodině veškeré možnosti k nápravě situace. Radní Zlínského kraje pro oblast sociálních věcí, neziskový sektor a rodinnou politiku Michaela BLAHOVÁ v březnu 2018 při návštěvě Dětského centra ve Zlíně reagovala na problematiku slovy: „(...) naším cílem je, aby se co nejméně dětí dostávalo do péče pobytových či ústavních zařízení a proto podporujeme sociálně aktivizační služby, které tomu pomáhají předcházet. Hned několik těchto služeb nabízí právě Dětské centrum Zlín, jehož jsme jako kraj zřizovatelem.“ (Vandík, 2018, [online], [cit. 2018-03-23]). Pro terénní službu je typické, že sociální pracovníci dochází do přirozeného prostředí rodiny a současně mohou pozvat rodinu na jednání do organizace. Domníváme se, že terénní i ambulantní forma SASRD je důležitým prvkem v oblasti sociální prevence. V České republice pozorujeme různé zasíťování krajů organizacemi sociálních služeb. Zlínský kraj patří mezi kraje, které rodiny s dětmi významně podporují. Ve Zlínském kraji je registrováno patnáct SASRD.

Náš výzkum je realizován ve Zlínském kraji. „Zlínský kraj byl ustanoven k 1. lednu 2000 na základě ústavního zákona č. 347 ze dne 3. prosince 1997 o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Vznikl sloučením okresů Zlín, Kroměříž a Uherské Hradiště, které patřily k Jihomoravskému kraji, a okresu Vsetín, který spadal do Severomoravského kraje.“ Společně s Olomouckým krajem tvoří region pospolitosti Střední Morava. Nejvyšší zalidněnost je v okrese Zlín (186 obyvatel/km²) a nejnižší zalidněnost sledujeme v okrese Vsetín (126 obyvatel/km²) (Statistická ročenka Zlínského kraje, 2017, s. 23).

„V roce 2016 žilo na území Zlínského kraje 583 698 obyvatel.“ Vývoj věkového složení obyvatel se vyznačuje zvyšujícím se podílem obyvatel v poproduktivním věku, oproti roku 2015 „se zvýšil podíl obyvatel starších 64 let z 18,8 % na 19,4 %. Přesto je věková struktura z ekonomického hlediska stále příznivá. Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje v roce 2016 byl 42,7 let.“ (Statistická ročenka Zlínského kraje, 2017, s. 23). Co se týká demografické prognózy o počtu obyvatel, Český statistický úřad do roku 2051 nepočítá s výraznějším posílením populace ve Zlínském kraji. Naopak. Co se týká populace, Zlínský kraj má, a do budoucna bude nadále mít, sestupný trend (Analýza potřeb v území, Krajský akční plán rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje, s. 8).

Pro bližší seznámení se SASRD ve Zlínském kraji jsme vytvořili mapu, kde jsme vyznačili zvlášť terénní formu a zvlášť ambulanti formu.



Obrázek č. 4: Mapa SASRD ve Zlínském kraji. Zdroj: Google obrázky. (Vlastní zpracování)

Zelená barva znamená terénní formu poskytování SASRD

Oranžová barva znamená ambulanti formu poskytování SASRD

Vyhledali jsme síť poskytovatelů služeb SASRD ve Zlínském kraji a jednotlivé SASRD jsme seřadili podle data vzniku od nejstarších po nově vzniklé:

Maltézská pomoc, o. p. s. Uherské Hradiště nabízí rodinám s dětmi ambulantní i terénní formu SASRD od 1. 9. 2005. Co se týká kapacity, ambulantní forma zahrnuje tři klienty a pro terénní formu je počet klientů také tři. „*Služba pomáhající rodinám s dětmi, které jsou ohrožené sociálním vyloučením, byla v roce 2016 poskytována 69 rodinám (260 osob). U těchto rodin proběhlo 2445 intervencí, 1658 kontaktů a pracovníci strávili na cestě za klienty 543 hodin. Mezi nejčastější problémy těchto rodin patří nevyhovující bydlení, ztráta bydlení, dluhy, chybějící základní potřeby pro život (jídlo, potřeby pro dítě, oblečení, dětská výživa, ...) apod.*“ (Výroční zpráva 2016, Maltézská pomoc o. p. s., [online], [cit. 2018-03-22], s. 9).

Charita sv. Anežky Otrokovice poskytuje tzv. **Terénní službu rodinám s dětmi** a to od 1. 3. 2006. Celkový počet podpořených rodin v roce 2016 činil 51 rodin a počet intervencí 1505. „*Od 1. 8. 2016 je služba zapojena do projektu Podpora a rozvoj vybraných sociálních služeb ve Zlínském kraji, služba je od tohoto data poskytována za finanční podpory Operačního programu Zaměstnanost a Zlínského kraje*“ (Výroční zpráva 2016, Charita sv. Anežky Otrokovice, [online], [cit. 2018-03-22], s. 17 – 19).

Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, o. p. s., Vsetín nabízí Terénní asistenční službu (dále jen TAS) rodinám s dětmi. Finance na TAS jsou poskytovány z projektu Podpora a rozvoj vybraných sociálních služeb ve Zlínském kraji financovaného z Evropského sociálního fondu. TAS je možné využít ve městech Vsetín, Vizovice, Bystřice pod Hostýnem, Valašské Klobouky a Zlín (Terénní asistenční služba v rodinách s dětmi, [online], [cit. 2018-03-22]).

V červenci 2006 byl zahájen projekt nazvaný Aktivizace rodin ohrožených sociální exkluzí. Hlavním cílem projektu bylo realizovat komplex sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi, které byly ohrožené sociální exkluzí a zároveň vytvořit preventivní program pro žáky základních škol a tak předcházet vzniku takových rodin (Výroční zpráva Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, o. p. s., 2006, [online], [cit. 2018-03-22], s. 4). Od roku 2007 se TAS již objevuje v nabídce sociálních služeb azylového domu.

MOZAIKA – Diakonie Českobratrské církve evangelické, středisko Vsetín nabízí SASRD formou terénní i ambulantní od roku 2007 (Výroční zpráva 2016, Diakonie Vsetín, [online], [cit. 2018-03-22], s. 14).

SASanky, charita Valašské Meziříčí realizuje SASRD terénní formou. V roce 2007 se začaly SASanky transformovat z charitního zařízení Zeferino. V takové podobě, jaké jsou dnes, existují od září 2008. Od 1. 8. 2016 je služba financována z projektu nazvaném Podpora a rozvoj vybraných sociálních služeb ve Zlínském kraji. Statistika: „za rok 2016 jsme poskytovali službu 88 rodinám, bylo realizováno celkem 4232 intervencí v ORP Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm. V ORP Hranice na Moravě se služba poskytla 33 rodinám, bylo realizováno 2644 hodin v přímé péči.“ (Výroční zpráva 2016, Charita Valašské Meziříčí, [online], [cit. 2018-03-22], s. 25).

Sociální služby, p. o. Uherský Brod poskytují ambulantní formu i terénní formu SASRD. SASRD zahájila provoz 1. dubna 2009. Podnět k vytvoření této služby byl dán z komunitního plánování. V roce 2016 byla služba financována z vyrovnávací platby Zlínského kraje - dotace MPSV, z projektu Podpora a rozvoj vybraných sociálních služeb na území Zlínského kraje a příspěvkem od zřizovatele. „V roce 2016 byla služba poskytnutá 51 rodinám s dětmi v ORP Uherský Brod čtyřmi sociálními pracovníci. V těchto rodinách bylo realizováno 1447 intervencí.“ Se všemi uživateli služby byla uzavřena Smlouva o poskytování sociální služby písemně. Rodiny byly navštěvovány převážně v jejich domácím prostředí, tedy uplatnila se terénní forma SASRD (Výroční zpráva za rok 2016, Sociální služby Uherský Brod, [online], [cit. 2018-03-22], s. 13)

Oblastní charita Uherské Hradiště – Centrum sv. Sára bylo založeno 1. 6. 2010. Poskytuje ambulantní i terénní služby. V roce 2016 se jednalo o práci s 106 rodinami (Výroční zpráva 2016, Oblastní charita Uherské Hradiště, [online], [cit. 2018-03-22], s. 18).

Charita Holešov poskytuje terénní formu SASRD od roku 2011. „Od 1. 8. 2016 je služba financována z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu a Operačního programu zaměstnanosti – projekt Podpora a rozvoj vybraných sociálních služeb ve Zlínském kraji.“ (Výroční zpráva 2016, Charita Holešov, [online], [cit. 2018-03-22], s. 14).

ONŽ – pomoc a poradenství pro ženy a dívky, z. s., v Rožnově pod Radhoštěm je SASRD realizována ambulantní formou i terénní formou. Služba SASRD je poskytována od roku 2013. Výroční zpráva nám také nabízí statistické údaje za rok 2016. Sociální pracovníce pomohly 23 rodinám a bylo poskytnuto 1485 hodin intervencí (Výroční zpráva za rok 2016, ONŽ – pomoc a poradenství pro ženy a dívky, z. s., [online], [cit. 2018-03-22]).

Rodinné centrum Kroměříž, z. s., poskytuje službu SASRD formou ambulantní i terénní od 1. 1. 2016. Za rok 2016 se pomoc a podpora SASRD týkala 93 rodin, 390 účastníků, z toho bylo 186 dospělých osob a 204 dětí, celkem 10 939,46 hodin intervencí.

V roce 2016 byla SASRD financovaná v rámci dvou programů ze Zlínského kraje:

- Programu Zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje,
- Programu Podpora a rozvoj vybraných druhů sociálních služeb (Zpráva o činnosti za rok 2016, Rodinné centrum Kroměříž, z. s., [online], [cit. 2018-03-22]).

Dětské centrum, p. o. Zlín nabízí tři služby. Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, SASRD a krizovou pomoc. V rámci SASRD poskytuje ambulantní formu i terénní formu. Jedná se o nově vzniklou službu, ve Zlínském kraji působí od 1. června 2017. SASRD je nabízena rodinám nejen ve Zlíně, ale v celém regionu Zlínska (oblast Otrokovice, Holešova, Luhačovic, Vizovic). Sociální služba je financovaná z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a z rozpočtu Zlínského kraje (Nová sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi v regionu Zlínsko, [online], [cit. 2018-03-22]).

SHRNUTÍ

Charakterizovali jsme Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SASRD). Nastínili jsme síť poskytovatelů SASRD a vytvořili jsme mapu zachycující rozložení SASRD ve Zlínském kraji. Poté jsme jednotlivé SASRD krátce představili. V empirické části práce se zaměříme na vybrané SASRD ve Zlínském kraji. Domníváme se, že supervize v SASRD by měla být přirozenou součástí, neboť v této profesi se často vyskytuje syndrom vyhoření. Formou rozhovorů budeme zkoumat, zda je supervize zavedena či nikoliv, přínos supervize pro vedoucí i sociální pracovníky a zda se objevuje nějaké úskalí se zaváděním supervize a v samotném průběhu supervize.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V empirické části práce jsme zvolili **kvalitativní výzkum**. Domníváme se, že pro získání potřebných informací k danému tématu je kvalitativní výzkum vhodný, neboť jak uvádí ŠVAŘÍČEK a ŠEĐOVÁ (2014, s. 17) jedná se o proces zkoumání jevů a problémů v přirozeném prostředí respondentů. Cílem kvalitativního přístupu je získat komplexní představu o těchto jevech, které jsou založeny na datech jdoucích do hloubky. Podle HENDLA (2016, s. 46) se kvalitativní výzkumník seznamuje s novými lidmi a šetření provádí přímo v terénu, kde se něco děje. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které mohou přispět k objasnění výzkumných otázek.

Za pomoci řady postupů a metod je záměrem výzkumníka odkrýt a reprezentovat to, jakým způsobem lidé chápou, prožívají a tvoří sociální realitu (Švaříček, Šeďová, 2014, s. 17).

Kvalitativní výzkum využívá principů jedinečnosti a neopakovatelnosti. Je založen na chápání kontextu, tedy vnitřních i vnějších souvislostí. Používá se pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných znaků zkoumaných jevů vnitřní i vnější reality (Miovský, 2006, s. 18).

5.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Empirické šetření je zaměřeno na supervizi v sociální službě SASRD ve Zlínském kraji. Kvalitativním výzkumem se snažíme formou rozhovorů zachytit přínos supervize pro vedoucí i sociální pracovnice SASRD a objevit její úskalí.

Hlavním cílem diplomové práce je popsat supervizi v SASRD a prostřednictvím rozhovorů zkoumat přínos supervizí v SASRD ve Zlínském kraji.

Dílčí cíle:

- Porovnat četnost supervizí v SASRD obecně prospěšných společnostech a zapsaných spolků na jedné straně a v SASRD církevních organizací na straně druhé ve Zlínském kraji.
- Zkoumat úskalí supervizí v SASRD ve Zlínském kraji.
- Zjistit, zda se v SASRD ve Zlínském kraji využívá i intervize.

Výzkumné otázky:

1. Jaký je důvod zavedení supervize do SASRD ve Zlínském kraji?
2. Objevují se v průběhu supervize nějaká úskalí?
3. Je supervize vnímána jako pomoc a podpora v řešení těžce řešitelných případů a nalézání nových strategií řešení?
4. Slouží supervize jako prevence syndromu vyhoření?
5. Jaké jsou současné zkušenosti vedoucích se supervizorem?
6. Využívá SASRD ve Zlínském kraji i intervize?
7. Je četnost supervizí v SASRD obecně prospěšných společnostech a zapsaných spolků na jedné straně a v SASRD církevních organizací na straně druhé ve Zlínském kraji na stejné úrovni?
8. Je účast sociálních pracovníků na supervizi povinná nebo dobrovolná?

5.2 Metodologie, cílová skupina, organizace výzkumu

Jako nástroj pro kvalitativní výzkumné šetření jsme v práci použili **metodu rozhovoru**, neboť dle ŠVAŘÍČKA a ŠEĐOVÉ (2014, s. 159, 160) je právě rozhovor nejčastěji užívanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Rozhovor označujeme jako hloubkový a definujeme jako „*nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.*“ Rozhovor plní jeden ze základních presumpcí kvalitativního výzkumu, což je získat odpovědi, konkrétně slova, v jejich přirozené podobě.

Cílem rozhovoru je zjistit, jak zkoumané osoby vnímají svět kolem sebe a především jakou důležitost připisují zásadním událostem ve svém životě (Gavora, 2010, s. 201). Navíc tím, že se s respondentem setkáme osobně a uděláme rozhovor z očí do očí, získáme hluboký náhled do subjektivního světa daného jedince (Švaříček, 2014, s. 184). Konkrétně jsme zvolili polostrukturovaný rozhovor. Ten se vyznačuje tím, že výzkumník má předem nachystané rámcové otázky a témata, která chce během rozhovoru probrat, avšak uzpůsobí rozhovor situaci a dává tak respondentům možnost svobodně se vyjádřit (Gavora, 2010, s. 202). Při polostrukturovaném rozhovoru klademe doplňující otázky, téma rozpracováváme do hloubky a ověřujeme si, že jsme odpovědi správně porozuměli. Požádáme respondenta o podrobnější vysvětlení, jak danou věc myslí (Miovský, 2006, s. 160).

U polostrukturovaného rozhovoru máme tedy definované tzv. jádro rozhovoru, které tvoří otázky, které má výzkumník za povinnost probrat. Tím pádem máme určitý stupeň jistoty, že všechna předem nachystaná témata budou probrána. Obvykle se liší pořadí, malé nuance ve znění otázek apod. Na jádro během rozhovorů výzkumník i respondent může nabalovat množství různých doplňujících témat. Při zpracování rozhovorů a následné analýze se doplňující otázky a odpovědi jeví jako velmi užitečné a smysluplné neboť obsahují související informace, které výzkumníkovi mohou pomoci pochopit problém, který zkoumá (Miovský, 2006, s. 160).

Výzkumný soubor, tedy cílovou skupinu, jsme zvolili na základě metody záměrného výběru. Záměrný výběr je v našem případě vhodný proto, že vybrané osoby měly potřebné znalosti a zkušenosti z daného prostředí a jsou svolní se do výzkumu zapojit. Tyto osoby výzkumník cíleně vyhledá a udělá s nimi výzkumné šetření, v našem případě metodou rozhovoru (Gavora, 2010, s. 183). Podle MIOVSKÉHO (2006, s. 135) je záměrný výběr založen na vyhledávání účastníků podle určitého kritéria, což může být např. náležitost k určité skupině. Výběr je vždy „*reprezentativní*“, to znamená, že zkoumané osoby dobře reprezentují dané prostředí, protože v tomto prostředí žijí nebo pracují a dostatečně ho znají. Navíc dobře reprezentují i situaci, ve které se nacházejí. Počet zkoumaných osob se u kvalitativního výzkumu řídí saturací, tedy nasycením vzorku. To znamená, že se výběr ukončí ve chvíli, kdy výzkumník zjistí, že se informace v rozhovorech opakují a další respondenti už nepřinášejí žádná nová data (Gavora, 2010, s. 183 - 184).

Náš výběr byl zaměřen na cílovou skupinu pracovníků SASRD ve Zlínském kraji. Prvotním krokem bylo prostřednictvím e-mailu a poté i telefonicky oslovení vedoucích SASRD a požádali je o umožnění výzkumného šetření. Následně jsme s nimi domluvili datum a čas příjezdu do SASRD. Výzkumné šetření probíhalo v období únor – březen 2018. Kritériem výběru bylo, aby se respondenti výzkumu účastnili dobrovolně, bez nátlaku a bez obav z porušení anonymity. Vybrali jsme celkem pět SASRD ve Zlínském kraji. Výběr byl směřován i vzhledem k zřizovateli SASRD.

SASRD zapojené do výzkumného šetření:

- Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, o. p. s., Vsetín (TAS Vsetín),
- Oblastní charita Uherské Hradiště – Centrum sv. Sály, Uherské Hradiště,
- SASanky, charita Valašské Meziříčí,
- Rodinné centrum Kroměříž, z. s.,
- Charita Holešov.

Cílovou skupinou výzkumného šetření se stal reprezentativní vzorek skládající se z vedoucích a sociálních pracovníků vybraných SASRD ve Zlínský kraji. Celkem jsme udělali rozhovor s **11 respondenty**. Původně jsme měli v plánu udělat 10 rozhovorů, v pěti SASRD, s pěti vedoucími a pěti sociálními pracovníci. Nicméně během návštěvy jedné nejmenované SASRD došlo k situaci, kdy se rozhovoru dobrovolně chtěla účastnit pracovnice v sociálních službách (R6) i sociální pracovnice (R7). Přestože se obě respondentky účastní stejné supervize ve stejné organizaci, obě vnímaly supervizi rozdílně a vzniklo zajímavé srovnání (viz dále). Všechny domluvené rozhovory se podařilo realizovat až na jednu výjimku. R8 se nemohl dostavit, protože musel řešit na magistrátu nenadálou situaci. Telefonicky se omluvil a odpovědi na otázky poslal následující den e-mailem. Považujeme za důležité zmínit, že pořadí respondentů je slučitelné s organizací SASRD. To znamená první SASRD (R1 + R2), druhé SASRD (R3 + R4), třetí SASRD (R5 + R6 + R7), čtvrté SASRD (R8 + R9), páté SASRD (R10 + R11).

Pořadí výše uvedených SASRD je však zpřeházené, aby byla zachována anonymita. Pro snadnější orientaci v získaných datech si přiblížíme základní údaje o jednotlivých respondentech v tabulce.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Pozice	vedoucí	sociální pracovník	vedoucí	sociální pracovník	vedoucí	pracovník v sociálních službách
Pohlaví	žena	žena	žena	žena	žena	žena
Vzdělání	VŠ (Mgr.)	VŠ (Mgr.) VOŠ	VOŠ	VŠ (Bc.)	VŠ (Mgr.)	VŠ (Bc.)

Tabulka č. 1 a): Charakteristika respondentů

	R7	R8	R9	R10	R11
Pozice	sociální pracovník	ředitel	sociální pracovník	vedoucí	sociální pracovník
Pohlaví	žena	muž	žena	žena	žena
Vzdělání	VŠ (Mgr.)	VŠ (Mgr.)	VŠ (Mgr.)	VŠ (Bc.) VOŠ	VOŠ

Tabulka č. 1 b): Charakteristika respondentů

Pro snadnější orientaci ve výsledcích výzkumu si dále vedoucí SASRD označíme **RV**, vedoucí charity **RVZ**, sociální pracovnice si označíme **RS** a sociální pracovnice v charitě **RSZ**.

Polostrukturované rozhovory byly realizovány většinou v pracovnách. Jak uvádí GAVORA (2010, s. 201) rozhovor se doporučuje dělat v prostředí, které respondentovi není cizí. Podle HENDLA (2016, s. 48) předností kvalitativního výzkumu je skutečnost, že výzkumník zkoumá jev v přirozeném prostředí respondenta.

