



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní
a pedagogická



Supervize pracovníků sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském regionu

Diplomová práce

Studijní program: N7508 – Sociální práce

Studijní obor: 6731T012 – Sociální práce

Autor práce: **Bc. Kamila Staňková**

Vedoucí práce: ThDr. Kateřina Brzáková Beksová, Th.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila Staňková**
Osobní číslo: **P14000539**
Studijní program: **N7508 Sociální práce**
Studijní obor: **Sociální práce**
Název tématu: **Supervize pracovníků sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském regionu**
Zadávající katedra: **Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl: Zjistit postoje k supervizi, zmapovat rozsah a formy poskytované supervize a popsat význam supervize při prevenci ohrožení syndromem vyhoření u pracovníků v sociálních službách pro osoby se zdravotním postižením.

Požadavky: Formulace teoretických východisek, příprava průzkumu, sběr dat, interpretace a vyhodnocení dat, formulace závěrů.

Metody: Dotazování.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CARROLL, M., 2004. Integrativní přístupy k supervizi. 1. vyd. Praha: Triton. ISBN 80-7254-582-5.

HAVRDOVÁ Z., HAJNÝ, M., 2008. Praktická supervize. 1. vyd. Praha: Galén. ISBN 80-7262-532-1.

HAVRDOVÁ, Z., 2011. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. 1. vyd. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. 978-80-87398-14-2.

HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.

HONZÁK, R., 2013. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 1. vyd. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-331-3.

Vedoucí diplomové práce:

ThDr. Kateřina Brzáková Beksová, Th.D.

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

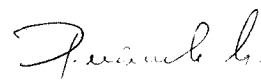
Datum zadání diplomové práce: **23. dubna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2016**



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.
děkan

L.S.



PaedDr. ICLic. Michal Podzimek, Th.D., Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 23. dubna 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Moje poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce ThDr. Kateřině Brzákové Beksové, Th.D. za velkou podporu a čas, který mi ochotně věnovala, trpělivost, pochopení a přínosné rady.

Rovněž chci tímto poděkovat respondentům za spolupráci na mém výzkumném šetření, ochotu a otevřenost.

Poděkování patří také mým blízkým za podporu.

Název diplomové práce: Supervize pracovníků sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském regionu

Jméno a příjmení autora: Bc. Kamila Staňková

Akademický rok odevzdání diplomové práce: 2015/2016

Vedoucí diplomové práce: ThDr. Kateřina Brzáková Beksová, Th.D.

Anotace

Diplomová práce s názvem „Supervize pracovníků sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském regionu“ se zamýšlí nad tím, jak je supervize důležitá pro poskytování kvalitní sociální služby i pro pracovníky samotné. Vymezuje pravidla, podmínky i možnosti realizace supervize. Věnuje se specifickým supervize v organizaci.

V empirické části na základě rozhovorů zjišťuje, jaký význam přikládají pracovníci supervizi v praxi konkrétní organizace, jaké jsou jejich zkušenosti s přijímáním supervize a zda ji vnímají jako prevenci syndromu vyhoření. Závěr práce obsahuje shrnutí zjištěných skutečností a doporučení pro praxi.

Klíčová slova

Sociální pracovník, sociální služba, supervize, reflexe, supervizor, supervidovaný, syndrom vyhoření

Diploma thesis: Supervision of Workers in Social Care Services for People with Disabilities in the Region of Šluknov

Author of diploma thesis: Bc. Kamila Staňková

Academic year of submission: 2015/2016

Consultant of diploma thesis: ThDr. Kateřina Brzáková Beksová, Th.D.

Annotation

The thesis named “Supervision of Workers in Social Care Services for People with Disabilities in the Region of Šluknov” considers importance of supervision for the quality of social service itself as well as for the involved workers. It delimits rules, conditions and feasibility of supervision and addresses also specifics of supervision in institution.

In its empirical part based on the interviews the work investigates the emphases the workers put on supervision within particular practice of their institutions, their experience with the acceptance of supervision as well as their apprehension of supervision as a prophylactic tool against the burnout syndrome. In its final part the work summarizes discovered findings and gives practical recommendations.

Key words

Social worker, Social service, Supervision, Reflection, Supervisor, Supervisee, Burnout Syndrome

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
2 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI	15
2.1 Význam pojmu a definice supervize	15
2.2 Historie supervize v ČR	16
2.3 Deskripce obsahu supervize	17
2.4 Setkání supervizora a supervidovaných	17
2.5 Zaměření supervize	17
2.6 Cíle supervize.....	18
2.7 Funkce supervize.....	18
2.8 Formy supervize.....	19
2.8.1 Individuální supervize	19
2.8.2 Skupinová supervize.....	19
2.8.3 Týmová supervize	21
2.8.4 Další členění supervize.....	22
2.9 Legislativní rámec supervize v sociální práci	22
3 SUPERVIZNÍ KONTRAKT, SUPERVIZNÍ VZTAH.....	24
3.1 Význam supervizního kontraktu	24
3.2 Možný obsah kontraktu o supervizi	24
3.3 Zodpovědnost a kompetence účastníků supervize	25
3.4 Supervizní vztah.....	26
3.4.1 Koalice v supervizním vztahu	26
3.4.2 Přenos, protipřenos, paralelní proces.....	27
3.4.3 Hranice	27
3.5 Specifika supervize v organizaci.....	29
3.5.1 Kultura organizace.....	29
3.6 Rizikové faktory supervize	30
3.7 Syndrom vyhoření a prevence.....	30
3.7.1 Syndrom vyhoření (burn-out syndrom).....	30
3.7.2 Prevence syndromu vyhoření	31
4 EMPIRICKÁ ČÁST	33
4.1 Cíl empirické části a zvolená výzkumná metoda.....	33
4.2 Výzkumné otázky.....	33
4.3 Užitá metodologie	34
4.3.1 Metoda výběru souboru.....	34
4.3.2 Tvorba dat.....	35
4.3.3 Způsob kladení otázek	36
4.3.4 Fixace kvalitativních dat.....	37
4.4 Průběh výzkumu.....	37
4.5 Analýza a interpretace dat	37
4.6 Diskuse	69
ZÁVĚR	72
Navrhovaná opatření.....	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75

ÚVOD

„Obecně lze říci, že každý, kdo je či chce být pracovníkem po celou dobu své profesní dráhy, potřebuje tři prameny, z nichž čerpá: učitele čili někoho, o kom si pracovník může říci: tento člověk ví víc než já a chci se to od něj učit kolegu čili někoho, o kom si pracovník může říci: je na tom stejně jako já a chci si s ním povídat o naší společné situaci, případu, nápadech, potížích přímo, hned a na pracovišti supervizora čili někoho, o kom si může říci: je to člověk, jehož požádám o pomoc, až si sám nebudu vědět rady se svou prací, až se mi nebude dařit, až se zaseknu, až budu mít pocit, že mi vše utíká pod rukama, až mě má práce přestane bavit atd. (Úlehla 2009, s. 116).“

Supervize provází mou profesní cestu oborem sociální práce od samotného počátku. Dlouho před ukotvením „podpory nezávislého odborníka“ v zákoně o sociálních službách jsem měla možnost supervizi zažívat a vždy jsem ji vnímala velmi podpůrně. Bylo pro mě proto překvapením, když jsem ve svém okolí zaznamenávala i zkušenosti negativní či rozporuplné. Zajímalo mě tedy, jakou zkušenost konkrétní pracovníci se supervizí mají, jak supervizi vnímají.

Má diplomová práce nese název „Supervize pracovníků sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském regionu“ a je rozdělena do dvou částí.

V části teoretické nejprve vymezuji základní pojmy, poté se věnuji již samotné supervizi. Kromě vývoje supervize v českém prostředí definuji supervizi z hlediska formy, zaměření, cíle a ukotvení supervize v legislativě. Velký prostor je věnován deskripci supervizního vztahu a superviznímu kontraktu.

V části empirické je nejprve popsána metodologie výzkumu a poté interpretuji získaná data. Empirická část je založena na kvalitativním porozumění tématu. Rozprava, závěr a navrhovaná opatření poskytují odpovědi na výzkumné otázky **„Jak vnímají pracovníci přijímanou supervizi?“** „**Jaký má podle pracovníků supervize význam v prevenci syndromu vyhoření?“** a **„Jaký další přínos pro pracovníky supervize má?“**.

TEORETICKÁ ČÁST

„Lidské bytí na světě je spolubytí, tedy bytí s jinými lidmi. Seberealizace jakožto uskutečňování lidství, uloženého naší svobodě, se dovršuje ve službě druhým, v tom, že se jim dáváme k dispozici a pro ně se angažujeme, tedy právě v tom, že odhlížíme sami od sebe“ (Anzenbacher 1990, s. 247).

V ohnisku každé pomáhající profese je člověk jako jednotlivec, ve své jedinečnosti, individualitě. Cílem poskytování sociálních služeb je kromě předcházení nefunkčním cestám a způsobům naplno rozvinout potenciál člověka.

Ve vývoji lidské civilizace se setkáváme s různou mírou a formou vzájemné pomoci. V předcivilizované společnosti byla potřebným poskytována pomoc a podpora v rámci rodiny a rodového společenství, tento způsob chování je ostatně možné vidět dodnes u některých savců (Matoušek 2001, s. 16). Vztahy ve společenstvích byly osobní, pomoc přicházela bezprostředně a neformálně. V té době bylo pro příslušníky rodu nejdůležitějším momentem příslušnost ke skupině i přírodnímu společenství, neprožívali sami sebe jako unikátní bytosti. Ani solidarita v té době nepramenila ze soucitu člověka k člověku, ale z pravidel a ústně předávaných tradic rodu. Zájmy na přežití skupiny měly přednost před zájmy individuálními. Se vznikem prvních městských států dochází k odosobňování do té doby soudržných společenství, poprvé proto zasahuje do osudů lidí stát. S příchodem křesťanství přichází i dobročinnost jako mravní povinnost věřícího, jde spíše o její individuální projevy, které mizí, pokud se objevuje neúroda, nemoci, války apod. Dobročinná a charitativní činnost se dostává pod záštitu církve. Nahlížení na postižení je různé, často je vysvětlováno jako nepřízeň Boha, sociální vyloučení z tohoto důvodu má proto fatální následky.