S RV1 jsme rozhovor uskutečnili samostatně, v jeho pracovně. S RS2 taktéž samostatně v pracovně. RVZ3 a RSZ4 trvali na rozhovoru konaném společně, v jedné pracovně, a vzájemně se doplňovali. Rozhovor s RVZ5, RSZ6 a RSZ7 byl realizován samostatně, v herně pro děti. RV8, jak jsme již zmínili výše, se nemohl k domluvenému rozhovoru dostavit. Otázky zpracoval písemně a poslal formou e-mailu. Rozhovor s RS9 proběhl samostatně, v pracovně. S RVZ10 byl rozhovor realizován ve společné, zasedací místnosti. Nejvíce problematický rozhovor z hlediska klidu a soukromí hodnotíme poslední rozhovor, s RSZ11. Rozhovor proběhl ve stejné zasedací místnosti jako s RVZ10, bohužel během rozhovoru do místnosti přišla jiná sociální pracovnice uvařit si kafe. Pocítili jsme změnu v chování a odpovídání RSZ11 a navíc nám příchod jiné pracovnice narušil zvukový záznam.

Součástí výzkumu se stalo i pozorování. Považujeme za zajímavé a důležité zjištění rozdílného chování pracovníků. Někteří vedoucí byli velmi vstřícní, nabídli kávu, čaj, poskytli k dispozici materiály související se supervizí v jejich organizaci. Při našem příchodu nám podali ruku a představili se. Při odchodu se rozloučili opětovným podáním ruky. Naopak jiní vedoucí nám ruku při prvním kontaktu nepodali vůbec. To samé se objevovalo u sociálních pracovnic. Některé se nám představily a na uvítání nám podaly ruku. Ale převažovaly ty sociální pracovnice, které se nám nepředstavily vůbec.

Domníváme se, že součástí prezentace a určité kultury, snad i společenské normy, by mělo být vzájemné představení a přiměřeně silný stisk ruky běžnou součástí přivítání i rozloučení.

Nejprve jsme respondentovi sdělili informace o účelu rozhovoru, o projektu výzkumu a ujistili ho, že pokud nebude chtít na otázku z jakéhokoli důvodu odpovídat, nemusí. Následovaly otázky na upevnění kontaktu. Dle MIOVSKÉHO (2006, s. 165) v této části probíráme obecná témata a zjišťujeme méně citlivé údaje. Cílem tohoto „zahřívání“ je odhalit, jakým způsobem respondent komunikuje, jaký má slovník a do jaké hloubky je otevřený mluvit o různých tématech výzkumu. Bavili jsme se o počasí, o tom, co studuji, jaká byla cesta apod.

Z rozhovoru jsme pořídili zvukový záznam – nahráli jsme rozhovor na diktafon. Neopomněli jsme respondentovi připomenout, že zvukový záznam slouží pouze pro kvalitnější zpracování a vyhodnocení získaných dat a především, že veškeré získané informace budou zpracovány anonymně a budou sloužit jen pro diplomovou práci. Respondenti RVZ3 a RSZ4 si nepřáli rozhovor nahrávat na diktafon. Jejich rozhodnutí jsme plně akceptovali. Z důvodu odmítnutí zvukového záznamu ze strany RVZ3 a RSZ4 nebyl zvukový záznam pořízen a rozhovory byly zaznamenány písemně na papír. Přepisy všech rozhovorů jsou k nahlédnutí v příloze.

Na základě stanovených výzkumných otázek jsme si připravili rámcové otázky pro respondenty (viz přílohy). Předem připravené otázky se prolínaly s doplňujícími otázkami, kterými si mimo jiné ověřujeme, zda jsme odpovědi správně porozuměli a necháváme si od respondenta podrobněji vysvětlit, jak danou záležitost myslí (Miovský, 2006, s. 160). Doplňující otázky byly přizpůsobeny jazyku respondentů, snažili jsme se, jak radí GAVORA (2010, s. 201), používat takové výrazy k označení jevů, postojů a situací, které používá sám respondent. Každému respondentovi jsme ve chvíli, kdy se rozhovor blížil ke konci, dali prostor k samostatnému vyjádření. Položili jsme otázku: „Chcete ještě něco doplnit?“ Poté jsme rozhovor ukončili poděkováním.

Následovala transkripce, tedy přepsání dat nahraných na diktafon do textové podoby. Transkripce je pro výzkum důležitá. Značný význam má detailní kontrola přepsaného textu, abychom předešli zkreslení dat. Jednou z technik je kontrola transkripce opakovaným poslechem – po ukončení transkripce s časovým odstupem vícekrát procházíme přepis a důkladně revidujeme zvukovou nahrávku z diktafonu s transkribovaným textem (Miovský, 2006, s. 207). ŠVARŤÍČEK a ŠEĎOVÁ (2014, s. 181) uvádějí, že zpravidla deset minut rozhovoru výzkumník přepisuje 50– 60 minut. Přepsání rozhovorů nám slouží k lepší vizualizaci dat.

To znamená, že při analýze dat je možné v textu hledat, zvýrazňovat, podtrhávat, dělat poznámky, hledat, jestli si respondenti neprotiřečí, kódovat, ale především vytvářet sítě vztahů. Transkripci jsme provedli doslovně. Písemný přepis obsahuje i opakovaná slova, hovorové výrazy, slovní vycpávky (vlastně, jakoby, prostě, jako, de facto apod.), ale i neverbální projevy jako odmlky, úsměv, povzdech. Do závorek jsme dávali údaje, které by mohly narušit zachování anonymity.

5.3 Vlastní výzkum

Součástí výzkumu bylo také zaměřit se na četnost supervizí a porovnat četnost supervizí v SASRD obecně prospěšných společnostech a zapsaných spolků na jedné straně (RV) a v SASRD církevních organizací (RVZ) na straně druhé ve Zlínském kraji. Dále jsme se ve výzkumném šetření zaměřili na zjišťování, zda se v SASRD ve Zlínském kraji využívá i intervize. Pro snadnější orientaci v získaných datech jsme vytvořili tabulku (Tabulka č. 2: četnost supervizí)

Respondent:	Druh supervize:			
	Individuální supervize	Skupinová supervize	Týmová supervize	Intervize
RV1	každý měsíc + podle potřeby možnost kontaktu se supervizorkou, i po telefonu	výjimečně	0	ano
RVZ3	0	1x za 3 měsíce	0	ne
RVZ5	0	2x za rok	0	ano
RV8	v případě potřeby	6x do roka	0	ano
RVZ10	v případě potřeby	výjimečně	4x do roka	ano

Tabulka č. 2: Četnost supervizí

Z tabulky je patrné, že ve vybraných SASRD ve Zlínském kraji převažuje skupinová supervize. Individuální supervize probíhá méně častěji. Respondenti se vyjadřovali shodně, že ví o této možnosti, mají od vedoucí kontakt na supervizora a v případě potřeby si mohou individuální supervizi zajistit. Týmová supervize se pravidelně využívá v jedné nejmenované charitě. Intervize využívají ve čtyřech z pěti SASRD ve Zlínském kraji.

Data získaná prostřednictvím rozhovorů jsme poté zpracovali pomocí techniky otevřeného kódování. Postupovali jsme tím způsobem, že jsme přepsané rozhovory znovu důkladně přečetli a rozdělili na jednotky (věta, odstavec) a vzniklé jednotky jsme přiřadili kód. Každý kód by měl reprezentovat nějaký jev či téma (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 211 – 212). Následoval další krok, kdy jsme vytvořili celkem 4 kategorie. Do těchto kategorií jsme potom zařadili jednotlivé kódy podle podobnosti obsahu. Jednotlivé pojmy jsou tedy kódy, které vznikly z otevřeného kódování. Kódy jsme podřadili kategoriím. HENDL (2016, s. 232) uvádí, že kódování je ústředním bodem analýzy a pomáhá nám data popsat. Kód označuje jako symbol přiřazený k úseku dat tak, že ho klasifikuje. Kódy mají být vázané na témata a výzkumné otázky. Ke stejné kategorii může spadat mnoho kódů (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 221). Vytvořili jsme tabulku (viz Tabulka č. 3: Otevřené kódování – kategorie a kódy), kterou jsme barevně odlišili a která slouží k přehlednému kódování.

Za důležité považujeme zmínit, že „*v některých případech je třeba kódovat nejen to, co bylo vyřčeno, ale též to, co bylo zamlčeno.*“ (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 216). V rozhovoru by měl výzkumník kódovat a porozumět i skrytým, popřípadě naznačovaným obsahům (Gavora, 2010, s. 201). Při otevřeném kódování jsme využili nástroj barvení textu. Každé ze 4 kategorií včetně kódů jsme přiřadili jednu barvu a následně znovu pročetli přepsané rozhovory a jednotlivé věty či odstavce barevně odlišovali. Takto připravený text nám usnadnil vyhodnocení výzkumu (Mioviský, 2006, s. 211).

Kategorie	Kódy pro vedoucí: RV1, RVZ3, RVZ5, RV8, RVZ10	Kódy pro sociální pracovníce: RS2, RSZ4, RSZ6, RSZ7, RS9, RSZ11
POJEM SUPERVIZE	prvotní informace, důvod zavedení, od kdy, seznámení pracovníků s pojmem	první setkání s pojmem, vysvětlení pojmu ze strany vedení, kvalitní supervize
PRŮBĚH SUPERVIZE	výběr supervizora, otevřenost, financování supervizora	výběr supervizora, téma supervize, povinnost/dobrovolnost, místo, čas, bezpečná atmosféra
PŘÍNOS	pomoc, podpora, osobní přínos, pracovní přínos	pomoc, podpora, osobní přínos, pracovní přínos, prevence syndromu vyhoření
ÚSKALÍ	překážky/problémy při zavádění supervize, osobnost supervizora, výběr vhodného supervizora	osobnost supervizora, převaha intervize

Tabulka č. 3: Otevřené kódování – kategorie a kódy

Pro lepší přehlednost jsou respondenti rozdělení do následujících tabulek. Rozdělili jsme zvlášť vedoucí (**RV** a **RVZ**) a zvlášť sociální pracovníky (**RS** a **RSZ**).

Kategorie	POJEM SUPERVIZE					
Respondent	RV1	RVZ3	RVZ5	RV8	RVZ10	
Kódy	prvotní informace	standardy kvality, zaškolování, porady VŠ	od nadřízeného	předchozí pozice	VŠ	VŠ
	důvod zavedení	povinnost ze zákona	pokyn od ředitele	byla již zavedena	podpora pracovníků, prevence syndromu vyhoření	upevnění týmu, řešení problémů v týmu
	od kdy	1. 1. 2016	červen 2011	? 2012	? 2006	2008
	seznámení pracovníků s pojmem	ano: v rámci standardů	ano	ano	ano	ano: metodický pokyn

Tabulka č. 4: výstupy z rozhovorů. RV, RVZ, kategorie Pojem supervize

Domníváme se, že pojem supervize by měl znát každý, kdo pracuje v pomáhající profesi. Konkrétně sociální pracovníci jsou dennodenně v kontaktu s klienty a supervize by měla být jejich bezprostřední oporou. Zajímalo nás, kde se vedoucí vybraných SASRD ve Zlínském kraji seznámili s pojmem supervize, kde získali prvotní informace. Překvapilo nás, že pouze jedna respondentka (RV1) zmínila Standardy kvality sociálních služeb. Jedná se o vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Nepřímým způsobem je supervize zakotvena standardem kvality č. 10, písmena e), kde se píše o podpoře nezávislého kvalifikovaného odborníka. Nejčastější odpověď pak byla na škole – tedy s pojmem supervize se seznámili při studiu na vysoké škole. RVZ3 odpověděla, že prvotní informace získala od nadřízeného. RVZ5 sděluje: „Samozřejmě už na dřívější pozici, v dřívější službě. (...) Takže, z předchozí zkušenosti.“

Co se týká důvodu zavedení, opět pouze RV1 hovoří o povinnosti ze zákona: „*Tak hlavní důvod (odmlka) bylo to, že ze zákona jsme měli povinnost, nastavit v rámci standardů podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka, takže tam se to muselo vlastně ukotvit odborně. Spíš my jsme tady tu supervizi a takovou tu podporu využívali léta, už předtím vlastně, v minulosti, dříve aaaa teď vlastně, když vstoupil v platnost zákon o sociálních službách, vlastně standardy kde to bylo povinné, takže se to potom vlastně už jenom ukotvilo, co se týká v rámci těch standardů, ale jinak si myslím využívali jsme to, tady tu pomoc odborníka vlastně od počátku vždycky podle potřeby. Vlastně bylo to vždycky, když jsme potřebovali a potom ten zákon to nastavil.*“ RVZ3 na důvod zavedení odpovídá, že s tím přišel pan ředitel. RVZ5 v rozhovoru sděluje, že supervize byla již zavedena, když přišla do SASRD: „*(...) už jsem přešla do fungující služby*“ RV8 a RVZ10 se zamysleli nad důvodem zavedení z hlediska přínosu pro své pracovníky. Z rozhovoru s RVZ10 dále vyplynulo: „*(...) máme nový jakoby metodický pokyn charity pro všechny zaměstnance, kde je de facto taková jakoby povinnost 20 hodin supervize za rok pro každého zaměstnance a je jedno, jestli to je týmová nebo individuální, což je to tak, jakože i když ten pracovník nebude chtít, tak já z pozice vedoucího tu supervizi můžu nařídít, ale jestli to bude mít efekt, to je pak druhá věc.*“

Další otázka směřovala na získání informací o tom, kdy byla supervize v SASRD poprvé realizována. Z tabulky je zřejmé, od kdy byla supervize zavedena. Otazníky u RVZ5 a RV8 znamenají, že si nejsou s odpovědí úplně jisti.

Zajímalo nás také, jestli vedoucí seznamují své pracovníky s pojmem supervize, její podobou a průběhem nebo zda předpokládají, že znají pojem z vysoké školy. Všichni RV i RVZ odpověděli, že své pracovníky s pojmem seznamují. RV1 dokládá: „*Seznamují se v rámci standardů, vlastně v rámci každého standardu vždycky sepisují, že byli seznámeni s obsahem standardů, pročetli, takže vždycky při nástupu, při zaškolování se seznámí s těmito materiály a mají to i v pracovní náplni, že musí dodržovat standardy práce.*“ RVZ5 na otázku seznamování pracovníků s pojmem supervize reaguje: „*Vždycky, ano, vždycky. I při přijímání nových zaměstnanců, vždycky je seznamuji s průběhem, jak tady ta služba funguje, jaké jsou tady možnosti. (...) Takže i s tím, že tady realizujeme supervize. Ví o tom.*“ RVZ5 v rozhovoru dále sděluje: „*(...) kolegyně jsou srozuměny s tím, že pokud by měly potřebu, samozřejmě můžou se na mě obrátit, můžou si zažádat o individuální supervizi, tu možnost tady mají.*“ Z toho usuzujeme, že se vedoucí vždy snaží pojem supervize svým pracovníkům přiblížit a zajistit jim potřebnou pomoc a podporu.

Kategorie		PRŮBĚH SUPERVIZE				
Respondent	RV1	RVZ3	RVZ5	RV8	RVZ10	
Kódy	výběr supervizora	právníčka, psycholog, 2 roky, spokojenost	4 roky, spokojenost	problém, nyní nový a spokojenost	úskalí, nyní spokojenost	2 roky, spokojenost
	otevřenost	✓	✓	změna supervizora pomohla	✓	nutnost
	financování supervizora	individuální projekt přes Zlínský kraj z EF	neví	v rámci služby	z Evropského projektu	v rámci služby

Tabulka č. 5: výstupy z rozhovorů, RV, RVZ, kategorie Průběh supervize

Všichni respondenti se shodli, že pro kvalitní průběh supervize je velmi důležité najít vhodného supervizora. RV1 mluvila o tom, že hlavním externím supervizorem se pro ně stala právnička, která každý měsíc do SASRD dojíždí a pomáhá především s právními problémy. Vedoucí i pracovníci mají navíc možnost kdykoliv jí zavolat a probrat po telefonu aktuální problém, který potřebují řešit. Kromě této supervizorky dochází do zařízení také psycholožka, která v případě potřeby či v rámci prevence syndromu vyhoření vede individuální supervize. Takhle to funguje již druhým rokem a s průběhem jsou spokojeni. RVZ3 sděluje: „Se supervizorem, kterého máme nyní, spolupracujeme už 4 roky a jsme teď spokojeni, má zájem probírat s námi témata, která aktuálně potřebujeme řešit.“ RVZ5 mluví o tom, že se supervizorem byly v minulosti problémy, proto hledala nového, ale se supervizorem, kterého mají teď, jsou spokojeni: „(...) došlo ke změně supervizora, kterou vlastně si vyžádal tým aaa znovu jsem jakoby sáhla do zkušenosti z minula, kdy jsem měla dobrou zkušenost se supervizorem, oslovila jsem ho a ten nám teda vyšel vstříc.“ Domníváme se, že každý supervizor by se měl po určité době vystřídat jiným, tedy mělo by docházet ke změně. Naši úvahu vyjádřila RVZ5 výstižně: „(...) supervizor sám řekl, že ano, je vhodné na určitou dobu nebo něco takového.“

Že po nějaké době je třeba i změna supervizora, že se tomu jako nebrání a podobně. Takže i tohleto jsme přímo probírali s tím novým supervizorem, kterého jsme měnili. Je to dva roky zpátky.“ RVZ10 hovoří také o pravidelné změně supervizora: „Jo, máme supervizora z venku, zpravidla jakoby dva roky. Potom děláme jakoby nějakou výměnu. Tady toho jakoby kterého teď máme, tak jsme hodně spokojeni, máme ho už druhým rokem, možná zvažujeme, že si ho necháme jakoby i dýl.“

Nedílnou součástí supervize by bezesporu měla být bezpečná atmosféra, ve které se vedoucí i sociální pracovnice můžou otevřít a mluvit o všem, co je trápí nebo co potřebují aktuálně řešit. Upřímnost a otevřenost je v rámci supervize základ pro posilování důvěry. Bohužel, ne vždy k otevřenosti ze strany pracovníků dojde. Z rozhovorů s RV1, RVZ3 a RV8 vyplynulo, že s otevřeností na supervizi není problém. RVZ5 uvádí, že v rámci supervize se kolegyně z počátku nechtěly příliš otevřít a měly pocit, že jim supervize nic nepřináší. Změnou supervizora se to změnilo. Dále RVZ5 dodává: „(...) Mluvily jsme o tom, protože si myslím, že máme přátelské vztahy, takové neformální tady v týmu, že si můžeme hodně toho říct, čehož si moc cením a hodně mi to pomáhá v nastavení tady té služby, takže i o tomhle jsme mluvily, že měly pocit, že jim to nepřináší nic a podobně. Že to teda vedlo k té změně, že by třeba uvítaly jiného supervizora a podobně. Takže to byla taková ta stinná stránka z pozice supervize a takže jediné když by se cítily nějak, že by nechtěly sdělovat nebo něco takového. Jinak samozřejmě jsou poučené, máme stanovená pravidla, tak jak to bývá na supervizi, pokud někdo nechce z toho vlastního rozhodnutí se vyjadřovat, nemusí, nikdo nikoho nenutí, (...)“ RVZ10 také hovoří o potřebné otevřenosti: „Jakože pořád to vnímám tak, že pokud ty lidi jsou otevření a vnímají to jako podporu, tak to přínos mít bude. Pokud s tím nemají úplně dobrou zkušenost a nesou si to jakoby z nějaké jiné práce, odkud přicházejí, nebo tady zažili supervizi třeba náročnou na tu vztahovou oblast, tak se prostě bloknou a nevnímají to jako podporu a de facto si to tam odsedí, protože já to vyžaduju.“

Co se týká financování supervizora, je to různé. RV1 sděluje: „My máme teďkom každý rok individuální projekt, je to projekt přes Zlínský kraj, z Evropských fondů, takže vlastně supervizor je na Dohodu o provedení práce, máme nastaveno 144 hodin ročně, což dostačuje, většinou vždycky to bývá 12 hodin měsíčně, kdy paní supervizorka vlastně vždycky vykonává a je to financováno vlastně teď aktuálně z těchto Evropských fondů z toho individuálního projektu. Jinak vždycky, i pokud projekt nebyl, tak vždycky jsme si to financovali ať už z dotací města nebo od sponzorů, záleží, jaké finance v tu chvíli jsme na to sehnali (...)“ Z Evropského projektu je financováno také SASRD, které vede RV8.

RVZ3 odpověděla, že o financování supervizora nemá informace. RVZ5 a RVZ10 hovořili o tom, že financování je v rámci služby.

Kategorie	PŘÍNOS					
	Respondent	RV1	RVZ3	RVZ5	RV8	RVZ10
Kódy	pomoc	ano: právní poradenství	hodně záleží na osobnosti supervizora	ano: řešení problému s kazuistikou	ano	ano
	podpora	ano: formou kvalifikovaného odborníka	ano	ano: náhled supervizora na problematiku	ano	pouze pokud jsou pracovníci otevření
	osobní přínos	ano	ano: jiný pohled od nezaujatého	ano	ano	ano
	pracovní přínos	ano	ano	ano: řešení problémů v týmu	ano	ano: řešení problémů v týmu

Tabulka č. 6: výstupy z rozhovorů, RV, RVZ, kategorie Přínos

Dostáváme se k hlavní kategorii a tou je přínos. Zajímalo nás, zda vedoucí SASRD supervizi vnímají jako pomoc, podporu a zda má pro ně osobní a pracovní přínos. RVZ1, RVZ5, RV8 a RVZ10 supervizi jako pomoc vnímají. RV1 dodává, že jim supervizorka hodně pomáhá s otázkami právního poradenství. RVZ5 sděluje, že supervizor jim pomáhá řešit konkrétní případy: „(...) Vím, že kolegyňky určitě, že tam ocenily nějaký ten náhled supervizora na problematiku, kterou ony tam přinesly, že jim pomohlo, že se tam otevřel nějaký ten jejich problém s nějakou kazuistikou.“ RVZ3 odpověděla, že teď je sice se supervizorem spokojená, ale hodně záleží na osobnosti supervizora. Pomoc se odvíjí od jeho míry empatie: „(...) Jak jsem již řekla, moc záleží na supervizorovi, na jeho osobě. Supervizor by se měl umět vcítit.“

Co se týká podpory, RV1 se vyjádřila kladně – podpora je zajištěna formou kvalifikovaného odborníka, což kvituje. RVZ5 vidí celkově v supervizi velký přínos: „(...) vítám i náhled někoho nestranného, protože už přece jenom, my tady máme určitý náhled pracovníků v této cílové skupině a někdo, kdo je takový nestranný a v rámci i tady tohoto vzdělání supervizora nám může dát jiný pohled a posunout třeba tu práci jinam než bychom my stále šli v našich šlépějích a můžeme zkusit něco nového.“ Dále RVZ5 dodává, že zpočátku měly sociální pracovnice pocit, že jim supervize nic nepřináší, mlčely, nechtěly se otevřít. Ale změnou supervizora se vše změnilo a nyní je supervize pro všechny podporou. RV10 vnímá supervizi jako podporu pouze v případě, že jsou pracovníci otevření: „Jakože pořád to vnímám tak, že pokud ty lidi jsou otevření a vnímají to jako podporu, tak to přínos mít bude. (...)“

V rozhovorech jsme se zaměřili také na osobní přínos supervize pro vedoucí i sociální pracovnice. RV1 sděluje: „Je to potřebná pomoc pro mě osobně, je to velká podpora, protože jsem si jistá, co se týká, tady těch jednotlivých právních kroků, řešení případů, pokud potřebujeme, takže určitě. Rozhodně přínos pro mě má. Využívám ji, má pro mě přínos.“ RVZ3 krásně vyjádřila poslání supervize slovy: „Přínos supervize vidím v tom, že mi přináší jiný pohled sama na sebe od někoho nezaujatého. Někdo se věnuje jen mně. Neustále se věnujeme klientům, v supervizi jde především o nás.“ Z rozhovoru s RVZ3 vyplynul i náš názor na supervizi. Supervize by měla být vnímána jako podpůrný nástroj, který slouží pro osobní potřeby sociálních pracovníků.

Co se týká pracovního přínosu, všichni respondenti se shodli, že pro ně pracovní přínos má. RVZ3 odpověděla, že tím, že se na supervizi otevrou a proberou témata z osobního života, tím pádem se pročistí vztahy na pracovišti a lépe se jí pak pracuje. RVZ5 a RVZ10 hovořili o tom, že se jim díky supervizi daří řešit problémy v týmu.

Kategorie	ÚSKALÍ				
Respondent	RV1	RVZ3	RVZ5	RV8	RVZ10
překážky/problémy při zavádění supervize	nebyly	najít vyhovujícího supervizora	najít vyhovujícího supervizora, nastavení otevřenosti a důvěry	výběr supervizora	nastavení otevřenosti a diskrétnosti
osobnost supervizora	není problém	témata, nevyhovovalo	yní spokojenost	nedostatek kvalitních supervizorů	není problém
výběr vhodného supervizora	s právníčkou mají dobré zkušenosti	úskalí, několik se jich už vystřídalo	úskalí, několik se jich už vystřídalo	úskalí, potřeba obměňovat	není problém

Tabulka č. 7: výstupy z rozhovorů, RV, RVZ, kategorie Úskalí

Další kategorií je úskalí supervize. Všichni respondenti mluvili shodně o tom, že největším úskalím je najít vyhovujícího supervizora a že velmi záleží na osobnosti supervizora. První otázka směřující na úskalí supervize zněla, zda existovaly překážky nebo problémy při zavádění supervize. RV1 odpověděla, že žádné překážky či problémy se nevyskytly. RVZ5 úskalí probírá do hloubky a zmiňuje, že zpočátku sociální pracovnice mlčely a to se podařilo odstranit až výměnou supervizora: „V rámci supervize možná třeba zpočátku že kolegyně se nechtěly třeba příliš na supervizi otevřít nebo měly pocit, že jim to nic nepřináší a podobně (...) nikdo nikoho nenutí, ale nechci, aby to cítily tak, že by byly nějak... Nebyly na bezpečném místě. Prostě je to jejich rozhodnutí, že v tuhle chvíli nemají co říct nebo... Je to v pořádku, co bylo vyřčené, zbytečně by se do toho rozhovoru zaplétaly, ale je to bezpečné prostředí a pokud chtějí, můžou říct, aby v rámci jakéhokoliv prostoru měly tu možnost se vyjádřit. Tohleto jsem chtěla nastavit, takže to tam bylo, že jim to i nepřinášelo, že mlčely, že nechtěly vyjít s nějakým podnětem na tu supervizi, takže to si myslím, že se podařilo odstranit.“

Z toho usuzujeme, že je potřeba, aby supervize byla nastavená tak, že sociální pracovníce budou otevřené diskuzi, nebudou mít obavy přijít s nějakým tématem, které je potřeba řešit. Domníváme se, že to se odvíjí od bezpečné atmosféry a s tím spojené vzájemné důvěry, což je potřeba nastavit a ne vždy se to daří. RVZ10 dokládá: „(...) vidím velký problém v tom, když ti pracovníci nejsou otevření a nevnímají to jako bezpečné prostředí (odmlka) a je to jakoby i o tom, aby ten tým viděl, že ti pracovníci ty informace nevynesou pryč. Jakože za sebe to vidím tak, pokud ti lidi nebudou otevření, tak ta supervize ztrácí význam (...) pokud lidi té supervizi nebudou věřit, že je to bezpečné prostředí a že je to přínosné, tak si myslím, že se to mine účinkem.“

Z rozhovorů dále vyšlo najevo, že respondenti se hodně zaměřili na osobnost supervizora, která je dle jejich názoru velmi důležitá. RVZ3 mluvila o tom, že předchozí supervizoři měli předem nachystaná témata a to jí nevyhovovalo. RVZ5 sděluje, že tým si vyžádal změnu supervizora a ona měla dobré zkušenosti s jedním supervizorem, kterého oslovila, a nyní jsou se supervizorem spokojení. RVZ5 dále dodává: „(...) vyšla jsem jim vstříc, protože ano, je to pro pracovníky, pomoc pracovníkům, takže jsme hledali řešení, podařilo se to. Pracovníkům, respektive pracovnícím, protože jsme tady samé ženy, se to líbilo, braly to jako dobrou volbu tady tohoto supervizora a pokud by opravdu někdo zase měl nějaké pochybnosti, jsem tady otevřená k nějakému dialogu, aby se tohle znovu otevřelo. Samozřejmě nelze kvůli jednomu pracovníkovi tohleto nějak řešit, protože je nás tady devět, ale samozřejmě pokud by to došlo do takové fáze, že by opravdu byla potřeba změny, je tady možnost nějaké diskuze a možnost zase volby.“ RV8 na otázku úskalí supervize reagoval: „Nedostatek kvalitních supervizorů.“

RV1 jako jediná neměla s výběrem supervizora problém. Domníváme se, že je to možná tím, že služba tahle SASRD funguje krátkou dobu a možná dojde k okamžiku, kdy bude potřeba supervizora obměnit. Supervizorem je právnička a dochází i psycholožka. S výběrem je RV1 spokojená. RVZ3 a RVZ5 sdělují, že se pár supervizorů se u nich už vystřídal a teď jsou teprve spokojení. RV8 si myslí: „(...) supervizory je potřeba obměňovat, někteří časem vyčerpají témata.“

Kategorie		POJEM SUPERVIZE					
Respondent	RS2	RSZ4	RSZ6	RSZ7	RS9	RZS11	
Kódy	první setkání s pojmem	předchozí zaměstnání	VŠ	hned po nástupu	VŠ	předchozí zaměstnání	hned po nástupu
	vysvětlení pojmu ze strany vedení	ano: přímá psych. podpora zaměstnanců	ano: odlehčení	ne: předpoklad, že zná z VŠ	ne: předpoklad, že zná z VŠ	ne: předpoklad, že zná z VŠ	ano: podpora zaměstnav. pro pracovníky
	kvalitní supervize	každá je specifická	závěrečné zhodnocení	závisí na supervizor.	závisí na členech	větší kvalita než v minulosti	závisí na vedoucí a bezp. atmosféře

Tabulka č. 8: výstupy z rozhovorů, RS, RSZ, kategorie Pojem supervize

Stejně jako v rozhovorech s vedoucími SASRD, tak i v rozhovorech se sociálními pracovníky SASRD nás zajímalo, kde se poprvé setkaly s pojmem supervize a kde získaly prvotní informace o supervizi. Šlo nám o to zjistit povědomí o pojmu. RS2 a RS9 se shodli, že první setkání se supervizí v praxi přišlo v předchozím zaměstnání. RS2 dokládá: „*Setkala jsem se s ním (odmlka) Já jsem dříve pracovala (povzdech) v Domově pro mentálně postižené v Rokytnici a tam jsme měli pravidelné supervize, každého čtvrt roku s psychologem, který vlastně jakoby pracoval jakoby pro nás, jako přímo pro pracovníky, který nám vlastně poskytoval takovou jakoby psychickou podporu (...)*“. RS9 sděluje: „*S pojmem supervize jsem se setkala už teda v předchozím zaměstnání, kde jsem jako zdravotní sestra, se zúčastnila supervizí, když jsem pracovala v charitě.*“ RSZ4 a RSZ7 se s pojmem supervize setkali při studiu na vysoké škole. RSZ4 dodává, že s pojmem jako takovým, v teoretické rovině, se setkala ve škole, v praxi pak na pracovišti. RSZ6 a RSZ11 se se supervizí setkali hned po nástupu do zaměstnání.

Překvapila nás odpověď RSZ6, která v rozhovoru sdělila, že ještě neměla ani podepsanou pracovní smlouvu, neměla klienty, a už se supervizního setkání účastnila: „*V podstatě po nástupu do práce v této oblasti, asi tak... No vlastně hned první měsíc. Protože já jsem nastoupila a ještě jsem nebyla ani v práci a už jsem se zúčastnila první supervize. Vlastně před uzavřením pracovní smlouvy.*“ Z odpovědí respondentů usuzujeme, že prvotní střetnutí s pojmem supervize je rozdílné.

Co se týká kódu vysvětlení pojmu ze strany vedení, tři sociální pracovníce odpověděly, že vedoucí organizace jim pojem vysvětlili, tři sociální pracovníce se vyjádřily záporně – vedení jim pojem nevysvětlilo. Nejprve si rozebereme kladné odpovědi. RS2 hovořila o tom, že supervize jí byla představena jako přímá psychologická podpora zaměstnanců. Z rozhovoru s RSZ4 vyplynulo, že posláním supervize v rámci jejího pracoviště jí bylo vysvětleno jako odlehčení. RSZ11 dokládá: „*Mám dvě zkušenosti, jednak jako pečovatelka aaa teď jako sociální pracovník. V obou případech supervize byla prezentována jako podpora ze strany zaměstnavatele pro pracovníky.*“ Naopak RSZ6, RSZ7 a RS9 odpověděli, že vedení předpokládalo, že pojem supervize znají z vysoké školy a nebyl jim nijak zvlášť vysvětlen. RSZ7 ve své odpovědi zmínila Standardy kvality sociálních služeb: „*(odmlka) Asi nijak zvlášť. Téměř nijak, protože se předpokládaly vlastně znalosti během... z toho studia, takže každý očekává, že když ten člověk sem přijde, tak bude vědět, proč to tak vlastně je. A (odmlka) určitě to není asi potřeba ani vysvětlovat, protože supervize je vlastně součástí Standardů a vzdělávání pracovníků, takže by každý de facto měl o tom vědět.*“ RS9 sděluje také předpoklad studia: „*Myslím, že my jsme si tady nevysvětlovali nikdy co supervize je, případně jak by měla vypadat. V podstatě tady jsou všichni zaměstnanci vysokoškolsky vzdělání a vědí co to supervize je, takže nám to nikdo nevysvětloval.*“

Z rozhovorů vyšlo najevo, že je velmi důležitá supervize, která je kvalitní. Každý respondent za kritérium kvality považuje něco jiného. RS2 si myslí, že každá supervize je pro ni specifická a přínosem je pro ni to, že se na supervizi řeší problémy, které se časem nabalí: „*Myslím, že tady ta supervize je tak individuální a tak vlastně jakoby tak specifická, že v podstatě tam se jakoby nedá nic vymýšlet, tam se řeší ty problémy, které se časem nabalí a vzniknou.*“ RSZ4 uvádí, že dlouho hledali kvalitního supervizora. Nyní jsou spokojeni, průběh supervize hodnotí kladně a znakem kvalitního supervizora je pro ni i to, že si supervizor v průběhu supervizního setkání dělá poznámky a na závěr si napíše zhodnocení, ke kterému má přístup ona i vedoucí. Supervizorovi důvěřují. RSZ6 uvádí, že kvalitní supervize závisí na supervizorovi, na jeho osobnosti a také na výběru témat.

RSZ7 si naopak o průběhu supervize myslí: „Záleží na jednotlivých členech a na jejich potřebách se vyjádřit, ale pokud jsou takto všichni nastaveni, tak je to vcelku v klidu a v pohodě.“ Kvalitu supervize vyjádřila RS9 výstižně: „Ještě mě napadá k té kvalitě nebo vůbec k těm začátkům supervizí, které byly před dvanácti lety... my v podstatě jako terénní služba jsme byli snad druhá služba v České republice, před náma byli někde na severu Moravy ještě, od kterých jsme se učili, a první supervize byly docela tak ještě dělané na koleně, že je teď poznat, že už jsou teď lidi v tom kování a studování a že už má ta supervize teď, po několika letech, prostě daleko jinou úroveň než to bývalo na začátku. Že se dříve vařilo z vody a nebyly ani případové supervize, nebyly v podstatě vůbec takové, jaké by asi měly být. Že spíš to bylo předávání informací o tom, kdo, co, kdy, kde, jak udělal a teď už ta supervize odpovídá prostě té kvalitě, jak má.“ Domníváme se, že k odpovědi RS9 není potřeba nic dodávat. V dnešní době je supervize bezesporu kvalitnější než v minulosti, supervizoři prochází odborným výcvikem a celý proces je na vyšší úrovni. RSZ11 sděluje, že velmi záleží na vedoucí a na umění a schopnosti vytvořit bezpečné prostředí.

Kategorie		PRŮBĚH SUPERVIZE					
Respondent		RS2	RSZ4	RSZ6	RSZ7	RS9	RSZ11
Kódy	výběr supervizora	vybírání vedení	možnost ovlivnění výběru	možnost ovlivnění výběru	možnost ovlivnění výběru	pomocí dotazníků	možnost ovlivnění výběru
	téma supervize	podílí se	podílí se	podílí se	podílí se	podílí se	podílí se
	Povinnost (P)/dobrovolnost (D)	D	doporučeno od vedení	D	P	jednoznačně D	D, ale jsou i výjimky
	místo	pracoviště	pracoviště	pracoviště i mimo	pracoviště i mimo	nyň na pracovišti	pracoviště
	čas	v prac. době i mimo ni	v pracovní době	v pracovní době	v pracovní době	v pracovní době	v pracovní době
	bezpečná atmosféra	ano	ano	ano	víceméně ano	určitě ano	v 90% ano

Tabulka č. 9: výstupy z rozhovorů, RS, RSZ, kategorie Průběh supervize

Opět se všichni respondenti shodli, že pro kvalitní průběh supervize je velmi důležité najít vhodného supervizora. RSZ4 hovoří o tom, že je supervizor do ničeho netlačí. RS9 na otázku Jak hodnotíte průběh supervize, odpověděla: „*No, jak by se dala hodnotit, jestli od jedničky do pětky tak jedna (úsměv). Je velmi výborná. Nám se podařilo opravdu sehnat báječnou supervizorku*“. Zajímalo nás, zda sociální pracovníce mohou ovlivňovat výběr supervizora. Téměř všichni respondenti, kromě RS2, se vyjádřili, že mohou určitým způsobem do výběru supervizora zasáhnout. RS2 uvedla, že nezávislého supervizora vybírá vedení. RSZ4 na otázku výběru supervizora reaguje: „*O spokojenosti či nespokojenosti se supervizorem se bavíme s vedoucí. Pokud by nám nevyhovoval, pan ředitel by hledal pak někoho jiného.*“ RSZ7 reaguje obdobně: „*(...) Jo, když by se nám nelíbilo a vynesly bysme tady nějaké požadavky, tak si myslím, že to lze. (...)*“. RS9 uvádí zajímavou skutečnost – supervizora vybírají na základě dotazníků a všichni mají možnost se vyjádřit. Tenhle postup výběru hodnotíme velmi kladně. RS9 sděluje: „*(...) v podstatě když jsme vybírali supervizora, tak v rámci dotazníků se vyjadřovali všichni pracovníci k tomu, jakého supervizora bychom chtěli. Protože jsme měnili toho supervizora, který byl předtím a i tehdy jsme se shodli na tom, že už supervize pro nás není tak přínosná, jak by měla být. Takže teď opravdu byl vybraný supervizor pomocí dotazníků.*“ RSZ11 průběh supervize hodnotí velmi dobře a dodává: „*Tím, že můžeme ovlivňovat výběr supervizora, tím že můžeme do té supervize zasahovat, tak ano.*“

V rozhovorech jsme se zaměřili na další oblast, a tou je, zda se sociální pracovníce podílí také na výběru témat. Všichni RS i RSZ odpověděli, že se na tématech během supervize podílí. RSZ4 ke své kladné odpovědi dodává: „*Na supervizi řešíme aktuální témata, to, co zrovna potřebujeme vyřešit.*“

Dostáváme se ke kódu povinnost/dobrovolnost supervize. Pro lepší přehlednost v tabulce jsme si povinnou supervizi označili písmenem P, dobrovolnou účast na supervizi písmenem D. Při kódování jsme došli k rozlišným závěrům. Většinou respondenti odpovídali, že je supervize pro ně dobrovolná. RSZ4 odpověděla: „*Je doporučena od vedení. Nemám důvod se supervize nezúčastnit.*“ RS9 v rozhovoru sděluje, že je supervize opravdu dobrovolná a uvádí příklad z praxe: „*Je, je. Určitě ano. Máme v podstatě vždycky, když máme nového nebo dalšího supervizora, tak... nebo se s ním sepisuje nová smlouva, tak vždycky nás upozorňuje, že se můžeme účastnit dobrovolně supervizi a jedna kolegyně teda, když jsme měli jiného supervizora než teď, tak jednu chvíli přestala chodit, protože to pro ni nebylo přínosné. Není s tím tady u nás v práci vůbec žádný problém. Je opravdu dobrovolná.*“

RSZ11 chvíli přemýšlela, pak odpověděla, že až na některé výjimky, kdy vedoucí požaduje povinnou účast, je supervize dobrovolná: *„(odmlka) Ano, ale vyskytují se případy, kdy je vedoucí... kdy vedoucí vybědne k povinné účasti na supervizi. Jo, dle závažnosti situace. Ale to zhodnotí jako vedoucí.“* Překvapila nás odpověď RSZ6 a RSZ7, které pracují ve stejné organizaci, ale na otázku povinnosti či dobrovolnosti se vyjádřili zcela odlišně. RS6 na otázku Je Vaše účast na supervizi dobrovolná, odpověděla ano. RSZ7 na tu samou otázku odpověděla ne. Abychom předešli případnému nepochopení otázky, doptali jsme se. Z toho usuzujeme, že RSZ6 a RSZ7 vnímají průběh supervize na stejném pracovišti rozdílně.