Poprvé v 16. století je v Anglii vydán zákon o odpovědnosti úřadů, který snímá starost a péči o nemocné, staré a nemohoucí z církve a deleguje ji na stát.

V industriální společnosti, kde se objevovaly velké společenské rozdíly mezi vrstvami obyvatel, byly charitativní aktivity většinou v rukách příslušníků vyšších a středních vrstev, především žen. Vývoj lidské společnosti vyústil mj. v poznání, že existují nerovnosti, které je třeba upravit, alespoň částečně vyrovnat a umožnit tak více lidem uplatnit svůj potenciál. Přijetím Všeobecné deklarace lidských práv OSN v roce 1948 se v základních právech

sociálních objevuje jako zásadní princip právě princip solidarity. Solidarita je nástrojem projevení lidské důstojnosti pro poskytujícího i pro toho, komu je poskytována.

Solidarita, vzájemná pomoc a podpora závisí na lidech, na konkrétních vazbách a vztazích mezi nimi. Je propojena i s územím, jeho historií a tradicemi, na kterém se odehrává. Území, které je reflektováno v této diplomové práci, je území Šluknovského výběžku, ležící v nejsevernější části České republiky. Jde o území s 18 – ti obcemi, kde žije necelých 55 tisíc obyvatel. Jde o místo, kde se za posledních sto let zcela proměnilo obyvatelstvo a jeho složení, málokteré rodiny tu žijí více než tři generace. V celém výběžku ještě za první republiky tvořili Češi nepatrnou menšinu, z celkového počtu obyvatel to bylo kolem 5 % (Melichar 2008, s. 89). V té době se tu nově zřizovaly české školy a české spolky. Velká hospodářská krize zasáhla i výběžek, v mohutně rozšířených textilních továrnách výrazně vzrostla nezaměstnanost, díky tomu měla v té době úspěch strana Konráda Henleina. Na počátku 2. světové války v důsledku mnichovské zrady došlo k obsazení výběžku německou armádou. Po osvobození výběžku polskou armádou v květnu 1945 začaly první odsuny Němců, dokončeny byly v říjnu 1946 (Melichar 2008, s. 91). Šluknovský výběžek byl po 2. světové válce znovu osídlen obyvateli vnitrozemí, případně dalšími, kteří přišli za prací v několika textilních továrnách. Znovuosídlení výběžku nepřineslo žádoucí účinek a docházelo k jeho postupnému úpadku. V padesátých letech 20. století nebyla sousední NDR spřáteleným státem, a proto zde byla přísná ostraha hranic. Kvůli tomu byly zlikvidovány obce Fukov a Zadní Doubice.

Díky okrajové poloze výběžku v uspořádání České republiky se v době socialismu stal místem „odsunu“ lidí s postižením především z toho důvodu, aby nebyli tolik na očích normálním, zdravým lidem. Kromě zařízení, jejichž zřizovatelem je Ústecký kraj, je tu i několik pobytových zařízení města Praha. Šluknovský výběžek se v poválečném období stal místem, kde mnoho objektů dostalo nové využití jako místa poskytování různých druhů sociálních služeb.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Sociální služby

Sociální služby jsou dle zákona (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) definovány jako „činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. **Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována** pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psycho- a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů“.

Cílem sociálních služeb je snížení sociálních a zdravotních rizik uživatelů, rozvíjení jejich schopností a zlepšení nebo alespoň zachování jejich soběstačnosti.

Druhy sociálních služeb

Sociální služby zahrnují (Zákon č. 108/2006 Sb., §32)

- a) sociální poradenství,
- b) služby sociální péče,
- c) služby sociální prevence

Formy poskytování sociálních služeb

Sociální služby (Zákon č. 108/2006 Sb., § 33) se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb. Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování. Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.

Zařízení sociálních služeb

Pro poskytování sociálních služeb se zřizují tato zařízení sociálních služeb (Zákon č. 108/2006 Sb., § 34):

- a)** centra denních služeb (ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, kteří potřebují pomoc při zajištění péče o svoji osobu a posílení svých dovedností)
- b)** denní stacionáře (ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku nebo zdravotního postižení, které potřebují pravidelnou pomoc v oblasti soc. péče a soběstačnosti, služba je poskytována v průběhu denních hodin, klient se vrací do vlastního domácího prostředí)
- c)** týdenní stacionáře (pobytové služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku nebo zdravotního postižení, které potřebují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služby jsou poskytovány v pracovních dnech, jinak jsou osoby ve vlastním domácím prostředí)
- d)** domovy pro osoby se zdravotním postižením (pobytové služby pro osoby se zdravotním postižením, jedná se o zabezpečení komplexní péče, pobyt nahrazuje domácí prostředí)
- e)** domovy pro seniory (pobytové služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu vyššího věku, pobyt v domově nahrazuje domácí prostředí)
- f)** domovy se zvláštním režimem (pobytové služby osobám se specifickými potřebami vyplývajícími z jejich onemocnění, především z důvodu chronického duševního onemocnění, závislosti na návykových látkách, Alzheimerovy a dalších typů demencí)
- g)** chráněné bydlení (pobytová služba osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, pomoc jiné fyzické osoby zejm. v oblasti osobní péče a péče o domácnost, umožňuje žít relativně samostatný život v běžném prostředí vlastní domácnosti)
- h)** azylové domy (pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé soc. situaci spojené se ztrátou bydlení)
- i)** domy na půl cesty (pobytová služba zpravidla pro osoby do 26 let věku, které opustily zařízení ústavní nebo ochranné výchovy)

- j)** zařízení pro krizovou pomoc (služba poskytovaná na přechodnou dobu osobám s ohrožením zdraví nebo života)
 - k)** nízkoprahová denní centra (ambulantní či terénní služby pro osoby bez přístřeší)
 - l)** nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (ambulantní či terénní služby dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy)
 - m)** noclehárny (ambulantní služby pro osoby bez přístřeší)
 - n)** terapeutické komunity (pobytové služby i na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickým duševním onemocněním)
 - o)** sociální poradny (služba poskytující informace směřující k řešení nepříznivé soc. situace)
 - p)** sociálně terapeutické dílny (ambulantní služba osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou umísťitelné na chráněném ani otevřeném trhu práce)
 - q)** centra sociálně rehabilitačních služeb (pobytová forma služby sociální rehabilitace)
 - r)** pracoviště rané péče (terénní služba poskytovaná dítěti do věku 7 let a jeho rodičům, dítě je zdravotně postižené nebo jeho vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivého zdravotního stavu)
 - s)** intervenční centra (pomoc osobě ohrožené násilným chováním jiné osoby)
 - t)** zařízení následné péče (ambulantní nebo pobytové služby osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách po absolvování léčby nebo při abstinenci)
- (2)** Kombinací zařízení sociálních služeb lze zřizovat mezigenerační a integrovaná centra.

Pracovníci sociálních služeb

V životě člověka mohou nastat různými okolnostmi situace, se kterými si sám neví rady, potřebuje pomoc a podporu. Za vhodných okolností mu v této chvíli může nabídnout pomocnou ruku profesionální pomáhající pracovník. Pracovník pomáhající profese musí splňovat řadu předpokladů a dovedností. Tím, že je sám sebou, svou osobností, „pomáhajícím nástrojem“, je vystaven určitým rizikům. Kromě osobnostních předpokladů, charakterových vlastností, řady dovedností, např. dovednosti komunikace, empatie, je u pomáhajícího pracovníka základním

předpokladem, že má rád druhé lidi, je otevřený ve vztahu k ostatním i sobě a je schopen reflektovat svou práci, své vlastní motivy pomáhání apod.

Z hlediska legislativy (Zákon č. 108/2006 Sb., § 109–116) jsou v sociálních službách pracovníci rozlišeni na sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb. Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, základní výchovnou nepedagogickou činnost a pečovatelskou činnost v domácnosti osoby.

Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka i pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona, přičemž požadovaná odborná způsobilost je v zákoně dále specifikována.

Zdravotní postižení

Za zdravotní postižení je dle zákona (Zákon č. 108/2006 Sb., § 3, písm. g) považováno postižení tělesné, mentální, duševní, smyslové nebo kombinované postižení. Dle Úmluvy OSN o právech osob se zdravotním postižením se osobou se zdravotním postižením rozumí osoba mající dlouhodobé fyzické, duševní, mentální nebo smyslové postižení, které v interakci s různými překážkami může bránit jejímu plnému a účinnému zapojení do společnosti na rovnoprávném základě s ostatními (Úmluva o právech osob se zdravotním postižením 2010, čl. 1, odst. 2).

2 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI

2.1 Význam pojmu a definice supervize

„Výraz supervize byl odvozen od anglického výrazu supervision, a ten z latinského slova super - nad a videre – hledět, vidět, zírat. V angličtině se vztahoval původně na každou situaci, v níž pověřená či zkušenější osoba dohlíží/dozírá na jinou osobu či osoby při provedení nějakého úkolu nebo průběhu činnosti“ (Havrdová, aj. 2008, s. 17).

V pomáhajících profesích se ovšem význam pojmu proměňoval v závislosti na proměnách pojetí dohlížení na práci. Vliv na tyto proměny měl vývoj ve společnosti dané země, profese i povahy činnosti. Významným impulsem na cestě vzniku supervize mohly být rozhovory pastora Barneta s oxfordskými studenty, kteří společně s ním působili v londýnských slumech na konci 19. století. Rozhovory, v literatuře mnohokrát zmiňované, probíhaly mezi čtyřma očima a jejich společným rysem byla podpora ze strany zkušenějšího vůči méně zkušenému (Havrdová, aj. 2008, s. 18).