Co se týká místa, kde supervize většinou probíhá, většinou respondenti odpovídali, že na pracovišti. RSZ4 dokládá, že vnímá jako pozitivum to, že supervizor dojíždí k nim do kanceláře. Cítí se tam v bezpečí. RSZ6 a RSZ7 shodně odpověděli, že bývá i mimo pracoviště – v rámci města, ale většinou se realizuje na pracovišti. RS9 sděluje, že nyní se supervize koná na pracovišti a k tomu dodává: *„Jednu chvíli jsme dojížděli. Jezdívají jsme do Zlína, protože jsme měli supervizorku, která byla tam a v podstatě to bylo ale naše rozhodnutí, kdy jsme se dohodli jako pracovníci, že bychom chtěli jednou za nějakou dobu prostě se jet podívat do jiného prostoru, do jiného místa a bylo to pro nás v tu chvíli zajímavé. Ted' zrovna probíhá supervize tady.“* Z odpovědí usuzujeme, že v případě, kdy jezdí externí supervizor přímo do SASRD, do jejich kanceláří, vnímají to sociální pracovníce jako bezpečné prostředí. Ale nabízí se i možnost, tak jak uvedla RS9, že občasná změna prostoru není špatná a může to být zajímavá obměna prostředí.

V rozhovorech jsme se neopomněli respondentů zeptat, jestli probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni. Kromě RS2 se respondenti shodli, že supervize probíhá v pracovní době. RS2 odpověděla, že supervize probíhá v pracovní době i mimo pracovní dobu. Zaměřila se na minulé pracoviště i na současné: *„No, na minulém pracovišti probíhala v pracovní době, to jsme měli jakoby vždycky zajištěnou právě tu supervizi většinou v odpoledních hodinách. V současném zaměstnání je to, je to i v pracovní době, i mimo ni, ale je to vesměs jakoby je to ta podpora vlastně, pracovní.“*

Domníváme se, že velmi záleží na tom, aby byla vytvořená bezpečná atmosféra. Pokud budou vedoucí i sociální pracovníce otevřené a ochotné hovořit o různých tématech, supervize se stane kvalitním nástrojem podpory. Položili jsme respondentům následující otázku: Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťovala jste ji během supervize? Všichni RS i RSZ odpověděli ano, nicméně vnímali jsme rozdílnou „váhu“ sdělení. RSZ4 například svoji odpověď více rozvedla: *„Ano, bezpečná atmosféra je. Jsme tady v kanceláři, je to uzavřená místnost, nikdo tudy neprochází.“*

RSZ7 sděluje: „(odmlka, povzdech) *Víceméně ano.*“ Naopak RS9 reaguje velmi pozitivně: „*Určitě. Určitě ano. V podstatě všechny kolegyně, které tady jsou tak (odmlka) máme všechny stejné podmínky a za ty roky jsme opravdu naučené, že je potřeba, aby tam to bezpečí jakési a klid byli.*“ RSZ11 bezpečnou atmosféru hodnotí na 90% a vzpomíná na situaci, kdy v minulosti bezpečná atmosféra byla narušena: „(odmlka). *V 90% ano. Došlo k situacím, kdy to bezpečné prostředí bylo narušeno, ale (odmlka) nezůstalo to bez následků. Řešilo se to.*“

Kategorie		PŘÍNOS					
Respondent	RS2	RS4	RS6	RS7	RS9	RS11	
Kódy	pomoc	určitě ano	ano	určitě ano	svým způsobem ano	ano, ale dobrý supervizor	ano, určitě
	podpora	ano: pracovní podpora	nevyjádřila se	nevyjádřila se	nevyjádřila se	ano, „hesla“	ano
	osobní přínos	ano	ano	v minulosti ne, teď ano	ne	ano	ano: zpětná vazba odborníka
	pracovní přínos	ano, i na úrovni vztahů	ano	v minulosti ne, teď ano	ne	ano	ano, bezpo- -chyby
	prevence syndromu vyhoření	ano	nevyjádřila se	nevyjádřila se	ne: potřeba řešit okamžitě	ano	nevyjádřila se

Tabulka č. 10: výstupy z rozhovorů, RS, RSZ, kategorie Přínos

Dostáváme se k důležité kategorii a tou je přínos supervize. Zajímalo nás, zda sociální pracovnice SASRD supervizi vnímají jako pomoc, podporu, zda má pro ně osobní a pracovní přínos a jestli ji vnímají jako prevenci syndromu vyhoření. Z rozhovoru s RS2 vyplynulo, že supervize má pro ni velký přínos. Spontánně sděluje: „(...) *vlastně tam si každý mohl jakoby vylít to svoje srdíčko vlastně, jakoby z pracovních problémů, někdo tam zavedl i osobní problémy, ale vešměs to bylo jakoby v rámci pracující a vedení a pracovníci versus kolegové. Tak jsme to měli nastavené, tak jsme to měli pojaté.*“

Taktéž RSZ11 se o oblasti přínosu rozpovídala do hloubky: „*Myslím si, že je to velmi důležitý nástroj ochrany péče o pracovníky (...) V okamžiku, kdy prostě je v týmu nebo i já osobně cítím potřebu, že prostě potřebuju něco řešit, tak není problém s tím tu supervizi objednat. Za což jsem velmi ráda.*“

Prvním kódem, který jsme si určili, je pomoc. Položili jsme respondentům následující otázku: Vnímáte supervizi jako pomoc? Všichni RS i RSZ odpověděli ano, nicméně opět jsme (stejně jako u otázky na bezpečnou atmosféru) vnímali rozdílnou „váhu“ sdělení. RS2 sděluje: „*No samozřejmě, určitě ano.(...)*“ RSZ4 uvedla, že je na pozici teprve krátkou dobu, proto zatím nedokáže její přínos ohodnotit do hloubky: „*Jsem tady teprve krátce. Zúčastnila jsem se teprve čtyř supervizí. Jako pomoc ji vnímám určitě. Ale zásadní přínos zatím nedokážu posoudit. Zatím jsem totiž neřešila žádný velký problém.*“ U RSZ6 a RSZ7 jsme opět vnímali drobné nuance v odpovědi, přestože se obě sociální pracovnice zúčastňují stejné supervize. RSZ6 odpověděla určitě ano. RSZ7 uvedla: „*(úsměv). Záleží na pracovišti, noo. Svým způsobem ano.*“ RS9 si myslí, že podmínkou dobré supervize je dobrý supervizor, který dokáže pomoci. Supervizorka je jim nyní velkým přínosem: „*Nám se podařilo opravdu sehnat báječnou supervizorku, která nejen teda že nám pomáhá s tím náhledem na pracovní záležitosti, ale ona umí vždycky přejít do takového nějakého klidu a že nás fakt ujistí v tom, že jsme nejlepší (...)*“

Co se týká náhledu na supervizi jako podpory, ne všichni respondenti ji právě tak vnímají. RS2 sděluje: „*(odmlka) No v rámci té podpory jako stoprocentní, v rámci té supervize klasické, tady není.*“ RS9 je se supervizí velmi spokojená: „*(...) teď zrovna pro mě přínos má velký a to teda i v osobním životě, dokonce si pamatuju některé... v podstatě já tomu říkám hesla, kterými nás supervizorka ujišťuje, že fakt je všechno v pořádku (...)*“ RSZ11 supervizi vnímá jako podporu ze strany zaměstnavatele pro pracovníky.

Další otázka směřovala na osobní přínos supervize. Pro pět respondentů z šesti má supervize osobní přínos. RSZ4 sděluje: „*Přínos vidím kladný. Určitě to není ztráta času. Zatím ale nedokážu supervizi ocenit do hloubky, protože jsem tady krátkou dobu.*“ RS9 na otázku osobního přínosu reaguje slovy, že hesla, která jim supervizorka během supervize dává, se dají přenést i do osobního života. RSZ11 zmiňuje pracovní i osobní přínos: „*(...) Osobní určitě taky, protože nějakým způsobem dostáváme zpětnou vazbu, která prostě je zaštitěná odborníkem. Jo, a ošetřena odborníkem, takže (odmlka). Takže určitě ano.*“ Zajímavé bylo opět porovnat názor RSZ6 a RSZ7. V oblasti přínosu supervize se svými názory radikálně rozchází. RSZ6 sice zmiňuje, že v minulosti pro ni supervize přínos neměla, ale nyní, po změně supervizora, ji jako přínos vnímá.

RSZ6 dokládá: „ (odmlka). V minulosti pro mě žádný přínos neměla. Šlo tam vlastně vždycky jenom o takové shrnutí nějakých... uplynulého období a prožitků a v podstatě co člověk očekává nadále a to jsem v tom případě nepocítovala, že by to mělo pro mě nějaký přínos, ale v poslední době máme jiného supervizora, tak ano.“ RSZ7 jako jediná z respondentů na otázku Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?, odpověděla ne a dále dodává: „ (...) Pro mě čekat, až nějaká hromadná supervize bude, tak absolutně nemá význam, proto to řeším hned. Ale to je jako mnou, jo. To není nic... Já v tom jakoby přínos nevidím. Ale je to určitě dané povahou každého pracovníka a jeho stylem práce. Takže tak. (...) Tak, protože supervize tady opravdu častá není, joo, jakože protože... musí proběhnout, ale není to... Tak samozřejmě máme možnost, kdybychom potřebovali i nějakou duchovní očistu, máme tady v rámci služby jako charitní, aleeee... Nebo kdyby to bylo tak jako špatné, tak asi bychom si mohli o ni požádat, ale myslím si, že by to nikdo neudělal. Takže tak. To je všechno.“

Co se týká pracovního přínosu, opět pro pět respondentů z šesti má supervize pracovní přínos. RS2 se vyjádřila k osobnímu i pracovnímu přínosu supervize následovně: „(...) nejen na úrovni pracovní, osobní, ale jakoby na úrovni vztahové, na pracovišti.“ RS9 odpověděla: „(...) je pravda, že když je člověk v klidu v osobním životě, tak může být i v práci i opačně, že... Tak je opravdu ta supervize taková, jaká má být.“ RSZ11 si myslí: „(...) pracovní bezpochyby, protože je to příležitost, kdy můžeme řešit to, co nás trápí.“

Domníváme se, že důležitou funkcí supervize je prevence syndromu vyhoření. Zajímalo nás, zda tento aspekt vnímají také respondenti. Dva respondenti (RS2 a RS9) syndrom vyhoření během rozhovoru zmínili. RS2 popisuje supervizora v minulém zaměstnání: „ (...) poskytoval takovou jakoby psychickou podporu, jako u některých, neříkám, že zrovna teda u mě, ale u některých už jakoby se vyskytl syndrom vyhoření“ Na otázku Vnímáte supervizi jako pomoc? RS2 reaguje kladně: „No samozřejmě, určitě ano. Protože (povzdech) i tady jsem se už setkala, některé kolegyně mě jakoby sdělily, že ten syndrom vyhoření mají a že by supervizi uvítaly.“ RS9 na stejnou otázku, zda vnímá supervizi jako pomoc, odpověděla také kladně a také ve své odpovědi zmínila syndrom vyhoření: „Určitě ano. A (odmlka) v podstatě když je dobrý supervizor, tak je to hodně účinný nástroj jako prevence syndromu vyhoření. Ale podmínkou tedy opravdu je, aby byl dobrý supervizor.“ RS9 dále hovoří o jejich současné supervizorce: „(...) opravdu dodá pocit toho, že neděláme něco zbytečně a fakt vede tu supervizi s cílem předcházet nějakému vyhoření.“

RSZ7 zminila také syndrom vyhoření, ale v tom kontextu, že problémy potřebuje řešit okamžitě, nemůže čekat, až nějaká supervize bude a tím se chrání před syndromem vyhoření: „ (...) kolegyně tam řešila případ a pak jsme se k tomu mohli všichni vyjádřit, ale já to řeším okamžitě kvůli vyhoření a všemu ostatnímu. Pro mě čekat, až nějaká hromadná supervize bude, tak absolutně nemá význam, proto to řeším hned (...)“

Kategorie		ÚSKALÍ					
Respondent		RS2	RS4	RS6	RS7	RS9	RS11
Kódy	osobnost supervizora	spokojenost, právníčka	není problém	hodně na něm záleží	spokojenost	hodně na něm záleží	záleží na vedoucí
	převaha intervize	ano	intervize nemají	nevyjádřila se	ano	nevyj. se	nevyj. se

Tabulka č. 11: výstupy z rozhovorů, RS, RSZ, kategorie Úskalí

Poslední kategorií při otevřeném kódování jsme zvolili úskalí. Úskalí mohou být různá. Například RSZ6 hovoří o tom, že supervize ne vždy splní její očekávání: „ (...) Jako jsem s ní spokojená, ale někdy to prostě nesplní moje očekávání.“ RSZ7 považuje za úskalí, že se po supervizi musí vyjádřit k tomu, jaký přínos pro ně měla. Na otázku Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní? RSZ7 odpověděla: „My se musíme dokonce vyjádřit. Ne můžeme, ale musíme.“ RSZ11 vidí možné úskalí ve vedoucí: „ (...) Velmi záleží, ale velmi záleží na vedoucí, jo. Která tvoří tým, která tvoří prostředí, atmosféru a která je... pokud není dobrý vedoucí, tak pak nemusí být dobrý supervizor, jo. Protože pokud nedá ten prostor pro pracovníky, aby se mohli podílet na té supervizi, aby se mohli podílet na výběru supervizora, aby bylo vytvořeno bezpečné prostředí, tak pak ta supervize nemá smysl, jo. Nebo je to velmi těžké.“ Dále RSZ11 vyjádřila výstižně úskalí mnoha supervizí – složitou otázkou bývá navázání kontaktu důvěry mezi účastníky supervize a supervizorem, který má uzavřenou smlouvu s vedením zařízení. Ne vždy mají sociální pracovníci k odborným dovednostem supervizora důvěru. Obávají se, že prostřednictvím supervize by mohlo vedení SASRD kontrolovat jejich práci. Důvěra se projevuje vzájemným sdílením myšlenek, nápadů, pocitů a zkušeností. Pokud k otevřenosti a důvěře nedoje, může se stát, že dojde k napětí v celém týmu. Neochota se otevřít je známkou malé angažovanosti (Maroon, 2007, s. 24 – 25).

RSZ11 dokládá: „ (...) Tam je strašně důležitá ta otevřenost. A ta důvěra, jo. Jednak týmu ve vedoucího a jednak... oboustranně. Pokud není bezpečné prostředí, tak pak supervize ztrácí smysl.“

Úskalí spatřujeme také v osobnosti supervizora. RS2 sice v rozhovoru hovoří o tom, že se supervizorkou právničkou jsou nyní spokojeni, ale úskalí můžeme spatřovat v tom, že právnička těžko poradí s prevencí syndromu vyhoření a podobně. RS2 sděluje „ (...) bylo nám nabídnuto, že pokud bysme měli zájem, tak že by se supervizor jakoby vzal, jakoby další, jakoby spíše z toho psychologického hlediska, protože paní doktorka (jméno) je vlastně jakoby právník.“ RSZ6 také zmiňuje skutečnost, že velmi záleží na osobnosti supervizora. Dříve pro ni supervize neměla žádný přínos. Změnou supervizora se to změnilo. RSZ7 taktéž zmiňuje zkušenost s předchozím supervizorem, který jim nevyhovoval. RS9 uvádí: „ (...) Protože jsme měnili toho supervizora, který byl předtím a i tehdy jsme se shodli na tom, že už supervize pro nás není tak přínosná, jak by měla být. Takže teď opravdu byl vybraný supervizor pomocí dotazníků.“

Co se týká posledního úskalí – převahy intervize, nejprve si připomeneme pojem intervize. Jedná se o supervizní setkání, kterého se nezúčastní externí supervizor. Dle MICHKOVÉ (2008, s. 93 – 94) je pro pracovníky více přijatelná externí supervize, protože neznámý člověk (byť si k němu musejí nejprve vybudovat důvěru) je pro ně méně ohrožující než interní supervizor, který je součástí pracoviště. Externí supervizi pak pracovníci vnímají jako pomoc, nikoliv kontrolu. Domníváme se, že člověk, (supervizor) který do SASRD přijde zvenku, má větší odstup, tedy více příležitostí k nadhledu, protože přímo netvoří tým ani přímo nehodnotí pracovníky. RS2 sděluje: „ (...) My tady máme vesměs intervizi než supervizi. Protože vlastně ta intervize je v podstatě téměř každodenní, protože každý z nás se vždycky setká s nějakým problémem, který jsme ještě neřešili nebo prostě řešíme ho buď na úrovni mezi kolegy, nebo ho prostě řešíme s paní vedoucí.“ RSZ7 uvádí, že jí supervize nic nepřináší, je zaměřená jen a pouze na intervizi: „ (...) když je problém, tak spíš to konzultuji tady jakože s kolegyní nebo je potřeba, když je opravdu těžký případ, kdy kolikrát se toho fakt sejde víc, si to fakt konzultovat rovnou, protože tady ti kolegové opravdu jsou výborní a projednáme si to hnedka, tudíž nemusím čekat, až bude nějaká supervize. (...)“

5.4 Výzkumné závěry

Vybrali jsme čtyři oblasti, ve kterých se odpovědi vedoucích i sociálních pracovníků prolínají. Oblasti, které jsme pro výzkumné závěry vybrali, jsou následující:

- seznámení pracovníků s pojmem a vysvětlení pojmu ze strany vedení,
- povinnost/dobrovolnost supervize,
- přínos supervize,
- úskalí supervize.

První dva kódy z kategorie pojem supervize, seznámení pracovníků s pojmem a vysvětlení pojmu ze strany vedení, se vázaly na otázky: Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize? A otázka pro sociální pracovníky zněla: Jak Vám bylo vysvětleno posláním supervize v rámci Vašeho pracoviště? Odpovědi vedoucích a sociálních pracovníků se nám neshodují vždy. Nyní si jednotlivé SASRD rozebereme a odpovědi porovnáme. RV1 a RS2 se shodují. RVZ3 a RSZ4 taktéž. RVZ5 na otázku Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize? odpovídá: *„Vždycky, ano, vždycky. I při přijímání nových zaměstnanců, vždycky je seznamuji s průběhem, jak tady ta služba funguje, jaké jsou tady možnosti. Samozřejmě budoucí zaměstnanci hodně zajímají benefity a podobně. Ale samozřejmě já je musím z pozice vedoucí seznámit s povinnostmi a vlastně náplní práce a podobně. Takže i s tím, že tady realizujeme supervize. Ví o tom.“* RSZ6 na otázku Jak Vám bylo vysvětleno posláním supervize v rámci Vašeho pracoviště? odpověděla záporně: *„No já se přiznám, že mi v podstatě ani nijak to vysvětlené nebylo, že mě prostě asi bylo považováno za to, že fakt že, bych s tím měla být obeznámena, takže nebyl mi nijak vysvětlen ten pojem.“* RSZ7 také odpověděla záporně: *„(odmlka) Asi nijak zvlášť. Téměř nijak, protože se předpokládaly vlastně znalosti během... z toho studia, takže každý očekává, že když ten člověk sem přijde, tak bude vědět, proč to tak vlastně je. A (odmlka) určitě to není asi potřeba ani vysvětlovat, protože supervize je vlastně součástí Standardů a vzdělávání pracovníků, takže by každý de facto měl o tom vědět.“* Odpovědi se rozcházejí také u RV8 a RS9. RV8 odpověděl ano, ale RS9 sděluje: *„Myslím, že my jsme si tady nevysvětlovali nikdy co supervize je, případně jak by měla vypadat. V podstatě tady jsou všichni zaměstnanci vysokoškolsky vzdělání a vědí co to supervize je, takže nám to nikdo nevysvětloval.“* RVZ10 a RSZ11 se shodují.

Dalším kódem z kategorie průběh supervize bylo vyjádření, zda je supervize povinná či dobrovolná. RV1 a RS2 se v odpovědích shodují.