V učebnici psychiatrie a psychoterapie Dörnera a Plog (1998, s. 28) je supervize vysvětlována jako „systematické zpracování psychodynamických procesů prostřednictvím supervizora. Měla by být příležitostí, při které je možné zjistit, jak působím na druhé, jak působí instituce a také jak působí společenské a ekonomické podmínky. Je však především příležitostí k bezpečnému rozhlédnutí se, kde jsou hranice schopnosti pomoci, zda je možné se změnit. Jednotliví pracovníci mohou při supervizi nebo při balintovských skupinách spatřit souvislosti své práce v širším kontextu“.

Schmidbauer supervizi definuje jako „dohled na práci v psychosociálních povoláních a tvrdí, že pojem supervize pochází původně z církevní oblasti, kde se týkal charitativní práce v církevních společenstvích, na kterou dohlížel nějaký duchovní“ (1994, s. 154).

Matoušek definuje supervizi jako „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“ (2003, s. 349).

S pojmem supervize bezprostředně souvisí pojem reflexe. Pojem reflexe pochází z latiny a je možné jej přeložit jako „obracení zpět, případně obracení k sobě. K reflexi dochází, pokud jsou splněny všechny následující podmínky:

- dochází k zastavení u významného momentu zkušenosti,
- aktivní pozornost je zaměřena právě na tento moment,
- je opuštěn obvyklý rámec nazírání na věc a
- „jsme otevření něčemu novému“ (Havrdová, aj. 2008, s. 20).

2.2 Historie supervize v ČR

V České republice je vývoj supervize spojen s vývojem v psychoterapii. V 70. letech 20. století dochází vlivem společenských změn mj. i v sousedním Německu k rozmachu skupinově dynamického hnutí, tento proud zasahuje i dění u nás. V roce 1967 vzniká první skupinový komunitní výcvik SUR, pojmenovaný po svých zakladatelích, J. Skálovi, E. Urbanovi a J. Rubešovi.

Absolventi výcviků SUR mají poté velký podíl za znovuoobnovení oboru sociální práce i samotné supervize. V roce 1981 začíná první tříletý výcvik ve vedení bálintovských skupin, v roce 1983 absolvovalo prvních 16 účastníků. Výcvik zahrnoval teorii, praxi bálintovských skupin i sebezkušenost (Baštecká 2006).

Supervize jako metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality se začala v oblasti pomáhajících profesí rozvíjet v naší republice až v 90. letech 20. století. Do té doby byla záležitostí spíše okrajovou, protože svou podstatou odporovala kolektivistickému duchu psychologie. Ten odmítal uznat individualitu člověka a nutnost individuálního přístupu ke klientovi i k tomu, kdo klientovi pomoc poskytuje. V tuto dobu se také objevují první možnosti vzdělávání v supervizi, např. semináře s Marií Rohde (Baštecká 2006).

V roce 1995 se v Jánských Lázních konalo sympozium o supervizi v psychoterapii, byla to vůbec první výměna supervizních zkušeností různých škol a směrů u nás. Od roku 1997 do roku 2000 proběhl první soustavný výcvik supervizorů pořádaný Pražským psychoterapeutickým institutem a Českou asociací pro transakční analýzu. Tento kurs, který vedla Julie Hewson z Velké Británie, absolvovaly tři desítky účastníků (Šimek 2002).

Požadavek supervize se stává součástí většiny programů v oblasti sociální a zdravotní péče při udělování grantů. V oblasti školství můžeme o tématu supervize hovořit zhruba od roku 2003, kdy byl podán první projekt na vzdělávání se v supervizi v oblasti školství (Masáková 2008, s. 173).

V oboru sociální práce se v roce 2000 požadavek na externí supervizi dostává i do návrhu standardů kvality v sociální práci, zákon o sociálních službách platný od roku 2007 ustanovuje „podporu externího odborníka“ a mění tak dosavadní postavení supervize. Od roku 2000 je možné studovat obor supervize při Karlově univerzitě, v roce 2002 vzniká Český institut pro supervizi (Havrdová 2014).

2.3 Deskripce obsahu supervize

Smyslem supervize je v obecné rovině zlepšení či udržení kvality služby. V jejím průběhu nahlížíme na profesionální činnost z vyšší úrovně a reflektujeme ji, přičemž používáme podobných metod jako při pracovních činnostech, např. rozhovor, řešení problémů, odreagování emocí apod. Nutnou podmínkou pro započetí supervize je zájem pracovníka o dobrou praxi a alespoň základní naděje, že věci mohou být lepší (Havrdová, aj. 2008, s. 40).

2.4 Setkání supervizora a supervidovaných

O supervizi lze mluvit jako o osobním setkání supervizora a supervidovaného, kam supervidovaný přináší příběh, pocity, obraz o klientovi a o své práci s ním. V atmosféře bezpečí a přijetí má pak možnost zjišťovat dosud neuvědomované souvislosti, všimnout si nových postřehů a učit se tak reflexe vlastní práce. Proces odehrávající se v supervizi je procesem uskutečňovaným v kontextu vztahů, pokud má být užitečný, je založen na spolupráci, svobodném vyjádření, otevřenosti a respektu. Jde o skutečné „zúčastněné setkání“, na jehož počátku někdy bývá nejistota, je třeba času na získání důvěry vůči supervizorovi. Jde také o vlastní rozhodnutí na straně supervidovaného a jeho odvahu jít se svými vnitřními pochody ven, projevit se, mluvit o svých osobních, někdy i intimních prožitcích, obavách, selháních, chybách. Cenné na supervizním setkání je to, že postřehy, pochopení, jsou v supervizní práci získány za podpory supervizora vlastním vhledem pracovníka, pochopením, uvědoměním si. To, co mohlo být mnohokrát vysvětlováno, převyprávěno, během jediného okamžiku zapadá do mozaiky životních zjištění supervidovaného a už se nedá zapomenout, došlo totiž k novému prožitku a zážitku, k nové vlastní zkušenosti.

2.5 Zaměření supervize

Ve snaze zlepšit kvalitu služby lze supervizi zaměřit na organizaci, zaměstnance nebo případy. Supervize zaměřená na organizaci se věnuje například srozumitelnému vymezení rolí pracovníků organizace, pravidlům v organizaci, řízení zaměstnanců, celkovému klimatu,

vztahům a kultuře uvnitř organizace. Supervize zaměřená na zaměstnance dává prostor motivaci zaměstnanců a jejich potřebám ve vztahu k práci, jde často o supervizi manažerů či supervizi týmu. Supervize zaměřená na případ hledá co nejlepší postupy v řešení konkrétních příkladů, často se věnuje pracovníkovi, který případ řeší. Havrdová uvádí, že v pomáhajících profesích je téměř nemožné oddělit zaměření na pracovníka a zaměření na případ (Havrdová, aj. 2008, s. 56). Nejznámější metodou používanou v případové supervizi je bálintovská skupina.

2.6 Cíle supervize

Dle Úlehly není příliš velký rozdíl v tom, co dělá supervizor s pracovníkem a tím, co dělá pracovník s klientem. Jde o to, že způsob, jakým se supervizor staví k tématům, s nimiž za ním pracovník přichází s potřebou získání nadhledu, je velmi podobný tomu u klienta, který hledá nadhled u pracovníka. „Dobrá supervize přispívá k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace, k prevenci syndromu vyhoření, k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti, k účinnému zvládání bezmoci a viny, k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků“ (Úlehla 2009, s. 118).

Novotný rozlišuje v supervizi cíle pracovní, zaměřené na kvalitu péče o klienta a zlepšování standardů péče, a studijní, seberovojové, zaměřené na rozvoj a zdokonalování se v oblastech, na které ukázala supervizní práce (Novotný 2016).

2.7 Funkce supervize

U supervize v sociální práci mluvíme o základních třech funkcích, a sice o vzdělávací, podpůrné a řídicí, někdy se užívají pojmy formativní, restorativní a normativní. Vzdělávací neboli formativní funkce supervize spočívá v rozvoji dovedností, porozumění a schopností supervidovaných, toto se děje především rozбором práce supervidovaného s klienty. Supervidovaný má tak možnost lépe pochopit reakce klienta, ale i reakce své, rozumět dynamice interakcí s klientem apod. Vzdělávací supervize se od jiného typu vzdělávání liší právě tím, že reaguje na konkrétní případ, situaci, které přináší supervidovaný.

Podpůrná neboli restorativní funkce spočívá v možnosti uvědomovat si a zpracovávat své emoce, které pracovníky při práci s klienty provází, aby v důsledku neodreagovaných prožitků se nezačali se svými klienty příliš identifikovat, případně jako způsob obrany dalšímu působení klientů na sebe zamezili. Řídicí neboli normativní stránka supervize je zaměřena na kontrolu kvality odvedené práce, kdy supervizor společně s námi nahlíží na to, jak svou práci vykonáváme. Důvodem chyb při práci s lidmi může být „provozní slepota“, vlastní předsudky

i vlastní zranění. Tato se funkce se někdy též nazývá administrativní, supervizi, kde je prvotním úkolem kontrola, pak často provádí nadřízený pracovník. V ČR se pro ni vžilo označení manažerská supervize. V externí supervizi zpravidla supervizor nemá moc k vynucení dobré praxe, on pouze dobrou praxi podporuje jinými prostředky (Havrdová, aj. 2008, s. 49). Jednotlivé funkce supervize od sebe nelze zcela oddělit, navzájem se doplňují a záleží na zakázce supervidovaného, která z funkcí supervize bude více přítomna.

2.8 Formy supervize

Supervizi lze členit z několika hledisek. Podle počtu supervidovaných rozlišujeme supervizi individuální, skupinovou a týmovou.

2.8.1 Individuální supervize

V individuální supervizi jde o kontakt supervizora a jednoho pracovníka, supervidovaného. Individuální formu lze zvolit v situaci, kdy chce supervidovaný otevřít téma, kterého by se před skupinou či týmem obával a které je pro něj příliš ohrožující, intimní. Formou individuální supervize také často probíhá supervize manažera. U této formy supervize je třeba správně vymezit její hranice, hrozí zde riziko, že může být zaměněna za individuální terapii.

2.8.2 Skupinová supervize

Ve skupinové supervizi jde o setkání 3 až 12 osob, které nejsou v pracovním vztahu, mají stejný pracovní zájem, ale nemají společný pracovní úkol, nepojí je vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Tím se liší od supervize týmu. Cílem skupinové supervize je rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny. Ve skupinové supervizi se její účastníci učí komunikaci, řešení problémů ve skupině, účastník sám rozhoduje o tom, jak a do jaké míry bude prezentovat své téma, přičemž souběžně čerpá podporu skupiny a má k dispozici celou škálu podnětů od jejích členů.

Dle Havrdové (Havrdová, aj. 2008, s. 91) by ve skupině měly být vyváženy základní potřeby, a sice potřeba bezpečí (sem patří důvěra, přijetí od ostatních členů skupiny, naslouchání apod.), potřeba vztahů a potřeba výkonu.

Mezi členy skupiny probíhá v interakcích bohatá dynamická výměna. Důležitými silami působícími uvnitř skupiny jsou soudržnost a tenze. Soudržnost Yalom (2007, s. 72) popisuje jako přitažlivost skupiny pro její členy. Potřeba patřit k někomu je vrozená a vztahy ve skupině tuto potřebu oslovují. Ve skupině je i stále přítomné určité napětí, tenze, objevující se např. díky boji o dominanci, tenze je hnacím motorem skupinové interakce.

Skupinové supervizní setkání má dle Havrdové (Havrdová, aj. 2008, s. 84) zpravidla několik fází: příprava, zahájení, společné plánování, prezentace tématu, výběr metody, realizace metody, hodnocení, zakončení.

Mezi skupinové formy supervize patří bálintovská skupina¹ (jak již bylo zmíněno, jde o nejčastěji užívanou metodu v případové supervizi).

2.1.1.1 Bálintovská skupina

Uspořádání a pravidla bálintovské skupiny

Velikost bálintovské skupiny kolísá mezi 6–12 účastníky. Práce v bálintovské skupině má daný postup, skládající se z pěti fází. Těm předchází výzva vedoucího skupiny, aby účastníci předložili svůj problém, který by chtěli řešit. Jde o situace, kdy pomáhající není spokojen s tím, jak prožíval kontakt s klientem nebo jak si počínal. Pomocí hlasování je případ k řešení vybrán.

Fáze bálintovské skupiny dle Kopřivy (1997, s. 138): 1. *Expozice případu* - ten, kdo případ předkládá, přednese problém tak, jak si ho pamatuje. Nejde o objektivní data z dokumentace, ale o subjektivní obraz případu v duši pomáhajícího. 2. *Otázky* - účastníci se ptají na okolnosti, které potřebují vědět, aby si mohli utvořit obraz o tom, co asi dělo v pomáhajícím, klientovi, případně i v dalších osobách, které v příběhu vystupují. 3. *Fantazie* - účastníci sdělují nahlas, co je k případu napadlo, co si představují o pocitech a vztazích zaangażovaných postav. Slovo „fantazie“ má povzbudit tvořivost a intuici. Je třeba se vyvarovat racionalizací a „prokazatelných pravd“. Předkladatel naslouchá. 4. *Praktické náměty na řešení* - v této fázi účastníci sdělují, jaký praktický postup by v daném případě zvolili na místě pomáhajícího. 5. *Vyjádření protagonisty* - ten, kdo případ předložil, se vyjádří k tomu, co slyšel během předchozích fází. Ocení to, co mu připadá užitečné, ostatní může ponechat bez komentáře. Cílem celé práce není najít objektivní pravdu, ale předestřít pomáhajícímu spektrum představ, z nichž si vybere to, co pro něj má cenu.

Bálintovské skupiny si kladou tři cíle: porozumět vztahu, překonat předsudky a pozměnit sebe sama. Výběr problémů, které je možné řešit touto metodou, je vymezen rovinou vztahových záležitostí.

¹ Autorem je Michael Balint, lékař, který v 50. letech 20. století navrhl skupinové setkávání lékařů za účelem lepšího porozumění vztahu lékař a pacient, později se tato metoda rozšířila i do dalších pomáhajících profesí.

2.8.3 Týmová supervize

Při týmové supervizi jde především o činnost týmu jako celku, účastní se jí všichni členové týmu bez rozlišení pracovní pozice. Týmovou supervizi lze zaměřit např. na zpřehlednění či ujasnění si kompetencí a rolí členů týmu, na to, jak spolu v týmu komunikují, jaká je uvnitř týmu atmosféra, jaké hodnoty spolu členové týmu sdílejí, jak se umí navzájem ocenit, jak o sebe pečují apod. Dle Hajného (Havrdová, aj. 2008, s. 103) je nejčastější forma práce v týmové supervizi verbální či diskusní reflexe práce s klienty či vzájemné spolupráce. Dlouhodobou supervizi je někdy vhodné zpestřit speciálními technikami či jinými metodami, např. výtvarné techniky, modelování, rozbor nahrávky např. práce s klientem, porady týmu, přehrání situace apod.

Týmová supervize má na rozdíl od skupinové tu výhodu, že se při ní díky společnému sdílení práce s klientem ladí nastavení celého týmu a společné postupy. Na druhou stranu může vzbuzovat větší obavu v jejích účastnících z kontroly a hodnocení ostatními členy týmu.

Na následujícím schématu je znázorněn možný průběh supervizního setkání. Setkání je po úvodním naladění skupiny rozděleno do tří bloků z hlediska času. První blok se věnuje reflexím z minulého setkání, rekapituluje, jaký byl referovaný případ, jeho další vývoj, jaké měl referující pocity po supervizi apod. Druhá část supervize je věnována přítomnosti a nabízí možná témata a zaměření. Těmi mohou být vztahy s klienty, kolegy, vztahy v týmu, způsob,

jakým se řeší záležitosti v organizaci, týmu, konkrétní případ s klientem, případně se skupinou klientů či s dalšími participanty, které naše služba ovlivňuje (rodiče klientů apod.). Poslední blok je zaměřen na reflexi setkání a konkrétní dojem či přínos supervize, který bude mít přesah i do času budoucího.



Schéma č. 1: Grafické znázornění průběhu běžného supervizního setkání (Havrdová, aj. 2008, s. 113)

2.8.4 Další členění supervize

Z dalších možných forem supervize lze ještě uvést **vzájemné konzultování dvou kolegů** s podobným rozsahem zkušeností, kdy je třeba se předem domluvit, kdo je v roli supervizora a kdo v roli supervidovaného. **Intervizi** rozumíme skupinové supervizní setkání pracovníků bez supervizora, jde o vzájemnou podporu kolegů, někdy je též nazývána peer supervizí.

Autosupervize je vlastní sebereflexe pracovníka, k tomu mohou sloužit návodné otázky: „Co jsem slyšel, že můj klient říká, a co jsem viděl, že dělá? Co jsem si myslel a co jsem cítil ve svém pozorování? Jaké jste měli alternativy, co říci a udělat v tomto momentu? Jak jsem si mezi nimi vybral?“ (Borders, Leddick in Hawkins, aj. 2004, s. 41)

Dle pozice supervizora lze rozlišit supervizi **interní** a **externí**. Interní supervizi poskytuje supervizor zaměstnaný v organizaci, často se jedná o supervizi, kterou provádí nadřízený pracovník podřízenému, jak již bylo zmíněno, v České republice se pro ni vžilo označení manažerská supervize. Externí supervizi poskytuje supervizor, který není zaměstnancem supervize.

Z hlediska časového rozlišuje supervizi **pravidelnou** (konající se v pravidelných intervalech, interval je třeba domluvit dle aktuální situace, např. při zavádění změn je třeba častějších supervizních setkání apod.), **příležitostnou** (v situacích, kdy je řešen např. mimořádně obtížný případ apod.) a **krizovou** (v případě akutní potřeby).

2.9 Legislativní rámec supervize v sociální práci

Prováděcí vyhláška (Vyhláška č. 505/2006 Sb., č. 164, s. 7046) k zákonu o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) obsahuje předpisy jednotlivých standardů kvality sociálních služeb a příslušná kritéria těchto standardů. Standard č. 10, věnující se profesnímu rozvoji zaměstnanců, obsahuje kritérium 10 e v tomto znění: „poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“. Standardy kvality sociálních služeb - Výkladový sborník pro poskytovatele (MPSV 2008) pak **klíčové pojmy** vykládá takto:

Nezávislost – supervizor splňuje tato kritéria: není v pracovněprávním vztahu k objednateli podpory, není v úzkém přátelském vztahu s objednatelem, není v příbuzenském vztahu s objednatelem, zaměstnanci ho považují za nezávislého a nezávislého

Odborník - osoba, která má dovednosti, schopnosti a znalosti v oblasti, ve které zaměstnanci potřebují podporu, a současně je schopna podporu poskytovat – pracovat s týmem, jednotlivci, skupinami

Kvalifikace – svou kvalifikaci/kompetenci by měl odborník prokázat a to např. osvědčením o nabytém vzdělání v oblasti podpory, osvědčením o absolvovaném výcviku, důkazy o praxi v oboru, referencemi, apod.

Požadavky na vzdělání supervizora ještě stále nejsou v České republice jednotné. Existuje zde magisterský obor studia supervize (FHS UK), několik organizací nabízí výcvik v supervizi (ČIS, Remedium, ČAS, Hestie...), ale zatím zde neexistuje národní svaz pro supervizi. V Evropě se národní svazy pro supervizi sdružují pod organizaci ANSE. Ta také určuje požadavky na kvalifikaci supervizora. Přestože stanovené požadavky nejsou zatím českou normou, většina vzdělavatelů v oboru supervize se rozhodla ve svých vzdělávacích programech tato kritéria zohlednit (Role a typy externí podpory při řízení kvality sociálních služeb, 2010).

Národní svazy supervize sdružené v ANSE požadavky stanovily takto: Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurs supervize v rozsahu alespoň 380 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků (které zde nelze vypisovat). Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost z 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kurzech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušeností apod. (MPSV 2008).