RV1 odpověděla: „Povinná není, je dobrovolná, máme nastavené vždycky, záleží na každém zaměstnanci, jak potřebuje. Podporu mají zajištěnou, je nasmlouvána a záleží už potom na každém, jestli potřebuje nebo nepotřebuje. Ve většině případů jim vystačí intervize, takže oni těch supervizí... to už jsou opravdu případy, které už jsou složité a opravdu potřebují, nejsou si jisti v té problematice a potřebují něco více tady k tomu třeba více přesněji řešit, tak spíše v tomto případě to využívají, ale na takovou tu běžnou činnost... ani jsem se nesešla s tím, že by (odmlka) potřebovali, co se týká v rámci psychologického něco tady s paní doktorkou řešit, na to spíše máme tu paní psycholožku, která sem dochází. Takže pokud by někdo potřeboval, ať už i syndrom vyhoření, tak vždycky využívají, konzultují s ní, že si s ní sednou a proberou, co je potřeba.“ RS2 na otázku Je Vaše účast na supervizi dobrovolná? odpověděla ano. RVZ3 a RSZ4 se také v odpovědích shodují. RVZ5 uvádí, že je supervize dobrovolná. RSZ6 a RSZ7 se odpovědi na povinnost či dobrovolnost supervize rozcházejí radikálně. RVZ5 na otázku Je supervize povinná reaguje: „Ne, není. Ale nicméně kolegyně se zúčastňují. To je... Pokud nemá třeba dovolenou nebo tak něco, tak přijde. Nicméně pokud by nechtěla se zúčastnit, nemusí, ale ještě se mi to nestalo. Víceméně spíš do toho vstupuje dovolená nebo nějaká... lékař nebo něco takového. Pokud prostě není přítomná, je omluvená.“ RSZ6 na otázku Je Vaše účast na supervizi dobrovolná? odpověděla ano. RSZ7 na otázku Je Vaše účast na supervizi dobrovolná? odpověděla ne. Na doplňující otázku, kterou jsme si chtěli ověřit, že respondent otázce správně porozuměl (Musíte chodit na supervizi? Je povinná?) odpověděla RSZ7 ano. Z toho usuzujeme, že vedoucí RVZ5 supervizi považuje za dobrovolnou, pracovníce v sociálních službách RSZ6 také za dobrovolnou, ale sociální pracovníce RSZ7 účast na supervizi vnímá jako povinnou. Odpovědi RV8 a RS9 nemůžeme srovnat, neboť RV8 nám neposkytl rozhovor, ale odpovědi poslal mailem, tudíž rozhovor nebyl realizován do hloubky a neměli jsme možnost použít doplňující otázky. RVZ10 a RSZ11 se víceméně shodují. RVZ10 sděluje: „(...) teďka máme nový jakoby metodický pokyn charity pro všechny zaměstnance, kde je de facto taková jakoby povinnost 20 hodin supervize za rok pro každého zaměstnance a je jedno, jestli to je týmová nebo individuální, což je to tak, jakože i když ten pracovník nebude chtít, tak já z pozice vedoucího tu supervizi můžu nařídit, ale jestli to bude mít efekt, to je pak druhá věc.“ RSZ11 sděluje: „(odmlka) Ano, ale vyskytují se případy, kdy je vedoucí... kdy vedoucí vybídne k povinné účasti na supervizi. Jo, dle závažnosti situace. Ale to zhodnotí jako vedoucí.“

Třetím kódem jsme zvolili přínos supervize. Prolínaly se nám dvě otázky. Otázka pro vedoucí zněla: Domníváte se, že supervize plní svá poslání? Otázka pro sociální pracovníky zněla: Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

RV1 si o supervizi myslí: „*Myslím si, rozhodně ano, určitě, je to potřebná pomoc pro mě osobně, je to velká podpora, protože jsem si jistá, co se týká, tady těch jednotlivých právních kroků, řešení případů, pokud potřebujeme, takže určitě. Rozhodně přínos pro mě má. Využívám ji, má pro mě přínos.*“ RS2 odpověděla: „*Ano, (...) nejen na úrovni pracovní, osobní, ale jakoby na úrovni vztahové, na pracovišti. Myslím si, že ano.*“ RV1 a RS2 tedy přínos supervize vnímají shodně jako kladný. RVZ3 hovoří o přínosu supervize následovně: „*Jak jsem již řekla, moc záleží na supervizorovi, na jeho osobě. Supervizor by se měl umět vcítit. Ted' jsem se supervizorem spokojená. Přínos supervize vidím v tom, že mi přináší jiný pohled sama na sebe od někoho nezaujatého. Někdo se věnuje jen mně. Neustále se věnujeme klientům, v supervizi jde především o nás. Dalším přínosem je skutečnost, že není problém na supervizi otevřít osobní témata, témata z osobního života a tím pádem se pročistí i osobní vztahy na pracovišti.*“ RSZ4 je na pozici teprve krátce, proto i její odpověď tomu odpovídala: „*Přínos vidím kladný. Určitě to není ztráta času. Zatím ale nedokážu supervizi ocenit do hloubky, protože jsem tady krátkou dobu.*“ U RVZ5, RSZ6 a RSZ7 se odpovědi na přínos supervize opět rozcházejí. RVZ5 vidí v supervizi kladný přínos: „*Vím, že kolegyně určitě, že tam ocenily nějaký ten náhled supervizora na problematiku, kterou ony tam přinesly, že jim pomohlo, že se tam otevřel nějaký ten jejich problém s nějakou kazuistikou. Vím, že jsme jednou nebo konkrétně já jsem řešila nějaký problém v týmu, že jsem si to tam klasicky před tím týmem a supervizorem řekla, co jsem potřebovala, ale jinak vím, že kolegyně tam řeknou, že se to takhle pod vedením supervizora rozklíčuje ta problematika, takže si myslím, že dle mého asi ano. Kolegyně to nijak špatně nekvitují.*“ RVZ6 během rozhovoru sdílí své zkušenosti s minulým supervizorem, který jí nevyhovoval. Nyní je spokojená a supervize pro ni přínos má: „*(odmlka). V minulosti pro mě žádný přínos neměla. Šlo tam vlastně vždycky jenom o takové shrnutí nějakých... uplynulého období a prožitků a v podstatě co člověk očekává nadále a to jsem v tom případě nepocítovala, že by to mělo pro mě nějaký přínos, ale v poslední době máme jiného supervizora, tak ano.*“ RSZ7 má na supervizi opačný názor. Supervize jí nic nepřináší. Raději problémy, které s klienty musí vyřešit, konzultuje hned s kolegyněmi a nečeká na termín supervize. RV8 a RS9 se v odpovědích shodují, supervize pro ně přínos má. RV8 se domnívá, že supervize plní svá poslání. RS9 sděluje: „*(...) v rámci výběru supervizora... ted' zrovna pro mě přínos má velký a to teda i v osobním životě, dokonce si pamatuju některé... v podstatě já tomu říkám hesla, kterými nás supervizorka ujišťuje, že fakt je všechno v pořádku a dají se přenést opravdu i na osobní život, kdy je pravda, že když je člověk v klidu v osobním životě, tak může být i v práci i opačně, že... Tak je opravdu ta supervize taková, jaká má být.*“

RVZ10 přínos supervize nevidí vždy. Podle ní je potřeba otevřenosti: „*Jak kdy. Jakože pořád to vnímám tak, že pokud ty lidi jsou otevření a vnímají to jako podporu, tak to přínos mít bude. Pokud s tím nemají úplně dobrou zkušenost a nesou si to jakoby z nějaké jiné práce odkud přicházejí nebo tady zažili supervizi třeba náročnou na tu vztahovou oblast, tak se prostě bloknou a nevnímají to jako podporu a de facto si to tam odsedí, protože já to vyžaduju.*“ RSZ11 se vyjádřila kladně: „*Určitě ano. Určitě ano, pracovní bezpochyby, protože je to příležitost, kdy můžeme řešit to, co nás trápí. Osobní určitě taky, protože nějakým způsobem dostáváme zpětnou vazbu, která prostě je zaštitěná odborníkem. Jo, a ošetřena odborníkem, takže (odmlka). Takže určitě ano.*“

Z našich poznatků docházíme k závěru, že pracovníci hodnotí zkušenosti se supervizí různě. Jednoznačně převažovali respondenti, kterým supervize v jejich práci pomáhá, má pro ně přínos a usnadňuje jim zvládnání obtížných situací při poskytování sociálních služeb i při spolupráci s kolegy. Vnímají ji jako podpůrný nástroj, kterého využívají, někteří pravidelně, v rámci skupinové (či týmové) supervize, jiní v případě potřeby formou individuální supervize. Někteří respondenti supervizi vnímají také jako prevenci syndromu vyhoření. Pro jednoho respondenta (RSZ7) supervize přínos nemá. Supervize je pro ni neefektivním setkáním pracovního týmu. Avšak dodává, že to je způsobeno její povahou a stylem práce. Potřebuje problémy a těžké případy řešit ihned, s kolegyněmi, a nečekat až na termín supervize. RVZ10 sděluje, že přínos supervize závisí na otevřenosti pracovníků.

Poslední kategorií, kterou jsme si pro interpretaci zvolili, je úskalí supervize. RV1 žádná úskalí nevidí. S osobností supervizora jsou spokojeni. Mají supervizorku právničku, která jim radí v právní oblasti. Nepravidelně dochází také psychologka. RS2 je s výběrem supervizorky také spokojená, nicméně dodává, že pokud by sociální pracovnice projevily zájem a chtěly externího stálého supervizora jiného, který se zaměří i na psychologické hledisko, není problém s tím, aby ho vedení zajistilo. Další úskalí nevidí. RVZ3 sděluje, že pár supervizorů se u nich už vystřídal a úskalím bylo najít supervizora, který by jim vyhovoval. Předchozí supervizoři měli nachystaná témata a to týmu nevyhovovalo. RSZ4 se zamýšlí, že je v SASRD teprve rok a nemá předchozí zkušenosti s jiným supervizorem. Se supervizorem, který k nim teď dochází, je spokojená, ale zásadní přínos, možná i kvalitu supervizora, zatím nedokáže posoudit, protože ještě neřešila žádný velký problém. RVZ5, RSZ6 a RSZ7 shodně hovořily o tom, že se u nich vystřídal více supervizorů, nyní jsou s osobností supervizora spokojeni. RVZ5 dokládá: „*(...) tým si vyžádal změnu supervizora, vyšla jsem jim vstříc, protože ano, je to pro pracovníky, pomoc pracovníkům, takže jsme hledali řešení, podařilo se to (...)*“

RVZ5 hovořila o dalším úskalí, což je nastavení otevřenosti a důvěry, odpověděla doslovně: *„Úskalí (odmlka). V rámci supervize možná třeba zpočátku že kolegyně se nechtěly třeba příliš na supervizi otevřít nebo měly pocit, že jim to nic nepřináší a podobně. (...)“* RSZ6 odpovídá, že je pro ni osobnost supervizora velmi důležitá. Dále dodává, že někdy supervize nesplní její očekávání. Pro RSZ7 supervize přínos nemá, přesto ohodnotila osobnost supervizora slovy, že jsou nyní natolik spokojeni, že není potřeba změny. Z rozhovoru s RSZ7 vyplynulo, že za úskalí považuje skutečnost, že se po každé supervizi povinně musí všichni účastníci vyjadřovat, zda měla supervize pro ně přínos. RV8 se zamýšlí nad tím, že je opravdu nedostatek kvalitních supervizorů a je potřeba supervizora i časem obměnit z toho důvodu, že po čase supervizoři vyčerpají témata. RS9 se shoduje s RV8, že předchozí supervizor po čase neměl pro ně žádný přínos, byla potřeba ho obměnit a najít vyhovujícího. RVZ10 je se supervizorem nyní spokojená, ale úskalí vidí v nastavení otevřenosti a důvěry. RSZ11 pozornost zaměřila na vedoucí: *„(...) pokud není dobrý vedoucí, tak pak nemusí být dobrý supervizor, jo. Protože pokud nedá ten prostor pro pracovníky, aby se mohli podílet na té supervizi, aby se mohli podílet na výběru supervizora, aby bylo vytvořeno bezpečné prostředí, tak pak ta supervize nemá smysl, jo. Nebo je to velmi těžké.“* Z rozhovorů vyšlo najevo, že vedení SASRD často hledá vhodného supervizora, aby supervize byla co nejefektivnější a kvalitní. Shodují se, že hledání nebývá jednoduché, a přestože seznam supervizorů je obsáhlý, praxe ukazuje, že kvalitních supervizorů je nedostatek a s výběrem bývá problém.

Považujeme za důležité zdůraznit fakt, že výsledky výzkumného šetření není možné zobecnit na všechny vedoucí a sociální pracovníky SASRD, což ale nebylo cílem výzkumu. Závěry výzkumného šetření by mohly být užitečnou zpětnou vazbou pro vedení SASRD.

ZÁVĚR

Hlavní i dílčí cíle stanovené v této diplomové práci byly naplněny. V teoretické části jsem definovala pojem supervize, zmínila jsem zakotvení supervize v podobě podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka v zákoně o sociálních službách (108/2006 Sb.). Věnovala jsem se historii supervize v České republice, cílům a funkci supervize. Popsala jsem druhy a formy supervize. Zabývala jsem se obtížemi při zavádění supervize, zaměřením supervize a jejími etickými zásadami. Věnovala jsem se dvěma důležitým organizacím – Evropské asociaci pro supervizi (AESC) a Českému institutu pro supervizi (ČIS). V neposlední řadě charakterizuji sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. V empirické části práce jsem se zaměřila na SASRD ve Zlínském kraji. S vybranými respondenty – čtyřmi vedoucími SASRD, jedním ředitelem, pěti sociálními pracovníci a jednou pracovnící v sociálních službách, tedy celkem s jedenácti respondenty, jsem vedla rozhovory. SASRD ve Zlínském kraji jsem vybrala i z hlediska zřizovatele. Chtěla jsem docílit toho, aby ve výzkumném šetření byla zastoupena charita, zapsaný spolek i obecně prospěšná společnost.

Cílem výzkumného šetření bylo zaměřit se především na přínos supervize pro vedoucí i zaměstnance SASRD ve Zlínském kraji. Kvalitativní výzkum ukázal, že tato forma podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka je využívána a respektována. A pokud je dobře nastavena a sociální pracovníce se otevřou, má smysl. Domnívám se, že je potřeba si uvědomit, že i sociální pracovníce se potřebují „*schovat pod ochranný deštník*“, získat podporu, profesně růst. Supervizi vnímám, vedle psychohygieny, jako důležitou součást výkonu sociální práce. Supervize je potřebná z toho důvodu, aby měli vedoucí i sociální pracovníce dostatek psychické síly k pomoci svým klientům. Protože pokud u nich dojde k syndromu vyhoření, jen těžko mohou svoji práci vykonávat kvalitně. Jestliže se vedoucí a sociální pracovníce cítí být po psychické stránce v pořádku, mají možnost se supervizorem probrat těžké případy, složitá témata či problémy z osobního života, je zde větší pravděpodobnost, že svoji práci budou dělat kvalitně, s nadšením, budou mít inovativní nápady, supervizor pomůže nacházet nová řešení. Poskytování podpory v kontextu stresových situací je další důležitou funkcí supervize. Možnost dialogu a reflexe vlastní práce lze považovat za důležité faktory rozvoje důvěry a budování profesionální identity. V neposlední řadě supervize pomáhá stmelit tým a reflektovat vztahy na pracovišti.

Na druhou stranu supervizor nedělá zázraky. Pokud se neobjeví u sociálních pracovníků snaha ve své práci něco změnit, jen těžko bude pro ně mít supervize přínos.

Domnívám se, že důležitým aspektem je zájem. Jestliže sociální pracovníce budou brát supervizi jen jako nějakou formalitu a pokud si supervizi jen takzvaně odsedí, aby měly splněno, nebude mít žádný přínos. Je důležité, aby se sociální pracovníce (případně i vedoucí) na supervizi připravily, aby si např. připravily témata, a především, aby se na supervizi nebály otevřít a přijít s čímkoliv, v čem potřebují nasměrovat. Měly by si uvědomit, že supervizor přichází s úmyslem jim dát podporu a jiný pohled na situaci a na jejich práci. Sociální pracovníce tak mají možnost získat někoho, kdo jim pomůže podívat se na to, co se svými klienty, ale i se sebou, dělají, z jiného úhlu pohledu.

Tato diplomová práce může být podkladem pro vedoucí a sociální pracovníky SASRD v ostatních krajích, inspirací pro studenty, odborníky i supervizory. Může mít přínos pro všechny pracovníky pomáhajících profesí, kteří se o supervizi chtějí dozvědět více a také s nějakými úskalími během supervize „bojují“.

Co se týká doporučení, zaměřila bych se na větší informovanost vedení pomáhajících profesí, tzn. kde hledat kvalitní supervizory, jak supervizi nastavit, jakým způsobem motivovat sociální pracovníky k účasti na supervizi a jak vytvořit bezpečnou atmosféru. Bylo by vhodné prosadit, aby se pojem supervize objevil v legislativě. Přestože jsou vedoucí i sociální pracovníce SASRD obeznámeni se Standardy kvality sociálních služeb, kde je supervize uvedena pod profesním rozvojem zaměstnanců jako podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka, stále panuje chaos v tom, jak supervizi nastavit, jakou formu a druh supervize vybrat, jak často se supervize má konat – zda pravidelně, příležitostně nebo jen v případě naléhavé situace či krize. A především, kde hledat kvalitní supervizory, kteří by přístupem i tématy SASRD vyhovovali. Supervize, přestože se již překlenula přes počáteční vnímání nějaké kontroly, vzbuzuje stále mnoho otázek a stojí vedoucí SASRD spoustu energie při výběru kvalitního supervizora. Praxe ukazuje, že by bylo vhodné, přímo žádoucí, současnou situaci změnit. Nastavit v zákoně o sociálních službách (108/2006 Sb.) průběh supervize, její formy, jaká je přijatelná a nepřijatelná supervize, povinné záznamy pro kontrolu. Jestliže má být supervize podpůrný nástroj, sjednotit její podobu a neustále zvyšovat její kvalitu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SASRD	Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
č.	číslo
Sb.	sbírky
např.	například
apod.	a podobně
tzv.	tak zvaný
NZDM	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
PPP	pedagogicko - psychologická poradna
ČATA	Česká asociace pro transakční analýzu
ČIS	Český institut pro supervizi
EASC	Evropská asociace pro supervizi a koučování
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
z. s.	zapsaný spolek
p. o.	příspěvková organizace
TAS	Terénní asistenční služba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Druhy a formy supervize	s. 18
Obrázek č. 2	Zaměření supervize	s. 26
Obrázek č. 3	Rovnovážné postavení v supervizi	s. 28
Obrázek č. 4	Mapa SASRD ve Zlínském kraji	s. 44

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1a)	Charakteristika respondentů	s. 51
Tabulka č. 1b)	Charakteristika respondentů	s. 52
Tabulka č. 2	Četnost supervizí	s. 54
Tabulka č. 3	Otevřené kódování – kategorie a kódy	s. 56
Tabulka č. 4	Výstupy z rozhovorů, RV, RVZ	s. 57
Tabulka č. 5	Výstupy z rozhovorů, RV, RVZ	s. 59
Tabulka č. 6	Výstupy z rozhovorů, RV, RVZ	s. 61
Tabulka č. 7	Výstupy z rozhovorů, RV, RVZ	s. 63
Tabulka č. 8	Výstupy z rozhovorů, RS, RSZ	s. 65
Tabulka č. 9	Výstupy z rozhovorů, RS, RSZ	s. 67
Tabulka č. 10	Výstupy z rozhovorů, RS, RSZ	s. 70
Tabulka č. 11	Výstupy z rozhovorů, RS, RSZ	s. 73

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Knihy

BÄRTLOVÁ, Eva. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 2007. 62 s. ISBN 978-80-7044-952-3.

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. 325 stran. ISBN 978-80-262-0940-9.

BROŽOVÁ DOUBKOVÁ, Andrea a Kateřina THELENOVÁ. *Odborná praxe a supervize*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. 118 s. ISBN 978-80-7372-687-4.

CARROLL, Michael a Margaret THOLSTRUPOVÁ. *Integrativní přístupy k supervizi*. Triton, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5.

DE HAAN, Erik. *Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning*. Chichester: John Willey and sons, 2008. ISBN 978-0-470-72428-6.

FALENDER, Carol a Edward P. SHAFRANSKE. *Clinical supervision: a competency-based approach*. Washington: American Psychological Association, 2004. ISBN 1591471192.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HAVRDOVÁ, Zuzana. Supervize v sociální práci. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 357 – 359. ISBN 978-80-262-0213-4.

HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.

HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2016. 202 stran. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. 24 s. ISBN 978-80-86991-06-1.

KADUSHIN, Alfred a Daniel HARKNESS. *Supervision in social work*. 5. vyd. New York: Columbia University Press, 2014. 432 s. ISBN: 9780231151764.

KOLÁČKOVÁ, Jana. Supervize. In: MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. s. 349 – 365. ISBN 978-80-7367-502-8.

KOLÁŘ, Zdeněk a kol. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.

LÁSKOVÁ, Andrea. Úvod do supervize a duševní hygieny. In: JANOŠKOVÁ, Klára a kol. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách: sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, katedra sociální práce, 2007. s. 311 – 322. ISBN 978-80-7368-229-3.

MACKOVÁ, Iva. *Supervizní balintovské skupiny pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách ve městě Třebíči: termín realizace projektu 01. 05. 2009 – 31. 12. 2009*. [Třebíč]: Vivat Academia, 2009. [16] s. ISBN 978-80-87385-03-6.

MAROON, Istifan, MATOUŠEK, Oldřich a PAZLAROVÁ, Hana. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: model pro supervizi*. Praha: Karolinum, 2007. 141 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-1307-9.

MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NOVÁKOVÁ, Sabina a Lenka HOLÁ. Rodinná mediace jako sociální služba. In: HOLÁ, Lenka a kol. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada, 2013. s. 139 – 155. Psyché. ISBN 978-80-247-4109-3.

RICHTEROVÁ Bohdana a Lenka ORGONÍKOVÁ. *Různé cesty pomoci. Porovnání teorie a praxe sociální práce s lidmi bez domova*. Krnov: AKLUB Centrum vzdělávání a poradenství, 2008. s. 72. ISBN 978-80-254-1562-7.

SCHAVEL, Milan. Supervízia ako prostriedok zvyšovania profesionálnej kompetencie sociálneho pracovníka. In: NAVRÁTIL, Pavel, ed. a ŠIŠLÁKOVÁ, Monika, ed. *Praktické vzdělávání v sociální práci*. [Brno]: Pro Centrum praktických studií Fakulty sociálních studií MU vydal Tribun EU. Edice pro praxi a supervizi v sociální práci; sv. 1., 2007, s. 161 – 165. ISBN 978-80-7399-343-6.

SCHAVEL, Milan, Stanislava HUNYADIOVÁ a Bohuslav KUZYŠIN. *Supervízia v sociálnej práci: Teória, prax a výskum*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, o. z., 2013. 199 stran. ISBN 978-80-971445-0-0.

SMÉKALOVÁ, Eteľ. Supervize v sociální práci I. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana, VYHNÁLKOVÁ, Pavla a kol. *Způsoby evaluace v sociální práci*. Olomouc: Hanex, 2008. s. 32 – 40. ISBN 978-80-7409-018-9.

SMÉKALOVÁ, Eteľ. Supervize v sociální práci II. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana, VYHNÁLKOVÁ, Pavla a kol. *Způsoby evaluace v sociální práci*. Olomouc: Hanex, 2008. s. 41 – 48. ISBN 978-80-7409-018-9.

SOJKA, Vlastimil. Bálintovské skupiny a supervize. In: HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. s. 139 – 145. ISBN 978-80-7262-532-1.

SVOBODOVÁ, Petra a Martin VALÁŠEK. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. 88 s. SCAN; sv. 40. ISBN 80-86620-00-X.

ŠIMEK, Antonín a kol. *Supervize - kazuistiky*. Praha: Triton, 2004. 171 s. ISBN 80-7254-496-9.

ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

Legislativa

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. (Zákon o sociálních službách) In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257 – 1289. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. (*Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*) In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 164, s. 7021 – 7050. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505?text=vyhl%C3%A1%C5%A1ka%20438%2F2006>

Internetové zdroje

Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované. *Co je supervize*. [online]. © 2006 [cit. 2017-08-23]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

EASC. *European Association for Supervision and Coaching*. [online]. [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.easc-online.eu/>

Etické zásady Evropské Asociace supervize. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf

ČERMÁKOVÁ, Veronika. *Historie ČIS. Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované.* [online]. © 2009 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/historie-cis/>

HRUBEŠ, Jan. *Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi.* Agentura pro sociální začleňování. [online]. © 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.socialni-zaclenovani.cz/socialne-aktivizacni-sluzby-pro-rodiny-s-detmi#startOfPageId356>

JUROŠKA, Miroslav. *Reflexe, Společná supervize pracovníků sociálně aktivizační služby a OSPOD.* 2015. Časopis Sociální práce/Sociálna práca. [online]. © 2014 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=812>

KOLÁŘ, Jan. *Supervize.* © 2015 [cit. 2018-04-8]. Dostupné z: <http://www.kolar-psychotherapeut.cz/>

Nová sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi v regionu Zlínsko. Město Slavičín. [online]. 7. 8. 2017 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.mesto-slavicin.cz/cs/mesto-slavicin/aktualni-clanky/aktualni-clanky-2017/nova-socialne-aktivizacni-sluzba-pro-rodiny-s-detmi-v-regionu-zlinsko.html>

Pro členy ČIS: K etickým zásadám Evropské Asociace Supervize. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_cis.pdf

SMITH, Mark. *The function of supervision.* [online]. © 2011 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.infed.org/biblio/functions_of_supervision.htm

ŠIMEK, Antonín. *Historie supervize v ČR,* listopad 2002. Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované. [online]. © 2006 [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>

Terénní asistenční služba v rodinách s dětmi. Azylový dům pro ženy a matky s dětmi o. p. s. [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.azylovydum.cz/hledam-pomoc/terenni-asistencni-sluzba/>

VANDÍK, Jan. *Ministryně Němcová se ve Zlínském kraji zajímala o deinstitucionalizaci péče o ohrožené děti*. Revue pro sociální politiku a výzkum. [online]. © 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2018/03/ministryne-nemcova-se-ve-zlinskem-kraji-inspirovala-jak-predchazet-institucionalizaci-ohrozenych-deti/>

Sborníky

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Co děláme, když říkáme „bezpečí“*. Univerzita Karlova, Evangelická teologická fakulta. Supervizní konference, 5. – 7. 10. 2017, hotel Luna, Ledec nad Sázavou. Dostupný z: https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2017/11/Bastecka_Bohumila_Co_delame_bezpeci.pdf

BROŽA, Jiří. *Šedá je teorie, barevný strom supervize*. Supervizní konference, 5. – 7. 10. 2017, hotel Luna, Ledec nad Sázavou. Dostupné z: https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2017/11/Bro%C5%BEa_%C5%A0ed%C3%A1_je_teorie_barevn%C3%BD_strom_supervize.pdf

TOŠNER, Jiří. Příležitosti a bariéry supervize v pomáhajících profesích. In: Kolektiv autorů. *Rozvoj školy a supervize: sborník konference: ZŠ Kamenický Šenov dne 31. 5. 2012* Praha: Lumen vitale - Centrum vzdělávání, 2012. s. 76 – 78. ISBN 978-80-905000-7-5.

ZIMMELOVÁ, Petra. *Supervize*. Podzimní škola sociální práce. Konference se konala v termínu 11. 9. – 15. 9. 2017, Bystřice nad Pernštejnem. Dostupný z: <http://www.budmeprofi.cz/wp-content/uploads/2017/09/Shrnut-Supervize.pdf>

Periodika

BAJER, Pavel. Legislativa a supervize v sociálních službách. *Sociální práce/Sociálna práca*, Praxe a supervize v sociální práci, 2007, č. 4, s. 45 – 48.

HAVRDOVÁ, Zuzana. Vzdělávací supervize a kvalita začínajících sociálních pracovníků. *Sociální práce/Sociálna práca*, Praxe a supervize v sociální práci, 2007, č. 4, s. 78 – 86.

MARLINOVÁ, Olga. Hledání a objevování v supervizi. *Konfrontace*, 2005, roč. 16, č. 1 (59), s. 20 – 23.

PALOUŠOVÁ, Alena. Potíže s etikou. *Konfrontace*, 2005, roč. 16, č. 1 (59), s. 24 – 27.

Jiné zdroje

Analýza potřeb v území. Krajský akční plán rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje. Verze k 2. 6. 2016. Dostupné z: <https://www.zkola.cz/rodice/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani/Novinky-z-deni-projektu/Sdilene%20dokumenty/2016-06-02%20ANAL%C3%9DZA%20POT%C5%98EB%20V%20%C3%9AZEM%C3%8D.pdf>

Návrh modelu sociální služby Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, Model služby byl navržen v rámci Závěrečné zprávy č. 13 projektu „Evaluace poskytování sociálních služeb v MSK“, CZ.1.04/3.1.00/A9.00019. Dostupné z: https://www.msk.cz/assets/dotace_eu/navrh-modelu-socialne-aktivizacni-sluzby-pro-rodiny-s-detmi.pdf

Statistická ročenka Zlínského kraje – 2017. Regionální statistiky. Zlín, 28. prosinec 2017. Kód publikace 330098-17. Č. j. 6/2017 – 84. Zpracoval: Krajská správa Českého statistického úřadu ve Zlíně. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46031104/33009817.pdf/e941a45a-69b5-41a1-bf47-2979d9943641?version=1.5>

Výroční zpráva Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, o. p. s. 2006. Červen 2007. Dostupné z: <https://www.azylovydum.cz/wp-content/uploads/2018/01/vz2006.pdf>

Výroční zpráva 2016, Diakonie Vsetín. Dostupné z: <http://www.diakonievsetin.cz/res/archive/004/000519.pdf?seek=1501744247>

Výroční zpráva 2016, Charita Holešov. Dostupné z: <http://www.holesov.charita.cz/res/archive/002/000394.pdf?seek=1500536624>

Výroční zpráva 2016, Charita sv. Anežky Otrokovice. Dostupné z: <http://www.otrokovice.charita.cz/res/archive/006/000798.pdf?seek=1498298505>

Výroční zpráva 2016, Charita Valašské Meziříčí. Dostupné z:
<http://www.valmez.charita.cz/res/archive/010/001299.pdf?seek=1501577096>

Výroční zpráva 2016, Maltéžská pomoc o. p. s. Pomáháme s úctou a laskavostí. Dostupné z:
<http://www.maltezskapomoc.cz/admin/files/ModuleText/20/vyrocni-zprava-2016.pdf>

Výroční zpráva 2016, Oblastní charita Uherské Hradiště. Dostupné z:
<http://www.uhradiste.charita.cz/res/archive/010/001274.pdf?seek=1496989313>

Výroční zpráva za rok 2016, ONŽ – pomoc a poradenství pro ženy a dívky, z. s. Dostupné z:
<http://www.poradnaprozeny.eu/file.php?nid=13062&oid=5730648>

Výroční zpráva za rok 2016, Sociální služby Uherský Brod. Zpracovala Ing. Marie Vaškovicová. Dostupné z: <http://www.ssub.cz/Public/vz2016.pdf>

Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele, Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb, Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR v rámci projektu „Vzdělávání v zavádění standardů kvality sociálních služeb“ koordinovaného společností EuroProfis, s.r.o. Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky, říjen 2008. Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – Průvodce poskytovatele. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha: 2002 ISBN 80-86552-45-4. Dostupné z:
<https://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

Zpráva o činnosti za rok 2016, Rodinné centrum Kroměříž, z. s. Dostupné z:
<http://wordpress.rodinnecentrumkromeriz.cz/wp-content/uploads/2017/06/Zpr%C3%A1va-o-%C4%8Dinnosti-za-rok-2016.pdf>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1	Přepis rozhovoru s respondentem RV1
PŘÍLOHA č. 2	Přepis rozhovoru s respondentem RS2
PŘÍLOHA č. 3	Přepis rozhovoru s respondentem RVZ3
PŘÍLOHA č. 4	Přepis rozhovoru s respondentem RSZ4
PŘÍLOHA č. 5	Přepis rozhovoru s respondentem RVZ5
PŘÍLOHA č. 6	Přepis rozhovoru s respondentem RSZ6
PŘÍLOHA č. 7	Přepis rozhovoru s respondentem RSZ7
PŘÍLOHA č. 8	Přepis rozhovoru s respondentem RV8
PŘÍLOHA č. 9	Přepis rozhovoru s respondentem RS9
PŘÍLOHA č. 10	Přepis rozhovoru s respondentem RVZ10
PŘÍLOHA č. 11	Přepis rozhovoru s respondentem RSZ11

PŘÍLOHA č. 1

- Respondent č. 1 (RV1) – žena
- Pozice: vedoucí SASRD
- Vzdělání: VŠ, magisterské vzdělání, sociální pedagogické zaměření
- Motivace pro práci: *tak motivací pomáhat rodinám s dětmi, pomáhat těm, kteří to potřebují, kteří vlastně se dostali do nějaké svízelné situace, (odmlka) pomoci jim, podpořit je v tom, aby byli schopni to ať už vlastními silami nebo za pomoci naší podpory jim pomoci. Takže vždy smysl vidíme i v tom, když se to podaří úspěšně, že děti můžou zůstat doma, co se týká v rámci té SASky, nemusí se odebírat a ta rodina to ve svém prostředí zvládne.*

1. Poskytuje Vaše zařízení sociálním pracovníkům supervize?

Ano, máme to vlastně formou odborného (odmlka) kvalifikovaného odborníka, který zajišťuje podporu zaměstnancům.

2. Kde jste získal/a informace o supervizi?

Tak, vlastně takové ty prvotní informace v rámci standardů kvality, kde vlastně o tom jeden ze standardů hovoří, takže tam jsou takové ty prvotní informace a potom vlastně v rámci toho zaškolování, na poradách. Jinak jako pokud co se týká významu supervize a tak, vlastně to už na vysoké škole, v rámci studia se s tím člověk seznámí, s tím pojmem.

3. Jaký byl hlavní důvod zavedení supervize ve Vašem zařízení?

Tak hlavní důvod (odmlka) bylo to, že ze zákona jsme měli povinnost, nastavit v rámci standardů podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka, takže tam se to muselo vlastně ukotvit odborně. Spíš my jsme tady tu supervizi a takovou tu podporu využívali léta, už předtím vlastně, v minulosti, dříve aaaa teď vlastně, když vstoupil v platnost zákon o sociálních službách, vlastně standardy kde to bylo povinné, takže se to potom vlastně už jenom ukotvilo, co se týká v rámci těch standardů, ale jinak si myslím využívali jsme to, tady tu pomoc odborníka vlastně od počátku vždycky podle potřeby. Vlastně bylo to vždycky, když jsme potřebovali a potom ten zákon to nastavil.

4. Od kdy byla supervize ve Vašem zařízení realizována?

Tak my máme od počátku. (název organizace) vlastně vzniklo 1. 1. 2016, kdy poskytuje službu, takže tam už v platnosti ten zákon byl a vlastně od té doby máme supervizi nastavenou, takže od počátku.

5. Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize?

Seznamují se, seznamují se v rámci standardů, vlastně v rámci každého standardu vždycky sepisují, že byli seznámeni s obsahem standardů, pročetli, takže vždycky při nástupu, při zaškolování se seznámí s těmito materiály a mají to i v pracovní náplni, že musí dodržovat standardy práce.

6. Existovaly překážky nebo problémy při zavádění supervize?

Myslím si, že ne, nesetkali jsme se se žádnými, spíše jsme vycházeli z toho, co pro tu práci potřebujeme, takže vlastně naše potřeby, u nás to hlavně bylo, jak jsem říkala, nějaká odborná pomoc, právní poradenství, co se týká v rámci řešení těch případů, takže od toho jsme se odrazili a problémy nebyly.

7. Setkáváte se v průběhu supervize s úskalími? Jakými konkrétně?

Úskalími... (odmlka) Myslím si, že spíše dnešní doba, je spousta takových problémů, kombinovaných problémů, kde je to hodně složité, takže spíše (smích) bychom si myslím mohli mnohem častěji supervize provádět, je to v podstatě na denním pořádku, kdy jsme, ať už i na podpoře telefonické, v kontaktu s paní doktorkou, veškeré, ať už smlouvy, právní ujednání, cokoliv vlastně v té práci potřebujeme, tak si myslím, že spíše narůstá. Čím dál více je potřeba, ale přímo nějaké problémy nebo něco, tak ne.

8. Probíhají ve Vašem zařízení individuální i skupinové supervize?

V zařízení máme přímo individuální. Každý zaměstnanec může podle potřeby si sám si vlastně supervizorku přivolat. Skupinové jsou výjimečně. Máme vlastně nastaveny pouze jako přehled termínů, každý měsíc a záležití, jestli zaměstnanci potřebují nebo nepotřebují, potom se ta skupinová supervize buďto realizuje nebo nerealizuje, ale spíše skupinovou využíváme v rámci ředitelství, ředitelka, zástupkyně, používáme, s paní právníčkou. Zaměstnanci myslím si, že přímo, že by skupinově seděli, bývá to výjimečně.

Většinou využívají individuální. Individuální jsou podle potřeby, ale jsou každý měsíc. Každý měsíc vždycky někdo využije, určitě. Ať už my z vedení nebo pracovníci pokud potřebují, máme to vlastně nastavené tak, že si každý pracovník sám určuje, jak potřebuje, máme kontakty na paní doktorku, takže je to i domluvené tak, že můžeme s ní být v podstatě v každodenním kontaktu, pokud potřebuje.

Tak není striktně daný, že je termín, kdy se ta supervize účastní. Je to pouze na tu skupinovou, ale té jsme za poslední dva roky využili... byly tři skupinové, kdy se zaměstnanci dali dohromady a potřebovali něco řešit. Joo, většinou tu skupinovou využíváme v rámci spíš tak jako ředitelka, zástupkyně, takové ty kroky, co potřebujeme s ní konzultovat, takže spíše my máme ty skupinové, ale zaměstnanci, tak to si myslím tak za poslední rok, co jsou tady, tak možná jednou využili skupinovou.

9. Využíváte v zařízení i intervize?

Ty spíše, intervize určitě převažují. Ať už je to v rámci porad nebo každodenní práce, kdy vlastně se pracovníci radí mezi sebou, ale jednak i tady i vlastně co se týká takového toho metodického vedení, protože já mám na starosti metodiky, máme individuální projekty, takže spíše toho metodického vedení se spíše chodí dotazovat mě, takže intervize určitě převažují.

10. Domníváte se, že supervize plní svá poslání?

Myslím si, rozhodně ano, určitě, je to potřebná pomoc pro mě osobně, je to velká podpora, protože jsem si jistá, co se týká, tady těch jednotlivých právních kroků, řešení případů, pokud potřebujeme, takže určitě. Rozhodně přínos pro mě má. Využívám ji, má pro mě přínos.

11. Chcete ještě něco doplnit?

Myslím si, že ne, nenapadá.

Ještě mě napadá otázka - je supervize povinná?

Povinná není, je dobrovolná, máme nastavené vždycky, záleží na každém zaměstnanci, jak potřebuje. Podporu mají zajištěnou, je nasmlouvána a záleží už potom na každém, jestli potřebuje nebo nepotřebuje.

Ve většině případů jim vystačí intervize, takže oni těch supervizí... to už jsou opravdu případy, které už jsou složité a opravdu potřebují, nejsou si jisti v té problematice a potřebují něco více tady k tomu třeba více přesněji řešit, tak spíše v tomto případě to využívají, ale na takovou tu běžnou činnost... ani jsem se nesešla s tím, že by (odmlka) potřebovali, co se týká v rámci psychologického něco tady s paní doktorkou řešit, na to spíše máme tu paní psycholožku, která sem dochází. Takže pokud by někdo potřeboval, ať už i syndrom vyhoření, tak vždycky využívají, konzultují s ní, že si s ní sednou a proberou, co je potřeba.

Jak je to s financováním supervizora?

My máme teďkom každý rok individuální projekt, je to projekt přes Zlínský kraj, z Evropských fondů, takže vlastně supervizor je na Dohodu o provedení práce, máme nastaveno 144 hodin ročně, což dostačuje, většinou vždycky to bývá 12 hodin měsíčně, kdy paní supervizorka vlastně vždycky vykonává a je to financováno vlastně teď aktuálně z těchto Evropských fondů z toho individuálního projektu. Jinak vždycky, i pokud projekt nebyl, tak vždycky jsme si to financovali ať už z dotací města nebo od sponzorů, záleží, jaké finance v tu chvíli jsme na to sehnali, ale vždycky bylo vlastně... paní doktorka byla u nás na Dohodu o provedení práce od začátku.

Jestli nechcete ještě něco doplnit...

Ne, to je všechno.

Tak Vám moc děkuji za rozhovor.

PŘÍLOHA č. 2

- Respondent č. 2 (RS2) – žena
- Pozice: sociální pracovnice
- Vzdělání: VŠ, magisterské, speciální pedagogika na Masarykově Univerzitě v Brně a veřejná správa na VOŠ – Veřejně správní akademie Brno
- Motivace pro práci: *No tak motivací pro moji práci je pomoc uživatelům v jejich zoufalé nebo tíživé životní situaci.*

1. Jakou pracovní pozici zastáváte? Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

Sociální pracovnice. Tak tady v (organizace) jsem přesně měsíc.

2. Kdy jste se setkala s pojmem supervize?

Setkala jsem se s ním (odmlka) Může to být jakoby i v minulém zaměstnání?

Ano, určitě.

Setkala jsem se s ním (odmlka) Já jsem dříve pracovala (povzdech) v Domově pro mentálně postižené v Rokytnici a tam jsme měli pravidelné supervize, každého čtvrt roku s psychologem, který vlastně jakoby pracoval jakoby pro nás, jako přímo pro pracovníky, který nám vlastně poskytoval takovou jakoby psychickou podporu, jako u některých, neříkám, že zrovna teda u mě, ale u některých už jakoby se vyskytl syndrom vyhoření, bylo to hlavně u té přímé obslužné péče, nebylo to přímo jakoby u nás, kde jsme měli klienty pouze na terapii.