Podpora - odborná činnost, která pomáhá zaměstnancům udržet nebo zvýšit kvalitu jejich práce, rozvíjet jejich profesionální dovednosti, náhled na vlastní práci, činnost, která je součástí dalšího vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců, její obsah závisí na zakázce objednatele, na potřebách zaměstnanců a uživatelů služby. Jednou z forem podpory je skupinová, týmová nebo individuální rozvojová supervize v sociální práci další rozšířenou formou podpory je tzv. případová práce, konzultace, seminář k ověření kvality, účinnosti podpory je třeba stanovit měřitelná kritéria.

3 SUPERVIZNÍ KONTRAKT, SUPERVIZNÍ VZTAH

3.1 Význam supervizního kontraktu

I v supervizi je nutné domluvit si pravidla, podmínky pro spolupráci a také definovat, co je cílem setkávání supervizora a supervizantů. Kontrakt je výsledkem vyjednávání mezi supervizorem a supervizantem, případně zadavatelem supervize. Pokud se jedná o supervizi v organizaci, zadavatel je ten, kdo otevírá supervizi dveře do organizace a tím ovlivňuje její přijetí (Havrdová, aj. 2008, s. 67). Uzavírání kontraktu významným posiluje rozložení zodpovědnosti mezi všechny zúčastněné. Dle J. Hewson (2000, s. 9) je hlavním nebezpečím v případě chybějícího kontraktu uzavírání tajných spojení – s nevědomými záležitostmi, skrytými obsahy, vyhýbání se obtížným případům a odmítáním učit se efektivním způsobem.

3.2 Možný obsah kontraktu o supervizi

Kontrakt o poskytování supervize by měl odpovídat na následující otázky:

1. Kdo je zadavatelem supervize?

2. Kdo je supervizorem?

3. Kdo je supervizantem?

4. Jaký je účel supervize?

Ujasnění účelu supervize je potřebné pro zaměření na témata vnímaná pracovníky jako potřebná a slouží jako prostředek jejich motivace k smysluplnému využívání supervize. Stanovení účelu supervize se může měnit podle měnícího se vztahu mezi účastníky supervize, pomáhá také v přijmutí své části zodpovědnosti za společnou práci.

5. Jaké jsou podmínky pro poskytování supervize, jak často supervize bude probíhat, jak dlouhé setkání bude, kde bude a další, např. potřebné pomůcky apod.?

6. Jaké jsou konkrétní zodpovědnosti všech zúčastněných stran a jaká jsou očekávání všech zúčastněných stran?

7. Kdo a jak bude o supervizi informován, jaké informace ze supervize budou předávány a zároveň jak zůstane zachován bezpečný prostor pro účastníky supervize?

Tato část kontraktu je významná pro další život navrhovaných změn ze supervizních setkání, předání podnětů ze supervize je nezbytné pro snížení rizika odtržení supervize od dění

v organizaci. Zároveň reflektuje potřebu zaměstnanců zachovat mlčenlivost o tom, co kdo v supervizi řeší.

8. Jaká jsou kritéria úspěšnosti supervize, neboli jak poznáte, že je supervize prospěšná?

Dá se to nějak změřit? Často tato kritéria bývají předmětem až samotných supervizních setkání. Je dobré, aby se na jejich vymezení podíleli samotní účastníci supervize, pomáhá jim to tímto směrem zaměřit svou pozornost a přijmout tak vlastní zodpovědnost za supervizní proces.

9. Hodnocení aneb jak často bude hodnocení supervize probíhat, jakým způsobem, co s výsledky hodnocení?

10. Další ujednání

3.3 Zodpovědnost a kompetence účastníků supervize

Zadavatel

Zadavatel supervize má zodpovědnost za to, že supervizi zorganizuje podle domluvených pravidel, uvolní pracovníky na supervizní setkání a za případné návrhy ze supervizí nebude pracovníky sankcionovat. Zadavatel musí mít jasno v tom, co od supervize pro své zaměstnance očekává a měl by také zajistit, aby organizace a její zaměstnanci byli na přijímání supervize připraveni, chápali její smysl, účel. Při dojednávání supervize je nutné domluvit, co bude výstupem ze supervize a v jaké formě bude zadavateli zpětná vazba předána. Pokud je mezi zadavatelem (vedením organizace) a supervidovanými zaměstnanci střední management (např. vedoucí týmů), je jejich zodpovědností, aby výsledky supervize uváděli v život organizace a pomáhali realizovat doporučení vzešlá ze supervizních setkání. Je proto nutné, aby se i tito řídicí pracovníci účastnili procesu domlouvání supervizního kontraktu.

Supervidovaní

Supervidovaní mají zodpovědnost za svou vlastní aktivitu na supervizích a za pravdivé reflektování svého prožívání i za své vyjádření ohledně naplňování cíle a smyslu supervize. Jejich zodpovědností je také způsob, jakým naloží se zjištěnými a objevenými postřehy ze supervizního setkání. Účastníci supervize se spolupodílejí na vytvoření a zachování bezpečí a důvěry supervizního procesu.

Supervizor

Supervizor má zodpovědnost za vyjednání kontraktu, za dohodu o tom, jak bude supervize vyhodnocována a předávána zpětná vazba zadavateli, za poskytnutí kvality a odbornosti v supervizi, že je schopen naplnit domluvený účel supervize dle kontraktu. Supervizor vytváří prostor pro bezpečný vztah se supervidovaným, je schopen vědět, co se aktuálně děje v jejich vztahu i proč volí určité metody své práce (Matoušek 2003, s. 357). Je také zodpovědný za svůj další rozvoj a vzdělávání.

3.4 Supervizní vztah

Supervizní spojení je facilitující vztah, vyžadující aktivní, záměrnou účast obou stran. Supervidovaný má v tomto vztahu za úkol najít způsob, jak otevřít sebe i svou práci supervizorovi. Aby tak mohl učinit, potřebuje se při zkoumání sebe i své práce cítit bezpečně. Za vytvoření bezpečného a stimulujícího vztahu je odpovědný supervizor (Inskipp 2000, s. 14).

Zaměřit se na vztah znamená vzít v úvahu jednotlivé strany vztahu a komunikaci mezi nimi včetně přenosových a protipřenosových prvků. Při supervizi pracujeme v trojúhelnících. Obvyklými jsou například trojúhelník supervizor – pracovník – organizace nebo supervizor – pracovník – klient. Hewson (2000, s. 7) přirovnává optimální vztah k rovnoramennému trojúhelníku. Tato optimální rovnováha zajišťuje jasné ohraničení vzájemných očekávání. Nevyváženost ve vztazích může naopak vést ke vzniku nežádoucích spojení (např. spojení organizace a supervizora může vést ke ztrátě důvěry supervidovaných zaměstnanců nebo spojení supervidovaných a supervizora proti organizaci může způsobit poruchy fungování organizace a neplnění jejích cílů).

3.4.1 Koalice v supervizním vztahu

Pokud nastává např. situace, kdy si jsou supervizor a supervidovaní blízcí a větší vzdálenost je mezi nimi a vedením, v supervizi může vzniknout neproduktivní spojení supervizora se supervidovanými, nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci se prohlubuje, supervizor pak může nevědomě přebírat roli ideálního vedoucího.

Když naopak nastává situace, kdy je vedení v koalici se supervizorem, ale existuje vzdálenost mezi nimi a týmem zaměstnanců, v supervizi se tento stav může odrazit v pasivním přístupu zaměstnanců, nejsou témata k řešení, vše probíhá spíše formálně, není prostor pro hlubší reflexi práce s klienty, je zde přítomen strach, nedůvěra, případně projevy, které mají toto nastavení zakrýt, např. familiárnost, vtípky apod.

V případě, že jsou v koalici zaměstnanci a vedení a vzdálen je supervizor, to může nastat např. v situaci, kdy je podmínka supervize daná vnějšími pravidly, případně je nařízena zastřešující organizací nebo není smysl supervize dostatečně objasněn, je supervize poznamenána velkou fluktuací členů v supervizní skupině, nenacházejí se vhodná témata apod.

I tyto nevyváženosti mohou být tématem na supervizní setkání, případně na setkání s vedením organizace.

3.4.2 Přenos, protipřenos, paralelní proces

Vztahy mezi jednotlivými stranami obsahují mj. i element „nevědomého materiálu“, který je přítomen, aniž by si toho přítomní účastníci byli vědomi. Svobodová, Valášek (2002, s. 47) uvádějí, že „nevědomý materiál se může objevit na všech třech stranách, a to prostřednictvím tří základních principů: přenosu, proti-přenosu a paralelního procesu.

Přenos je součástí projekce. Zjednodušeně to znamená, že se osoba A chová k osobě B, jako by to byla osoba C. Zážitky, zkušenosti, city a další procesy, které se odehrávaly nebo odehrávají s osobou C, se přenesou na osobu B, v našem případě na supervizora. V případě supervize jde tedy o projekci ze supervidovaného na supervizora.

V proti-přenosu se v případě supervize bude jednat o nevědomé reakce supervizora na supervidovaného. Vlastní psychologický materiál supervizora se v nevědomé podobě objevuje v reakcích na chování supervidovaného. Proto je důležité, aby i supervizor reflektoval své duševní pochody.

Paralelní proces nastává, pokud se v průběhu supervize začnou objevovat stejné mechanismy a jevy, které se objevují při práci s klienty“.

Je důležité, aby si byl supervizor vědom existence a možného působení těchto jevů a uměl se s nimi citlivě a v zájmu supervidovaných i jejich klientů vypořádat.

3.4.3 Hranice

Důležitým aspektem spolupráce v supervizním vztahu je stanovení a dodržování hranic. Jde o rozlišení hranice mezi supervizí a terapií, o otázku důvěrnosti a rozlišení hranic v rámci role v supervizním vztahu.

Supervize by neměla být terapií. Supervize pouze pojmenovává. Schmidbauer (1994, s. 154) k tomuto tématu uvádí, že hranice mezi supervizí a terapií spočívá v tom, že v supervizi se

emocionální konflikty zpracovávají jen na poli zaměstnání, zatímco terapie se vztahuje na celý život supervidovaného.

Tabulka č. 1: Rozdíly z hlediska vztahu a očekávání v terapii a supervizi (Page, Wosket in Svobodová, Valášek 2002, s. 17)

Terapie	Supervize
Vztah	
Podporuje emocionálně klienta.	Podporuje supervidovaného při jeho terapeutické práci.
Regresivní projevy mohou být tolerovány a někdy i podpořeny. Přijímá se úroveň chování klienta, tj. napínání hranic nebo namíření silných emocí směrem k terapeutovi.	S regresivními projevy se zachází podle toho, jak přicházejí. Nejsou podporovány. Od supervidovaného se očekává, že dodržuje hranice a napomáhá jejich udržování.
Očekávání	
Klient navštěvuje sezení a snaží se využívat terapie ke svému užitku, někdy může být podporován v tom, aby přišel nepřipraven. Klient stanoví, jak rychlý je „společný krok“.	Supervidovaní přicházejí připraveni a poskytují nezbytné materiály. Rychlost společné „chůze“ je často ovlivněna potřebou dosáhnout nějakého řešení před dalším sezením s klientem.

Dalším tématem týkajícím se hranic v supervizním vztahu jsou osobní vztahy. Účinná supervize by měla být oproštěna od přátelství, pracovních rolí, společenských kontaktů a milostných či sexuálních vztahů (Svobodová, Valášek 2002, s. 29).

3.5 Specifika supervize v organizaci

O organizaci jako o čtvrtém klientovi supervize (vedle supervizora, supervizantů a klientů) se v odborné literatuře uvažuje v poslední dekádě. V průběhu času se totiž ukázalo, že na supervizi působí organizace a její kultura jako „neviditelný klient“. Na supervizi má vliv to, jak jí vnímají manažeři organizace, kde se supervize odehrává apod. (Towler in Havrdová 2011, s. 21).

3.5.1 Kultura organizace

Kulturu organizace lze definovat jako soubor tradic, hodnot, zásad, přesvědčení a postojů tvořících všudypřítomný kontext pro vše, co v organizaci děláme a co si myslíme (McLean, Marshall in Shohet, aj. 2004, s. 165). Shohet a Hawkins (2004, s. 167) popsali šest typů kultur v organizaci a zmapovali jejich dopady na supervizi. První pětice popsaných typů je zde vnímána jako nefunkční, vedoucí k neproduktivním formám supervize, jde o kultury pojmenované jako *hon na osobní patologii* (malé zaměření na skupinovou dynamiku), *úsilí o byrokratickou výkonnost* (silná orientace na výkon, slabá na osobní vazby), *hlídání vlastních zad* (většinou přítomna tam, kde je vysoce soupeřivé klima), *krizová motivace* („chceš-li upoutat pozornost, vyvolej krizi“), *návyková organizace* (téma závislosti je obsaženo ve vztazích v organizaci, u jejích zaměstnanců, případně sama organizace je závislá). Jako jediný správný kultury v organizaci autoři uvádějí kulturu *učící se organizace*.

Toto však kriticky zhodnotila autorka Beddoeová, která proti typu kultury učící se organizace staví kulturu organizace pojmenovanou jako *zvyšující odolnost organizace* (Beddoeová in Havrdová 2011, s. 22, 23). Proti sbírání požadovaných kreditů a ztráty vlivu na svůj rozvoj mají zaměstnanci v organizační kultuře zvyšující její odolnost větší možnost podílet se na dění uvnitř organizace, je zde uznána emocionální náročnost jejich práce, pravidlem je poskytování průběžné zpětné vazby na plnění úkolů a naplnění očekávané role pracovníka. Své místo zde má také víceúrovňová supervize.

Caroll (2004, s. 75) upozornil jako jeden z prvních na emoce v organizacích a také na nutnost integrovat své stinné stránky. V organizacích často panuje velký strach ze všeho emocionálního a z řeči pocitů. Mnoho problémů uvnitř organizací, které vyplynou z oblastí jako management výkonu, hodnocení, zpětná vazba, osobní efektivita, management stresu a z jiných oblastí, má co do činění s prací na emocionální stránce. A v čem vlastně supervizoři umí organizacím pomoci? Přinášejí umění reflexe do hloubky a pomáhají organizacím pochopit procesy, které

se uvnitř dějí. Supervize v organizaci pomáhá facilitovat a modelovat užitečné a zdravé vztahy v organizaci, pomáhá organizacím navázat kontakty uvnitř organizace i mimo ní. Řeší i způsob, jak se vypořádat s emocionální stránkou organizace, podporuje komunikaci o problémech uvnitř. Velkým tématem supervize je také proces změny, jak se na ni připravit, jak udělat změnu efektivní, jak ji udržet (Caroll 2004, s. 83).

3.6 Rizikové faktory supervize

Matoušek (2003, s. 360) za základní pravidla pro činnost supervizora považuje „být prospěšný, neškodit, nezneužívat, nemanipulovat“.

Na činnost supervizora lze nahlížet z více úhlů pohledu, tentýž pohled lze proto uplatnit i při pohledu na riziková místa supervize. Jedna ze situací, kdy supervize nedosahuje požadovaného účinku, může nastat v případech, kdy supervizor nenahlédne na probíhající přenos a protipřenos, protože na něj „nevidí“. Pravidlem pro supervizora by měla být péče o sebe samého, o vlastní supervizi a konzultaci své práce.

Další situací, která může nastat, je již zmiňovaná možná koalice dvou stran pomyslného supervizního trojúhelníku supervizor – supervidovaný – zadavatel supervize. K eliminaci tohoto stavu je mít dobře sestavený supervizní kontrakt a pravidelně se zabývat hodnocením probíhající supervize.

Na osobu supervizora se také často váže téma neslučitelnosti rolí. Znamená to, že supervizor by neměl být v jiné profesní roli ani v osobním vztahu s účastníkem supervize ani s jejím zadavatelem.

Etickým zásadám supervize se v českém prostředí věnuje např. Český institut pro supervizi, jehož členové se řídí přejatým etickým kodexem Evropské Asociace Supervize (EAS). Nezávislost supervizora ve smyslu absence jiných vztahů než vztahů definovaných v supervizním kontraktu zmiňuje i Výkladový sborník pro poskytovatele.

3.7 Syndrom vyhoření a prevence

3.7.1 Syndrom vyhoření (burn-out syndrom)

Pojem „burn-out“ (vyhoření) zavedl v roce 1974 psychoanalytik Herbert J. Freudenberger (Peňásová, 2007). Uvedl ho v článku, který pojednával o vyhoření personálu v alternativních léčebných zařízeních. Brzy se tento koncept přenesl do dalších oblastí pomáhajících profesí.

Mallotová (2000) uvádí tři komponenty, které syndrom vyhoření zahrnuje. Jde o tělesné, emocionální a duševní vyčerpání. Typickými znaky tělesného vyčerpání jsou chronická únava, nedostatek energie, slabost, lidé trpící syndromem vyhoření jsou zvýšeně náchylní k úrazům, častěji onemocní a častěji trpí poruchami spánku. Emocionálně vyčerpaný člověk se cítí jako ubitý, má pocit bezmoci a beznaděje. Člověk, který emočně vyhořel, se cítí emočně vysátý, je podrážděný a nervózní. U lidí, kterým hrozí vyhoření, se objevují negativní postoje k sobě samým, k vlastní práci a vlastním úspěchům, ale také k okolí a ke klientům, toto jsou znaky duševního vyčerpání.

Ohrožení syndromem vyhoření přichází, když pracovník zjistí, že nemůže ovlivňovat věci kolem sebe, nemá možnost působit na vnější realitu, prožívá bezmoc. Vznik syndromu vyhoření souvisí s pracovním stresem, s nechutí podávat výkon, s pocity zbytečnosti a beznaděje, s postupnou ztrátou osobní síly. Specifický aspekt v pomáhajících profesích je to, že jako svůj pracovní nástroj používáme sami sebe, svou osobnost, důležitou součástí práce je navázaný vztah pracovníka a klienta a pravidelný kontakt mezi nimi.

Dle Matouška (2003, s. 55) profesionální sociální práce přináší pracovníkům nepřetržitý kontakt se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není vždy realistická. Dalším specifikem sociální práce je rozpor mezi odpovědností pracovníka za klienty a zároveň nemožností mít plně pod kontrolou jejich chování. To, co pomáhající profese od pracovníka vyžadují, je osobní angažovanost, a sice v míře, která pro pracovníka není ohrožující a vysilující. Trvá poměrně dlouhou dobu, než pracovník nalezne tuto vyváženou polohu.

Pracoviště může k rozvoji syndromu vyhoření také přispět. Jde například o situace, kdy není dostatečná pozornost věnovaná potřebám zaměstnanců, neprobíhá ucelené zaškolení nových pracovníků, není možné poradit se o pracovních problémech s někým kompetentním či pracovně zkušenějším, není poskytována zpětná vazba zaměstnancům o jejich pracovním výkonu, chybí supervize a další (Merhautová, 2009).

3.7.2 Prevence syndromu vyhoření

Mezi preventivní opatření před vznikem syndromu vyhoření patří kvalitní příprava na profesi, definování poslání organizace a profesionální role pracovníka, existence systému zácviku nového pracovníka, týmová spolupráce, pravidelná zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnance, programy osobního rozvoje pracovníka v organizaci a podpora jeho dalšího

vzdělávání aj. To jsou všechno podmínky, které se týkají samotné profese a organizace, ve které je pomáhající pracovník zaměstnán.

To, co pro své nevyhoření může pracovník udělat sám, závisí na jeho vlastním uvědomění si rizika vyhoření, na míře stresu, který zažívá, na schopnosti náhledu, jak se ve svém zaměstnání doopravdy cítí. Je hodně na něm samotném, jak bude citlivý na možné varovné signály, které přicházejí a říkají si o pozornost, jako je např. únava, dlouhodobější nechuť chodit se do práce, způsob jednání s uživateli apod. Kopřiva (1997, s. 100) uvádí jako hlavní oblasti, které při prevenci a zvládání stresu hrají hlavní roli, životní styl, kam patří pohyb, spánek, zacházení s volným časem, dále mezilidské vztahy, tzn. naše osobní vztahy a péče o ně, nevyřešené konflikty, spokojenost v osobních vztazích a konečně téma přijetí sebe samého. Ten, kdo má v sobě stálý vnitřní konflikt, toho budou zřejmě na klientech rozčilovat podobné věci a rysy, které nemá rád u sebe.