3. Jak Vám bylo vysvětleno poslání supervize v rámci Vašeho pracoviště?

Bylo nám to vysvětleno, pokud teď opět mluvím o minulém pracovišti, kde jsem se se supervizi setkala přímo, tak nám to bylo vysvětleno jako přímá psychologická podpora zaměstnanců a vlastně tam si každý mohl jakoby vylít to svoje srdíčko vlastně, jakoby z pracovních problémů, někdo tam zavedl i osobní problémy, ale vesměs to bylo jakoby v rámci pracující a vedení a pracovníci versus kolegové. Tak jsme to měli nastavené, tak jsme to měli pojaté.

4. Vnímáte supervizi jako pomoc?

No samozřejmě, určitě ano. Protože (povzdech) i tady jsem se už setkala, některé kolegyně mě jakoby sdělily, že ten syndrom vyhoření mají a že by supervizi uvítaly.

5. Je Vaše účast na supervizi dobrovolná?

Ano

6. Probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni?

No, na minulém pracovišti probíhala v pracovní době, to jsme měli jakoby vždycky zajištěnou právě tu supervizi většinou v odpoledních hodinách. V současném zaměstnání je to, je to i v pracovní době, i mimo ni, ale je to vesměs jakoby je to ta podpora vlastně, pracovní.

7. Realizuje se supervize na Vašem pracovišti?

(odmlka)

Nebo někam musíte dojíždět?

Nenene, ta supervize, v podstatě i ta (odmlka). My tady máme vesměs intervizi než supervizi. Protože vlastně ta intervize je v podstatě téměř každodenní, protože každý z nás se vždycky setká s nějakým problémem, který jsme ještě neřešili nebo prostě řešíme ho buď na úrovni mezi kolegy, nebo ho prostě řešíme s paní vedoucí.

8. Můžete ovlivňovat výběr supervizora?

Tak, my máme supervizora nezávislého jakoby tady, kterého vybírá vedení. Této společnosti. Ale bylo nám nabídnuto, že pokud bysme měli zájem, tak že by se supervizor jakoby vzal, jakoby další, jakoby spíše z toho psychologického hlediska, protože paní doktorka (jméno) je vlastně jakoby právník.

9. Podílíte se na výběru témat supervize?

Ano

10. Jsou Vaše návrhy akceptovány?

Ano

11. Jak hodnotíte průběh supervize na Vašem pracovišti?

(odmlka) No v rámci té podpory jako stoprocentní, v rámci té supervize klasické, tady není.

12. Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťoval/a jste ji během supervize?

Ano

13. Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

Už jsem to zodpověděla

Ano, už jsme se o tom bavily výše.

Ano, říkala jsem nejen na úrovni pracovní, osobní, ale jakoby na úrovni vztahové, na pracovišti. Myslím si, že ano.

14. Chcete ještě něco doplnit?

(úsměv) Ohledně supervize?

Ano.

Myslím, že tady ta supervize je tak individuální a tak vlastně jakoby tak specifická, že v podstatě tam se jakoby nedá nic vymýšlet, tam se řeší ty problémy, které se časem nabalí a vzniknou. Ne, nemám k tomu co dodat dál.

Tak jo, děkuju Vám za rozhovor.

Není zač.

PŘÍLOHA č. 3

- Respondent č. 3 (RVZ3) – žena
- Pozice: vedoucí SASRD
- Vzdělání: VOŠ, obor sociální pedagogika
- Motivace pro práci: *kontakt s lidma. Na tuhle práci musí být povaha, abychom to mohli dělat, potřeba sociálního citění*

1. Poskytuje Vaše zařízení sociálním pracovníkům supervize?

Ano

2. Kde jste získal/a informace o supervizi?

Od nadřízeného.

3. Jaký byl hlavní důvod zavedení supervize ve Vašem zařízení?

Přišel s tím pan ředitel.

4. Od kdy byla supervize ve Vašem zařízení realizována?

Od začátku poskytování služby, tzn. červen 2011

5. Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize?

Ano

6. Existovaly překážky nebo problémy při zavádění supervize?

Najít vyhovujícího supervizora. Na výběru supervizora hodně záleží. Pár supervizorů se tady vystříдалo. Se supervizorem, kterého máme nyní, spolupracujeme už 4 roky a jsme teď spokojeni, má zájem probírat s námi témata, která aktuálně potřebujeme řešit. Předchozí supervizoři měli nachystaná témata, což nám nevyhovovalo. Současný supervizor nás netlačí do žádných témat, ale řeší s námi aktuální situaci.

7. Setkáváte se v průběhu supervize s úskalími? Jakými konkrétně?

Ne

8. Probíhají ve Vašem zařízení individuální i skupinové supervize?

Máme tady skupinové supervize. Supervize se zúčastním vždy já a jedna sociální pracovnice. Supervizor přijede k nám a supervize probíhá v naší kanceláři.

9. Využíváte v zařízení i intervize?

Ne. Intervize nemáme.

10. Domníváte se, že supervize plní svá poslání?

Jak jsem již řekla, moc záleží na supervizorovi, na jeho osobě. Supervizor by se měl umět vcítit. Teď jsem se supervizorem spokojená. Přínos supervize vidím v tom, že mi přináší jiný pohled sama na sebe od někoho nezaujatého. Někdo se věnuje jen mně. Neustále se věnujeme klientům, v supervizi jde především o nás. Dalším přínosem je skutečnost, že není problém na supervizi otevřít osobní témata, témata z osobního života a tím pádem se pročistí i osobní vztahy na pracovišti.

11. Chcete ještě něco doplnit?

Smlouvu se supervizorem máme na rok. Jezdí k nám do kanceláře 1x za 3 měsíce. Ale jsme domluvení, že kdykoliv, v případě naléhavé situace, máme možnost mu zavolat a přijel by. Po roce vypracovává supervizor zprávu, kterou mi posílá na mail a která je pak založena. Zprávu si já i sociální pracovnice přečteme. Pokud nebudeme s něčím souhlasit, aby bylo zveřejněno, může se nějaká informace vypustit. Tak se cítíme v bezpečí.

Jak je to s financováním supervizora?

Tak to vůbec netuším. To má na starosti pan ředitel.

Děkuji Vám za rozhovor.

PŘÍLOHA č. 4

- Respondent č. 4 (RSZ4) – žena
- Pozice: sociální pracovníce
- Vzdělání: VŠ, bakalářské, obor sociální pedagogika
- Motivace pro práci: *přímá pomoc lidem. Práce mě baví, má smysl.*

1. Jakou pracovní pozici zastáváte? Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

Sociální pracovníce. Jsem tady rok.

2. Kdy jste se setkala s pojmem supervize?

Na škole s pojmem. V praxi tady, na pracovišti.

3. Jak Vám bylo vysvětleno poslání supervize v rámci Vašeho pracoviště?

Jako odlehčení

4. Vnímáte supervizi jako pomoc?

Jsem tady teprve krátce. Zúčastnila jsem se teprve čtyř supervizí. Jako pomoc ji vnímám určitě. Ale zásadní přínos zatím nedokážu posoudit. Zatím jsem totiž neřešila žádný velký problém.

5. Je Vaše účast na supervizi dobrovolná?

Je doporučena od vedení. Nemám důvod se supervize nezúčastnit.

6. Probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni?

V pracovní době.

7. Realizuje se supervize na Vašem pracovišti?

Ano. Vnímám jako pozitivum, že supervizor dojíždí k nám do kanceláře. Cítím se tady v bezpečí.

8. Můžete ovlivňovat výběr supervizora?

Ano. O spokojenosti či nespokojenosti se supervizorem se bavíme s vedoucí. Pokud by nám nevyhovoval, pan ředitel by hledal pak někoho jiného.

9. Podílíte se na výběru témat supervize?

Ano. Na supervizi řešíme aktuální témata, to, co zrovna potřebujeme vyřešit.

10. Jsou Vaše návrhy akceptovány?

Ano. Supervizor nás do ničeho netlačí.

11. Jak hodnotíte průběh supervize na Vašem pracovišti?

S průběhem jsem spokojená. Zažila jsem čtyři supervize. Průběh je na nás, supervizi si řídíme my. Supervizor si zapisuje poznámky a na závěr si napíše zhodnocení.

12. Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťoval/a jste ji během supervize?

Ano, bezpečná atmosféra je. Jsme tady v kanceláři, je to uzavřená místnost, nikdo tudy neprochází.

13. Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

Přínos vidím kladný. Určitě to není ztráta času. Zatím ale nedokážu supervizi ocenit do hloubky, protože jsem tady krátkou dobu.

14. Chcete ještě něco doplnit?

Ne

Děkuji Vám za rozhovor.

PŘÍLOHA č. 5

- Respondent č. 5 (RVZ5) – žena
- Pozice: vedoucí SASRD
- Vzdělání: VŠ, magisterské, sociální pedagogika
- Motivace pro práci: *já pracuji v sociální oblasti už delší dobu, takže tohle není první cílová skupina, se kterou pracuji. Ne že by ta dřívější skupina, že bych tam měla pocit vyhoření nebo něco takového, to ne, pracovala jsem se seniory, ale přineslo to, prostě ten vývoj toho, že jsem si zvýšila vzdělání a nárůst tady vlastně pracovníků na této službě, ono už je to několik let zpátky, to jsem vlastně na tuhle službu přišla, takže plynule jsem přešla z jedné cílové skupiny do druhé. Brala jsem to i jako možnost takového dalšího rozvoje v té sociální oblasti, kdy si rozšířím povědomí o práci s další cílovou skupinou. Protože mě osobně práce v sociální oblasti hodně baví. Neberu to jako nějakou povinnost (odmlka). Samozřejmě neberu to ani tak, abych se do toho ponořila tak, že bych tím ohrozila sebe nebo rodinu, takovou tu zdravou míru se snažím do toho dát. Ale nicméně neberu to čistě jenom jako povinnost. Takže tohleto, co vlastně mě k tomuto takto vede.*

1. Poskytuje Vaše zařízení sociálním pracovníkům supervize?

Ano, poskytuje. Sice ne v nějakých pravidelných intervalech, ale poskytuje.

2. Kde jste získal/a informace o supervizi?

Samozřejmě už na dřívější pozici, v dřívější službě. A i za dobu působení v tady této službě došlo ke změně supervizora, kterou vlastně si vyžádal tým aaa znovu jsem jakoby sáhla do zkušenosti z minula, kdy jsem měla dobrou zkušenost se supervizorem, oslovila jsem ho a ten nám teda vyšel vstříc. Takže, z předchozí zkušenosti.

3. Jaký byl hlavní důvod zavedení supervize ve Vašem zařízení?

Tak ta už tady byla. Ta už tady byla, prostě to bylo jenom převzaté, protože už jsem přešla do fungující služby, nicméně, mnohdy supervizi vedeme jako (odmlka) práci nad případem, který my buďto nerozlouskneme v rámci práce s týmem, jakoby takovou naši intervizi, kterou my tady hodně praktikujeme a nebo vítám i náhled někoho nestranného, protože už přece jenom, my tady máme určitý náhled pracovníků v této cílové skupině a někdo, kdo je takový nestranný a v rámci i tady tohoto vzdělání supervizora nám může dát jiný pohled a posunout třeba tu práci jinam než bychom my stále šli v našich šlépějích a můžeme zkusit něco nového.

4. Od kdy byla supervize ve Vašem zařízení realizována?

Nevím jak úplně od prvopočátku, protože naše služba tady v (název organizace) bylo zřízeno 1. června roku 2010, ale co já tady působím, od prosince roku 2012, tak tady supervize jsou, neustále. Takže za tu dobu těch pěti let pořád jako jsou.

5. Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize?

Vždycky, ano, vždycky. I při přijímání nových zaměstnanců, vždycky je seznamuji s průběhem, jak tady ta služba funguje, jaké jsou tady možnosti. Samozřejmě budoucí zaměstnanci hodně zajímají benefity a podobně. Ale samozřejmě já je musím z pozice vedoucí seznámit s povinnostmi a vlastně náplní práce a podobně. Takže i s tím, že tady realizujeme supervize. Ví o tom.

6. Existovaly překážky nebo problémy při zavádění supervize?

Pokud se zaváděla, netuším úplně z toho prvopočátku, jakože říkám, opravdu přišla jsem už do rozjetého vlaku tady v této službě, ale bylo tady, že opravdu tým si vyžádal změnu supervizora, vyšla jsem jim vstříc, protože ano, je to pro pracovníky, pomoc pracovníkům, takže jsme hledali řešení, podařilo se to. Pracovníkům, respektive pracovnícím, protože jsme tady samé ženy, se to líbilo, braly to jako dobrou volbu tady tohoto supervizora a pokud by opravdu někdo zase měl nějaké pochybnosti, jsem tady otevřená k nějakému dialogu, aby se tohle znovu otevřelo. Samozřejmě nelze kvůli jednomu pracovníkovi tohleto nějak řešit, protože je nás tady devět, ale samozřejmě pokud by to došlo do takové fáze, že by opravdu byla potřeba změny, je tady možnost nějaké diskuze a možnost zase volby. I když jsem volila nového supervizora, znovu chci říct jenom, že i supervizor sám řekl, že ano, je vhodné na určitou dobu nebo něco takového. Že po nějaké době je třeba i změna supervizora, že se tomu jako nebrání a podobně. Takže i tohleto jsme přímo probírali s tím novým supervizorem, kterého jsme měnili. Je to dva roky zpátky.

7. Setkáváte se v průběhu supervize s úskalími? Jakými konkrétně?

Úskalí (odmlka). V rámci supervize možná třeba zpočátku že kolegyně se nechtěly třeba příliš na supervizi otevřít nebo měly pocit, že jim to nic nepřináší a podobně.

Mluvily jsme o tom, protože si myslím, že máme přátelské vztahy, takové neformální tady v týmu, že si můžeme hodně toho říct, čehož si moc cením a hodně mi to pomáhá v nastavení tady té služby, takže i o tomhle jsme mluvily, že měly pocit, že jim to nepřináší nic a podobně. Že to teda vedlo k té změně, že by třeba uvítaly jiného supervizora a podobně. Takže to byla taková ta stinná stránka z pozice supervize a takže jedině když by se cítily nějak, že by nechtěly sdělovat nebo něco takového. Jinak samozřejmě jsou poučené, máme stanovená pravidla, tak jak to bývá na supervizi, pokud někdo nechce z toho vlastního rozhodnutí se vyjadřovat, nemusí, nikdo nikoho nenutí, ale nechci, aby to cítily tak, že by byly nějak... Nebyly na bezpečném místě. Prostě je to jejich rozhodnutí, že v tuhle chvíli nemají co říct nebo... Je to v pořádku, co bylo vyřčené, zbytečně by se do toho rozhovoru zaplétaly, ale je to bezpečné prostředí a pokud chtějí, můžou říct, aby v rámci jakéhokoliv prostoru měly tu možnost se vyjádřit. Tohleto jsem chtěla nastavit, takže to tam bylo, že jim to i nepřinášelo, že mlčely, že nechtěly vyjít s nějakým podnětem na tu supervizi, takže to si myslím, že se podařilo odstranit.

8. Probíhají ve Vašem zařízení individuální i skupinové supervize?

Takže skupinové probíhají. Letos jsme ještě neměly, v loni proběhly dvě. Aaa jinak individuální... kolegyně jsou srozuměny s tím, že pokud by měly potřebu, samozřejmě můžou se na mě obrátit, můžou si zažádat o individuální supervizi, tu možnost tady mají. Loni nebyla žádná individuální supervize. V roce 2016 jsem měla já individuální supervizi z pozice vedoucí, ale jinak zatím v týmu si nikdo nepožádal o individuální supervizi se supervizorem, takže to... Ví o té možnosti, ale zatím si nepožádaly.

9. Využíváte v zařízení i intervize?

Denno denně, když to takhle řeknu, i v rámci provozních porad, které míváme každý týden, míváme intervize, kdy řešíme nějaké ty problémy v rámci služby, různých kazuistik a podobně.

Zeptám se, ty skupinové supervize jak často míváte?

Loni jsme je měly dvakrát do roka, dvakrát za rok. Víceméně jsem to tam volila, když došlo k obměně týmu a podobně. Takže tak to bylo, takže minimálně dvakrát za ten rok aby byly, to tak volím. A míváme třeba i třikrát za rok, jo. Ale v loni byly jen dvakrát, nebylo víc potřeba.

10. Domníváte se, že supervize plní svá poslání?

Vím, že kolegyňky určitě, že tam ocenily nějaký ten náhled supervizora na problematiku, kterou ony tam přinesly, že jim pomohlo, že se tam otevřel nějaký ten jejich problém s nějakou kazuistikou. Vím, že jsme jednou nebo konkrétně já jsem řešila nějaký problém v týmu, že jsem si to tam klasicky před tím týmem a supervizorem řekla, co jsem potřebovala, ale jinak vím, že kolegyňky tam řeknou, že se to takhle pod vedením supervizora rozklíčuje ta problematika, takže si myslím, že dle mého asi ano. Kolegyňky to nijak špatně nekvitují.

11. Chcete ještě něco doplnit?

Asi... říkám, ty individuální konzultace kolegyňky zatím nevyužily, i když jsou seznámeny s možností, připomínám jim to pokaždé, když máme hodnocení pracovníků, takže vždycky připomínám, že kdykoliv, jakýkoliv problém samozřejmě v první řadě přijít za mnou. Pokud by nechtěly přijít za mnou, tak je možnost individuální supervize, takže neustále jim tohleto připomínám, jsou s tím seznámeny a jinak ty supervize víceméně řešíme dle situace, ale říkám minimálně tak dvakrát do roka.

A je supervize povinná?

Ne, není. Ale nicméně kolegyňky se zúčastňují. To je... Pokud nemá třeba dovolenou nebo tak něco, tak přijde. Nicméně pokud by nechtěla se zúčastnit, nemusí, ale ještě se mi to nestalo. Víceméně spíš do toho vstupuje dovolená nebo nějaká... lékař nebo něco takového. Pokud prostě není přítomná, je omluvená.

Ještě mě napadá otázka, jak je to s financováním supervizora?

Financování, to je v rámci naší služby.

Děkuji Vám za rozhovor.

PŘÍLOHA č. 6

- Respondent č. 6 (RSZ6) – žena
- Pozice: pracovnice v sociálních službách
- Vzdělání: VŠ, obor zahradnictví, agronomická fakulta Vysoké školy zemědělské
- Motivace pro práci: *snaha pomáhat rodinám s dětmi, nějak zlepšit tu situaci*

1. Jakou pracovní pozici zastáváte? Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

Pracovnik v sociálních službách. Pět let.

2. Kdy jste se setkala s pojmem supervize?

V podstatě po nástupu do práce v této oblasti, asi tak... No vlastně hned první měsíc. Protože já jsem nastoupila a ještě jsem nebyla ani v práci a už jsem se zúčastnila první supervize. Vlastně před uzavřením pracovní smlouvy.

3. Jak Vám bylo vysvětleno poslání supervize v rámci Vašeho pracoviště?

No já se přiznám, že mi v podstatě ani nijak to vysvětlené nebylo, že mě prostě asi bylo považováno za to, že fakt že, bych s tím měla být obeznámena, takže nebyl mi nijak vysvětlen ten pojem.

4. Vnímáte supervizi jako pomoc?

Určitě ano.

5. Je Vaše účast na supervizi dobrovolná?

Ano

6. Probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni?

V pracovní době.

7. Realizuje se supervize na Vašem pracovišti?

Bud' přímo v místě pracoviště, ale byly jsme i v jiných místech jako mimo pracoviště.

Takže i dojíždíte někam?

Ne že bysme někam dojížděly, ale je to třeba v (město), ale jako nemusí to být přímo tady.

8. Můžete ovlivňovat výběr supervizora?

Ano

9. Podílíte se na výběru témat supervize?

Ano

10. Jsou Vaše návrhy akceptovány?

Ano

11. Jak hodnotíte průběh supervize na Vašem pracovišti?

Záleží, jaký je ten supervizor. To je hlavně jako na tom závislé. A záleží i na výběru témat, takže... Jako jsem s ní spokojená, ale někdy to prostě nesplní moje očekávání.

12. Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťoval/a jste ji během supervize?

Ano, určitě.

13. Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

(odmlka). V minulosti pro mě žádný přínos neměla. Šlo tam vlastně vždycky jenom o takové shrnutí nějakých... uplynulého období a prožitků a v podstatě co člověk očekává nadále a to jsem v tom případě nepociťovala, že by to mělo pro mě nějaký přínos, ale v poslední době máme jiného supervizora, tak ano.

Takže hodně záleží na tom supervizorovi?

Ano, určitě ano.

14. Chcete ještě něco doplnit?

Asi ne.

Děkuju za rozhovor. *Já taky děkuju.*

PŘÍLOHA č. 7

- Respondent č. 7 (RSZ7) – žena
- Pozice: sociální pracovníce
- Vzdělání: VŠ, magisterské, obor Pedagogika – sociální práce
- Motivace pro práci: *(smích)...* Motivací *(odmlka)*. *Takže spokojenost asi a smysluplnost tady toho, když člověk vidí kam se ta rodina posune, jo. Prostě celé ty výsledky tady toho procesu.*

1. Jakou pracovní pozici zastáváte? Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

Sociální pracovník. Dva roky.