Různí autoři (např. Havrdová, Matoušek aj.) shodně řadí mezi nejdůležitější preventivní prvky syndromu vyhoření průběžnou supervizi. Ta pomáhá pojmenovat aktuální situaci pracovníka, těžkosti ve vztahu s klientem i s kolegy, dodává nové podněty, posouvá dění dále, věci se řeší a nezůstávají stát, nemají možnost na sebe nabalit nové konflikty, domněnky, prožívané nespravedlnosti. Supervize pomáhá reflektovat téma hranic (ať už vlastních či hranic s klientem, případně hranic v celém systému organizace), v jejich překračování někdy bývá skryto riziko blížícího se syndromu vyhoření.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Cíl empirické části a zvolená výzkumná metoda

Cílem empirické části je zjistit postoje k supervizi, zmapovat rozsah a formy poskytované supervize a popsat význam supervize při prevenci ohrožení syndromem vyhoření u pracovníků v sociálních službách pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském výběžku.

Vzhledem k tématu diplomové práce a cíli její empirické části byl zvolen design kvalitativního výzkumu. Creswell (in Hendl 2005, s. 50) definoval kvalitativní výzkum jako „proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

4.2 Výzkumné otázky

Otázky budou realizovány formou rozhovoru. V rámci výzkumu byly řešeny odpovědi na výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1 (VO 1): Jak vnímají pracovníci přijímanou supervizi?

Otázka základní byla dále rozložena do dalších otázek specifických:

Co rozumíte pod pojmem supervize?

K čemu podle vás supervize slouží?

Co od supervize očekáváte?

Je podle vašeho názoru supervize pro vaši práci důležitá?

Pokud ano, v čem je důležitá, v čem vám pomáhá?

Pokud ne, jaká vidíte hlavní negativa? Co vám na supervizi vadí?

Která supervizní zkušenost ovlivnila váš postoj k supervizi a jakým způsobem?

Jak jste spokojen/a se supervizí ve vaší organizaci? Vnímáte nějaké nedostatky?

Máte možnost nějak ovlivnit frekvenci a typ poskytované supervize?

Jak by vypadala ideální supervize ve vaší organizaci?

Jak by vypadala ideální supervize pro vás?

Výzkumná otázka 2 (VO 2): Jaký má podle pracovníků supervize význam v prevenci syndromu vyhoření?

Otázka základní byla dále rozložena do dalších otázek specifických:

Slyšel/a jste o pojmu syndrom vyhoření?

Víte, jaká jsou rizika syndromu vyhoření, z čeho vzniká, jak se projevuje?

Pociťoval/a jste někdy sám/sama na sobě, že u vás dochází k projevům syndromu vyhoření?

Co konkrétního se dělo?

Co vám pomáhá oprostit se od starostí z práce?

Máte nějaké své způsoby, které vám pomáhají ve vypjatých situacích?

Jakou důležitost má podle vás supervize v prevenci syndromu vyhoření?

Pomáhá supervize v prevenci syndromu vyhoření i vám?

V čem konkrétně?

Výzkumná otázka 3 (VO 3): Jaký další přínos pro pracovníky supervize má?

Otázka základní byla dále rozložena do dalších otázek specifických:

Co vám osobně supervize přináší?

Co přinesla supervize nového do vaší práce?

Jaký má podle vás supervize význam pro fungování týmu, organizace?

Co se konkrétně změnilo za dobu přijímání supervize, ať už u vás osobně či v týmu, v přístupu k uživatelům apod.?

Daří se výstupy ze supervize přenášet do praxe?

4.3 Užitá metodologie

4.3.1 Metoda výběru souboru

Cílem výběru případů v kvalitativním výzkumu není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém (Švaříček, Šedřová 2014, s. 72). Pro zajištění souboru v tomto výzkumném šetření byla zvolena nepravděpodobnostní metoda výběru výzkumného vzorku, a sice záměrný (účelový) výběr dle klasifikace Miovského (Miovský 2006, s. 130). Jde o výběr výzkumného vzorku, kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností. Mezi účastníky splňujícími určité kritérium vybíráme toho, který je pro účast ve výzkumu vhodný a současně s ním také souhlasí (Miovský 2006, s. 136).

Pro účel výzkumu byli vybráni pracovníci sociálních služeb ve Šluknovském výběžku, a sice pracovníci splňující kvalifikaci a zařazení jako sociální pracovníci pracující v zařízeních pro osoby se zdravotním postižením ve vybraném regionu. Z registru poskytovatelů sociálních služeb (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2016) byly zjištěny všechny poskytované služby osobám se zdravotním postižením tím způsobem, že do podrobného vyhledávání byly postupně zadávány cílové skupiny: osoby s chronickým duševním onemocněním, s jiným zdravotním postižením, s kombinovaným postižením, s mentálním postižením, s tělesným postižením, se sluchovým postižením, se zdravotním postižením, se zrakovým postižením v okrese Děčín. Tento způsob vyhledávání podle cílových skupin byl zvolen z toho důvodu, že se liší pojetí termínu zdravotní postižení v zákonu o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) a v registru poskytovatelů sociálních služeb (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2016) zřízeném MPSV a spravovaném krajskými úřady. V již zmiňovaném zákoně je řečeno, že za zdravotní postižení je považováno postižení tělesné, mentální, duševní, smyslové nebo kombinované. Registr nakládá s termínem zdravotní postižení spíše ve smyslu postižení tělesné. Z přehledu všech zařízení v okrese Děčín byla vyjmuta ta, která nepatří do Šluknovského regionu.

Ve vybraných zařízeních byli emailem zkontaktovaní sociální pracovníci a byla jim předána informace o zamýšleném výzkumu s tím, že budou v nejbližších dnech telefonicky zkontaktovaní. Poté byli zkontaktovaní telefonicky a byly domluveny konkrétní schůzky.

Ve Šluknovském regionu bylo z registru poskytovatelů sociálních služeb (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2016) zjištěno poskytování těchto sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením: osobní asistence (3x), podpora samostatného bydlení (3x), sociálně terapeutické dílny (3x), domov pro osoby se zdravotním postižením (2x), domov se zvláštním režimem (4x), chráněné bydlení (4x), SAS pro seniory a osoby se zdravotním postižením (1x), sociální rehabilitace (2x), odlehčovací služby (1x), odborné sociální poradenství (1x) v celkem 15 organizacích.

4.3.2 Tvorba dat

Richardson doporučuje v kvalitativním výzkumu užívat termín tvorba dat, to má podtrhnout fakt, že při uplatnění metod pro získávání kvalitativních dat se výzkumník přímo podílí na tom, jak kvalitní data získá a ovlivňuje jejich vznik (Richardson, aj. in Miovský 2006, s. 141). Pro získání dat byla ve výzkumu zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. U něj je definováno tzv. jádro, tj. minimum otázek a témat, které má tazatel za úkol probrat. Na jádro

se pak nabalují další témata a otázky, které se při rozhovoru tazateli jeví jako smysluplné. Při zpracování a analýze pak máme možnost s touto nadstavbou pracovat či ji nechat stranou (Miovský 2006, s. 160). Zvláštní pozornost je nutné věnovat začátku a konci rozhovoru. Na začátku dotazování je nutné prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem. Také zakončení rozhovoru je jeho důležitou součástí. Právě na konci rozhovoru nebo při loučení můžeme ještě získat důležité informace. Kvalitativní rozhovor není pouze sběrem dat, ale může mít i intervenční charakter (Hendl 2005, s. 167).

4.3.3 Způsob kladení otázek

Otázka v interview je stimulem pro generování odpovědi respondentem. Způsob, jakým je otázka formulována, patří mezi nejdůležitější prvky, které určují, jak bude respondent odpovídat. Otázky v kvalitativním interview by měly být skutečně otevřené, neutrální, citlivé a jasné. Základní snahou při vymýšlení otázek je minimalizovat vnucování určitých odpovědí samou formulací otázky (Hendl 2005, s. 169).

Úvodní otázky mají místo v každém rozhovoru. Na začátku rozhovoru výzkumník představí sebe i svůj projekt, ujistí respondenta o anonymní povaze výzkumu a požádá o souhlas s nahráváním. To je nejvhodnější provést v následujícím pořadí: dotázat se na participaci k výzkumu, na povolení zaznamenávat, poté zapnout diktafon a obě otázky položit znovu (Švaříček, Šedřová 2014, s. 163).

Hlavní otázky výzkumu jsou do běžného jazyka přeložené výzkumné otázky a to takovým způsobem, aby jim respondent rozuměl.

Na počátku každého rozhovoru byla autorka představena, dále byl respondentovi představen cíl výzkumného šetření. Respondent byl ujistěn o zachování důvěrnosti a mlčenlivosti a byl dotázán na souhlas s pořízením záznamu z rozhovoru. Po vyjádření souhlasu byly respondentovi položeny úvodní otázky zjišťující jeho pracovní zařazení, typ sociální služby, ve které pracuje, jak dlouho v zařízení pracuje apod. Následovaly otázky hlavní, zjišťující pohled respondentů na téma popsané v cíli výzkumu (zjistit postoje k supervizi, zmapovat rozsah a formy poskytované supervize a popsat význam supervize při prevenci ohrožení syndromem vyhoření u sociálních pracovníků v sociálních službách pro osoby se zdravotním postižením ve Šluknovském výběžku). Při ukončení rozhovoru byl respondent dotázán, zda má zájem ještě cokoliv dodat, poté mu bylo poděkováno.

4.3.4 Fixace kvalitativních dat

Záznam rozhovoru je po jeho ukončení hotov, nyní nastává fáze transkripce dat. Tu je možné provést několika způsoby.