2. Kdy jste se setkala s pojmem supervize?

Nooo, již na studiu. Během studia, určitě.

3. Jak Vám bylo vysvětleno poslání supervize v rámci Vašeho pracoviště?

Tady? Zde konkrétně?

Ano.

(odmlka) Asi nijak zvlášť. Téměř nijak, protože se předpokládaly vlastně znalosti během... z toho studia, takže každý očekává, že když ten člověk sem přijde, tak bude vědět, proč to tak vlastně je. A (odmlka) určitě to není asi potřeba ani vysvětlovat, protože supervize je vlastně součástí Standardů a vzdělávání pracovníků, takže by každý de facto měl o tom vědět.

4. Vnímáte supervizi jako pomoc?

(úsměv). Záleží na pracovišti, noo. Svým způsobem ano.

5. Je Vaše účast na supervizi dobrovolná?

Ne.

Musíte chodit na supervizi? Je povinná?

Ano

6. Probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni?

V pracovní době.

7. Realizuje se supervize na Vašem pracovišti?

Jedenkrát byla mimo, ale víceméně je to tady asi bezpečnější prostředí.

8. Můžete ovlivňovat výběr supervizora?

My jsme spokojeni, ale předtím tady byl jiný, ještě než jsem nastoupila já, takže se to asi dá, dá ovlivnit. Jo, když by se nám nelíbilo a vznesly bysme tady nějaké požadavky, tak si myslím, že to lze. Ale my jsme natolik spokojeni, tak asi není potřeba.

9. Podílíte se na výběru témat supervize?

Ano

10. Jsou Vaše návrhy akceptovány?

Vždycky

11. Jak hodnotíte průběh supervize na Vašem pracovišti?

Záleží na jednotlivých členech a na jejich potřebách se vyjádřit, ale pokud jsou takto všichni nastaveni, tak je to vcelku v klidu a v pohodě.

12. Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťoval/a jste ji během supervize?

(odmlka, povzdech) Víceméně ano.

13. Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

My se musíme dokonce vyjádřit. Ne můžeme, ale musíme...

A má pro Vás supervize přínos?

(odmlka) Ne.

Nemá?

Ne, nemá, protože... takhle abych vám to vysvětlila, když je problém, tak spíš to konzultuji tady jakože s kolegyní nebo je potřeba, když je opravdu těžký případ, kdy kolikrát se toho fakt sejde víc, si to fakt konzultovat rovnou, protože tady ti kolegyně opravdu jsou výborní a projednáme si to hnedka, tudíž nemusím čekat, až bude nějaká supervize. A až je nějaká supervize – ale kolegyně tam řešila případ a pak jsme se k tomu mohli všichni vyjádřit, ale já to řeším okamžitě kvůli vyhoření a všemu ostatnímu. Pro mě čekat, až nějaká hromadná supervize bude, tak absolutně nemá význam, proto to řeším hned. Ale to je jako mnou, jo. To není nic... Já v tom jakoby přínos nevidím. Ale je to určitě dané povahou každého pracovníka a jeho stylem práce. Takže tak.

14. Chcete ještě něco doplnit?

Spíše co potřebujete vy ještě?

Mě zajímá hlavně ten přínos. Řekla jste, že pro Vás osobně přínos žádný nemá, že spíše potřebujete ty věci hned vyřešit a nečekat na datum, kdy ta supervize bude.

Tak, protože supervize tady opravdu častá není, joo, jakože protože... musí proběhnout, ale není to... Tak samozřejmě máme možnost, kdybychom potřebovali i nějakou duchovní očistu, máme tady v rámci služby jako charitní, aleeee... Nebo kdyby to bylo tak jako špatné, tak asi bychom si mohli o ni požádat, ale myslím si, že by to nikdo neudělal. Takže tak. To je všechno.

Děkuji za rozhovor.

Nemáte zač.

PŘÍLOHA č. 8

- Respondent č. 8 (RV8) – muž
- Pozice: ředitel
- Vzdělání: VŠ
- Motivace pro práci: *poskytovat kolegům prostor pro rozvoj*

1. Poskytuje Vaše zařízení sociálním pracovníkům supervize?

Ano

2. Kde jste získal/a informace o supervizi?

Nejvíce při studiu sociální práce

3. Jaký byl hlavní důvod zavedení supervize ve Vašem zařízení?

Podpora pracovníků a prevence syndromu vyhoření

4. Od kdy byla supervize ve Vašem zařízení realizována?

Nevím přesně, asi od roku 2006

5. Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize?

Ano

6. Existovaly překážky nebo problémy při zavádění supervize?

Výběr supervizora

7. Setkáváte se v průběhu supervize s úskalími? Jakými konkrétně?

Nedostatek kvalitních supervizorů, supervizory je potřeba obměňovat, někteří časem vyčerpají témata

8. Probíhají ve Vašem zařízení individuální i skupinové supervize?

Ano

9. Využíváte v zařízení i intervize?

Ano

10. Domníváte se, že supervize plní svá poslání?

Ano

11. Chcete ještě něco doplnit?

Ne

PŘÍLOHA č. 9

- Respondent č. 9 (RS9) – žena
- Pozice: sociální pracovníce
- Vzdělání: VŠ, magisterské vzdělání, v oblasti sociální práce
- Motivace pro práci: *motivací pro moji práci je (odmlka) možná nějaký syndrom pomáhajícího, kdy mám potřebu někomu pomáhat.*

1. Jakou pracovní pozici zastáváte? Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

Tak já mám pracovní pozice teď tři, teď zrovna. Jednou z nich je terénní asistentka, terénní sociální pracovník, a tady na té pozici jsem dvanáct let. A pak mám na částečný úvazek pozici projektového manažera a odborného gestora v projektu.

2. Kdy jste se setkala s pojmem supervize?

S pojmem supervize jsem se setkala už teda v předchozím zaměstnání, kde jsem jako zdravotní sestra, se zúčastnila supervizi, když jsem pracovala v charitě.

3. Jak Vám bylo vysvětleno poslání supervize v rámci Vašeho pracoviště?

V rámci mého pracoviště. Myslím, že my jsme si tady nevysvětlovali nikdy co supervize je, případně jak by měla vypadat. V podstatě tady jsou všichni zaměstnanci vysokoškolsky vzdělání a vědí co to supervize je, takže nám to nikdo nevysvětloval.

4. Vnímáte supervizi jako pomoc?

Určitě ano. A (odmlka) v podstatě když je dobrý supervizor, tak je to hodně účinný nástroj jako prevence syndromu vyhoření. Ale podmínkou tedy opravdu je, aby byl dobrý supervizor.

5. Je Vaše účast na supervizi dobrovolná?

Je, je. Určitě ano. Máme v podstatě vždycky, když máme nového nebo dalšího supervizora, tak... nebo se s ním sepíše nová smlouva, tak vždycky nás upozorňuje, že se můžeme účastnit dobrovolně supervizi a jedna kolegyně teda, když jsme měli jiného supervizora než teď, tak jednu chvíli přestala chodit, protože to pro ni nebylo přínosné. Není s tím tady u nás v práci vůbec žádný problém. Je opravdu dobrovolná.

6. Probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni?

V pracovní době, určitě. Jenom v pracovní době a v našem případě jako teréňáku ze (město) je to vždycky v dopoledních hodinách.

7. Realizuje se supervize na Vašem pracovišti?

Ano, na pracovišti (odmlka). Chvilku jsem přemýšlela... je to v podstatě tady v prostorách azylového domu.

Takže nikam nedojíždíte?

Nedojíždíme, ne. Jednu chvíli jsme dojížděli. Jezdívají jsme do Zlína, protože jsme měli supervizorku, která byla tam a v podstatě to bylo ale naše rozhodnutí, kdy jsme se dohodli jako pracovníci, že bychom chtěli jednou za nějakou dobu prostě se jet podívat do jiného prostoru, do jiného místa a bylo to pro nás v tu chvíli zajímavé. Teď zrovna probíhá supervize tady.

8. Můžete ovlivňovat výběr supervizora?

Můžeme. Můžeme ovlivňovat v podstatě úplně všichni. V podstatě teď zrovna máme už druhým rokem supervizi placenou z Evropského projektu, který teda mimo jiné vedu, a tady v tomhle tom případě, v podstatě když jsme vybírali supervizora, tak v rámci dotazníků se vyjadřovali všichni pracovníci k tomu, jakého supervizora bychom chtěli. Protože jsme měnili toho supervizora, který byl předtím a i tehdy jsme se shodli na tom, že už supervize pro nás není tak přínosná, jak by měla být. Takže teď opravdu byl vybraný supervizor pomocí dotazníků.

9. Podílíte se na výběru témat supervize?

Ano.

10. Jsou Vaše návrhy akceptovány?

Ano.

11. Jak hodnotíte průběh supervize na Vašem pracovišti?

No, jak by se dala hodnotit, jestli od jedničky do pětky tak jedna (úsměv). Je velmi výborná. Nám se podařilo opravdu sehnat báječnou supervizorku, která nejen teda že nám pomáhá s tím náhledem na pracovní záležitosti, ale ona umí vždycky přejít do takového nějakého klidu a že nás fakt ujistí v tom, že jsme nejlepší a že opravdu dodá pocit toho, že neděláme něco zbytečně a fakt vede tu supervizi s cílem předcházet nějakému vyhoření.

12. Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťoval/a jste ji během supervize?

Určitě. Určitě ano. V podstatě všechny kolegyně, které tady jsou tak (odmlka) máme všechny stejné podmínky a za ty roky jsme opravdu naučené, že je potřeba, aby tam to bezpečí jakési a klid byli.

13. Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

No, v podstatě zase se vrátím k tomu, že v rámci výběru supervizora... teď zrovna pro mě přínos má velký a to teda i v osobním životě, dokonce si pamatuju některé... v podstatě já tomu říkám hesla, kterými nás supervizorka ujišťuje, že fakt je všechno v pořádku a dají se přenést opravdu i na osobní život, kdy je pravda, že když je člověk v klidu v osobním životě, tak může být i v práci i opačně, že... Tak je opravdu ta supervize taková, jaká má být.

Ještě mě napadá otázka – Jak často se supervize koná?

V naší organizaci asi šestkrát do roka, většinou to vychází tak, že přes prázdniny nebývá, protože není v podstatě nikdy celý kolektiv pracovní, ale od ledna do letních prázdnin třikrát a potom na podzim taky třikrát.

14. Chcete ještě něco doplnit?

Ještě mě napadá k té kvalitě nebo vůbec k těm začátkům supervizí, které byly před dvanácti lety... my v podstatě jako terénní služba jsme byli snad druhá služba v České republice, před náma byli někde na severu Moravy ještě, od kterých jsme se učili, a první supervize byly docela tak ještě dělané na koleně, že je teď poznat, že už jsou teď lidi v tom kování a studování a že už má ta supervize teď,

po několika letech, prostě daleko jinou úroveň než to bývalo na začátku. Že se dříve vařilo z vody a nebyly ani případové supervize, nebyly v podstatě vůbec takové, jaké by asi měly být. Že spíš to bylo předávání informací o tom, kdo, co, kdy, kde, jak udělal a teď už ta supervize odpovídá prostě té kvalitě, jak má.

Děkuji Vám za rozhovor.

Není za co.

PŘÍLOHA č. 10

- Respondent č. 10 (RVZ10) – žena
- Pozice: vedoucí SASRD
- Vzdělání: VOŠ Caritas, propojeno s VŠ teologická fakulta UP
- Motivace pro práci: *tak prioritně já jsem tady začínala jako sociální pracovník, takže já mám ráda práci s lidmi a tím de facto dělám úplně to samé, jen teďka v pozici toho vedoucího už vedu tým, zároveň je to tak, že člověk nebo ten tým si tu službu může nějakým způsobem formovat a tvarovat, není to tak, že si něco nastavíme a v tom pojedeme pořád, takže jako ta služba se pořád vyvíjí a je to tady jakoby takové statické, není to statické ale je to jakoby takové agresivní dopředu, takže to je pro mě jakoby takovou velkou motivací.*

1. Poskytuje Vaše zařízení sociálním pracovníkům supervize?

Jo, máme supervize minimálně čtyřikrát do roka, jakoby týmové, kde mají kolegyně možnost mít i týmovou supervizi beze mě. Zároveň když je potřeba, tak jsou i individuální supervize, to se vlastně ptáme na potřeby, nebo holky ví, že když mají potřebu, tak můžou říct. Ale pak nastávají ty situace, kdy supervizi mám třeba i já nebo versus nějaký pracovník nebo nějaká menší skupinka týmu, která třeba funguje v jiném ORP než třeba ve (město) a je potřeba se potkávat.

2. Kde jste získal/a informace o supervizi?

Tak ve škole, ale zároveň, já tady pracuju vlastně devátým rokem a už před tím tady ty supervize běžely. Takže když jsem nastoupila, supervize tady byly už nastavené.

3. Jaký byl hlavní důvod zavedení supervize ve Vašem zařízení?

U nás to běželo, jako teďka to máme tak, že vlastně ty supervize, týmové supervize, jsou většinou jakoby týmové, na upevnění toho týmu, na řešení problémů v týmu. Nemáme teda ty týmové supervize na případové, jakoby na případy clientské, máme to vesměs jakoby na ten tým, na vztahy, na vedení toho týmu, nějak jakoby postoje, mlčenlivost a tady ty věci.

4. Od kdy byla supervize ve Vašem zařízení realizována?

Já to znám... já jsem tu od roku 2008 a od té doby to tady je.

5. Byli zaměstnanci seznámeni se zavedením supervize?

Jo, na začátku jakoby když přijdou, já je seznamuju, s tím, že tady ta supervize probíhá, zároveň teďka máme nový jakoby metodický pokyn charity pro všechny zaměstnance, kde je de facto taková jakoby povinnost 20 hodin supervize za rok pro každého zaměstnance a je jedno, jestli to je týmová nebo individuální, což je to tak, jakože i když ten pracovník nebude chtít, tak já z pozice vedoucího tu supervizi můžu nařídit, ale jestli to bude mít efekt, to je pak druhá věc.

6. Existovaly překážky nebo problémy při zavádění supervize?

Ne.

7. Setkáváte se v průběhu supervize s úskalími? Jakými konkrétně?

No, asi jde o to, jak každý tu supervizi vnímá. Jestli to někdo vnímá jakoby podpůrný nástroj a zároveň vidím velký problém v tom, když ti pracovníci nejsou otevření a nevnímají to jako bezpečné prostředí (odmlka) a je to jakoby i o tom, aby ten tým viděl, že ti pracovníci ty informace nevynesou pryč. Jakože za sebe to vidím tak, pokud ti lidi nebudou otevření, tak ta supervize ztrácí význam.

8. Probíhají ve Vašem zařízení individuální i skupinové supervize?

Probíhají.

9. Využíváte v zařízení i intervize?

Jo. Jakoby tím, že kolegyně chodí do terénu ve dvojici, tak de facto pořád mají nějakou zpětnou vazbu a pořád prostě nějaké věci řešíme, protože máme kapacitu nějakých 90 klientů. Potom každé úterý probíhají případové porady, kde vlastně dostávají nějakou zpětnou vazbu, řešíme nějaké úskalí, problémy, nějaké obavy těch pracovníků, takže to tady probíhá strašně hodně, protože je ta práce v tomhle hodně náročná.

10. Domníváte se, že supervize plní svá poslání?

Jak kdy. Jakože pořád to vnímám tak, že pokud ty lidi jsou otevření a vnímají to jako podporu, tak to přínos mít bude.

Pokud s tím nemají úplně dobrou zkušenost a nesou si to jakoby z nějaké jiné práce, odkud přicházejí, nebo tady zažili supervizi třeba náročnou na tu vztahovou oblast, tak se prostě bloknou a nevnímají to jako podporu a de facto si to tam odsedí, protože já to vyžaduju.

Ještě se zeptám, jak je to s financováním supervize?

My to platíme z běžného nákladu služby. Jo, máme supervizora z venku, zpravidla jakoby dva roky. Potom děláme jakoby nějakou výměnu. Tady toho jakoby kterého teď máme, tak jsme hodně spokojeni, máme ho už druhým rokem, možná zvažujeme, že si ho necháme jakoby i dýl. Ale jakoby ty peníze na to máme. Je to jak na vzdělávání.

11. Chcete ještě něco doplnit?

Asi ne. No asi spíš jenom jako pro ostatní, jako nějaké takové moje třeba... jakože pokud lidi té supervizi nebudou věřit, že je to bezpečné prostředí a že je to přínosné, tak si myslím, že se to mine účinkem.

Jo, to si taky myslím, že je to hodně důležité. Tak jo, tak Vám moc děkuju za rozhovor.

Není zač.

PŘÍLOHA č. 11

- Respondent č. 11 (RSZ11) – žena
- Pozice: sociální pracovníce
- Vzdělání: VOŠ sociálně – právní v Brně
- Motivace pro práci: *tak jednak jsem to vystudovala a jednak si myslím, že v tomto oboru, jak říká náš supervizor, mám svoje hřivny (úsměv). Prostě jsem věděla, že tohle zaměření je to pravé.*

1. Jakou pracovní pozici zastáváte? Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

Jako sociální... (název organizace) pracuju, teď to bude šest let. Dříve jsem pracovala jako pečovatelka. Jako sociální pracovníce teď pracuju (odmlka) třetím rokem, jo, od ledna 2015.

2. Kdy jste se setkala s pojmem supervize?

Hned na začátku. Hned na začátku jak jsem nastoupila nebo v začátcích, protože jsme supervize využívali.

3. Jak Vám bylo vysvětleno poslání supervize v rámci Vašeho pracoviště?

Mám dvě zkušenosti, jednak jako pečovatelka aaa teď jako sociální pracovník. V obou případech supervize byla prezentována jako podpora ze strany zaměstnavatele pro pracovníky.

4. Vnímáte supervizi jako pomoc?

Určitě.

5. Je Vaše účast na supervizi dobrovolná?

(odmlka) Ano, ale vyskytují se případy, kdy je vedoucí... kdy vedoucí vybídne k povinné účasti na supervizi. Jo, dle závažnosti situace. Ale to zhodnotí jako vedoucí.

6. Probíhá supervize v pracovní době nebo mimo ni?

V pracovní době.

7. Realizuje se supervize na Vašem pracovišti?

Ano.

Nikam nedojíždíte?

Ne, nedojíždíme.

8. Můžete ovlivňovat výběr supervizora?

Ano.

9. Podílíte se na výběru témat supervize?

Ano.

10. Jsou Vaše návrhy akceptovány?

Ano.

11. Jak hodnotíte průběh supervize na Vašem pracovišti?

Velmi dobře. Tím, že můžeme ovlivňovat výběr supervizora, tím že můžeme do té supervize zasahovat, tak ano.

12. Nedílnou součástí supervize by měla být bezpečná atmosféra. Pociťoval/a jste ji během supervize?

(odmlka). V 90% ano. Došlo k situacím, kdy to bezpečné prostředí bylo narušeno, ale (odmlka) nezůstalo to bez následků. Řešilo se to.

13. Můžete se vyjádřit, zda má supervize pro Vás přínos? Pracovní, osobní?

Určitě ano. Určitě ano, pracovní bezpochyby, protože je to příležitost, kdy můžeme řešit to, co nás trápí. Osobní určitě taky, protože nějakým způsobem dostáváme zpětnou vazbu, která prostě je zaštitěná odborníkem. Jo, a ošetřena odborníkem, takže (odmlka). Takže určitě ano.

Jak často se supervize koná?

Minimálně to máme třikrát nebo čtyřikrát ročně. Ale dle potřeby, jo. V okamžiku, kdy prostě je v týmu nebo i já osobně cítím potřebu, že prostě potřebuju něco řešit, tak není problém s tím tu supervizi objednat. Za což jsem velmi ráda.

14. Chcete ještě něco doplnit?

(odmlka) Myslím si, že je to velmi důležitý nástroj ochrany péče o pracovníky. Velmi záleží, ale velmi záleží na vedoucí, jo. Která tvoří tým, která tvoří prostředí, atmosféru a která je... pokud není dobrý vedoucí, tak pak nemusí být dobrý supervizor, jo. Protože pokud nedá ten prostor pro pracovníky, aby se mohli podílet na té supervizi, aby se mohli podílet na výběru supervizora, aby bylo vytvořeno bezpečné prostředí, tak pak ta supervize nemá smysl, jo. Nebo je to velmi těžké. Tam je strašně důležitá ta otevřenost. A ta důvěra, jo. Jednak týmu ve vedoucího a jednak...oboustranně. Pokud není bezpečné prostředí, tak pak supervize ztrácí smysl.

To určitě souhlasím.

Asi tak, jestli vám to takhle stačí.

Určitě stačí, děkuju.