Pro transkripci záznamů ve výzkumném šetření byla použita doslovná transkripce všech proběhlých rozhovorů. V záznamech je vyznačeno, kdo je respondentem výzkumu, jak dlouho rozhovor trval a kdy byl pořízen. Respondenti byli pro zachování anonymity při transkripci dat přejmenováni.

4.4 Průběh výzkumu

Výzkum probíhal v měsíci listopadu 2015. Do výzkumu bylo zapojeno 8 sociálních pracovníků pracujících v zařízeních poskytujících sociální služby osobám se zdravotním postižením ve Šluknovském výběžku. Rozhovory probíhaly většinou na pracovišti sociálního pracovníka, v místnosti, kde nebyl nikdo jiný přítomen, případně v jiných místech mimo pracoviště, kde byl zajištěn klid na rozhovor. Rozhovory byly s pracovníky předem domluveny, u každého z nich byl vyžádán souhlas s pořízením záznamu na záznamové zařízení. Všechny rozhovory byly podrobeny následné doslovné transkripci k dalšímu zpracování dat. Průměrný rozhovor trval 26 minut.

4.5 Analýza a interpretace dat

Výzkumu se účastnilo celkem 8 sociálních pracovníků z různých zařízení i z různých druhů sociálních služeb dle typologie sociálních služeb. Respondenti pracují v sociálních službách sociálně terapeutická dílna, domov pro osoby se zdravotním postižením (3), domov se zvláštním režimem (3), sociální rehabilitace. 2 sociální pracovníci jsou zařazeni v ambulantním typu sociální služby a ostatních 6 sociálních pracovníků v pobytové sociální službě.

Tabulka č. 2: **Přehled respondentů a jejich zařazení v typologii sociálních služeb**

	Respondent	Sociální služba	Délka zaměstnání v současné práci	
1	Alena	Domov pro osoby se zdravotním postižením	13 let	žena
2	Beata	Domov se zvláštním režimem	8 let	žena
3	David	Domov pro osoby se zdravotním postižením	3 roky	muž
4	Jana	Domov se zvláštním režimem	9 let	žena
5	Lukáš	Domov se zvláštním režimem	16 let	muž
6	Marie	Sociálně terapeutická dílna	3 roky	žena
7	Simona	Sociální rehabilitace	11 let	žena
8	Vanda	Domov pro osoby se zdravotním postižením	4 roky	žena

Tabulka č. 3: **Přehled respondentů a přijímané supervize v organizacích**

Respondent	Sociální služba	Poskytovaná supervize v organizaci	Interval pro konání supervize	Typ supervize
Alena	Domov pro osoby se zdravotním postižením	Týmová supervize manažerů Týmová supervize pro jednotlivé týmy v organizaci	obě 1 x měsíčně	externí
Beata	Domov se zvláštním režimem	Intervize	v případě potřeby	interní
David	Domov pro osoby se zdravotním postižením	Týmová supervize pro jednotlivé týmy pracovníků přímé péče Týmová supervize všech	1 x měsíčně dle domluvy	externí

Jana	Domov se zvláštním režimem	Týmová supervize pracovníků přímé péče Týmová supervize manažerů	obě 1 x 3 měsíce	externí
Lukáš	Domov se zvláštním režimem	Týmová supervize dle služeb	1 x 2 měsíce	Externí
Marie	Sociálně terapeutická dílna	Supervize není realizována		
Simona	Sociální rehabilitace	Týmová supervize dle služeb Týmová supervize manažerů	obě 1 x měsíčně	Externí
Vanda	Domov pro osoby se zdravotním postižením	Týmová supervize manažerů Týmová supervize pro službu	1 x 3 měsíce	Externí

VO 1: Jak vnímají pracovníci přijímanou supervizi?

Otázky k VO 1:

Co rozumíte pod pojmem supervize?

Ve výpovědích respondenti uvádějí pojmy jako „nadhled někoho odjinud, pohled člověka, který nepracuje v organizaci, jiný úhel pohledu, diskuse v týmu, pomoc člověka, když si pracovník neví rady, jako např.: „*Je to nadhled někoho odjinud, někoho cizího, kdo nám řekne názor na tu věc svými slovy, svým pohledem. My už máme tu profesionální slepotu, nevidíme dál a on nás popostrčí, abychom tu věc viděli trošku z jiného úhlu.*“ (Alena)

„Diskuse v týmu.“ (Lukáš)

To, že účinky supervize mají vliv na reflexi sama sebe jako pracovníka a podněcují k zamýšlení nad vlastními postupy, zmiňuje respondentka Jana: „*Že pak člověk může o tom přemýšlet a říkat si, jo mohla jsem to udělat jinak, mohla jsem to udělat takhle. Takže mi k tomu dá jiný prostě námět, abych o tom ještě přemýšlela, že jsem to mohla udělat jinak.*“

V dalším vyjádření je zmíněn důležitý moment supervize, a sice to, že pracuje s chybou, pojmenovává, ale neobsahuje hodnocení, k tomu respondentka Simona zmiňuje: *„Pro mě je supervize ventil, já se na ní hrozně těším, můžu řešit cokoli, nástroj, který mi pomůže najít řešení, i když já dělám něco špatně, dojde to vždycky k nějakému reálnému řešení.“*

Jeden z respondentů zmiňuje k pojmu supervize odbornost v oboru sociální práce i terapeutické dovednosti: *„Díky naší supervizorce jsme se hodně posunuli. Protože to je člověk, jednak je terapeuticky zdatnej a jednak rozumí sociální práci. Ať už je to přímá péče nebo sociální práce z hlediska legislativy, to je strašná výhoda. To znamená, že dokázala přesně poukazovat na nedostatky tý služby a tím nám dávala přímo úkoly.“* (David)

Zajímavý je postřeh téhož respondenta o odvaze supervizora pojmenovávat citlivá místa: *„Ještě, ten supervizor je docela odvážný. Jde na dřeň v problematicejch věcech, když jsou to věci týkající se pracovních individualit nebo z toho domova, nebojí se zakritizovat.“*

A také zmiňuje propojení osobní a pracovní roviny při procesu supervize i jejích účinků. Uvědomuje si posilování sebe na pozici vedoucího pracovního týmu a zároveň zrání sebe jako člověka: *„... z tý supervize od stejného člověka jsem si vzal i osobně, že je to prostě, že to mělo i na mě velký vliv. Na pozici vedoucího, posilování tý síly vnitřní ...“* (David)

Co může být obsahem supervizního setkání, zmiňuje respondentka Vanda: *„Rozebíráme spolu případ nebo když mám osobní nějaký problém ve vztahu ke klientovi nebo k ostatním zaměstnancům nebo spolupracovníkům...supervizor mi pomáhá řešit ty případy a zorganizovat tu práci tak a vyřešit určitý problémy tak, aby mě to nezatěžovalo.“*

Příspěvek zmiňuje, co všechno může být obsahem supervizního setkání, ať už téma různých typů vztahů, ve kterých je pracovník v zaměstnání zapojen, ale např. i téma organizace vlastní práce, organizace času apod.

Beata o supervizi říká: „Pro mě je to třeba uspořádání myšlenek, uvědomění se svojí pozice, kompetencí, co se týká organizace celkově, tak tam určitě ty kompetence a myslím si, že jakoby taková podpora, ty oči zvenku, že vám se otevře. Já si myslím, že je to správně, ale ono to třeba vůbec není, že jo. A vůbec jakoby tu možnost to ze sebe vypustit a slyšet názor toho druhýho.“

K čemu podle vás supervize slouží?

Respondenti ve svých odpovědích zmiňovali získání nadhledu Alena: „Když získám jiný nadhled a pohled na tu věc, tak i jiný řešení se naskytne, který třeba do té doby člověk nevidí...“

V dalším příspěvku je zmíněn přínos supervize v pojmenování situace, zároveň respondent zmiňuje potřebu praktických dopadů poznatků ze supervizních setkání. Je tam rozpoznatelná potřeba posunu, změny.

„Mně se zatím líbí nejvíc teď supervize...konkrétní, edukativní, nasměřovaná k organizaci, pojmenovává jasně ty problémy. Není to takový to povídání si, takový to hlazení, mně se líbí, když ta supervize má výstup. Jako by takový tah na branku. Že to má nějaký cíl. Protože zažil jsem spoustu supervizí, který byly víceméně omílání nějakých teoretických věcí nebo se ta skupina rozešla s tím, že vlastně to nebude mít žádné jiné pokračování v praxi.“ (David)

Schopnost věci a situace pojmenovat, ale i schopnost jít do věcí citlivých, spojených s nepříjemným prožíváním někoho z účastníků supervize, schopnost věcí rozkrýt, to je to, co od supervize očekávají i další respondenti. „To, co my si třeba nedokážeme říct přímo, tak ta supervizorka nás k tomu jakoby dovede, když je dobrá. Taky se to nestává pokaždý, ale tady třeba docela jo. Člověk se otevře, aniž by chtěl. Někdy je to takový jakoby nebezpečný, ale myslím si, že je to ku prospěchu věci. Když si to takhle řekneme, tak se pročistí vzduch.“ (Jana)

Z toho příspěvku je patrné, že v určitých situacích je velmi přínosné a v praxi i jednodušší, pokud organizace spolupracuje s externím supervizorem, který není součástí týmu a není pro pracovníky ohrožující.

Další z respondentů vidí přínos supervize v ochraně před syndromem vyhoření poskytnutím prostoru, kde lze řešit pracovní problémy a zamezit tak případnému napětí v týmu, případně v pomoci, kterou supervize může nabídnout v situacích, které se zdají neřešitelné.

Beata zmiňuje možnost využít supervizi individuální, pokud pracovník řeší problém a zároveň není ochoten řešit toto téma před celým týmem: „No, určitě může být jako podpora, co se týká v tom individuálu, v té individuální rovině. Si myslím, že je to o tom, že já mám třeba nějaký

problém a nechci s ním vyjít v tý organizaci ven. Nicméně mě to takovým způsobem šírá, že potřebuju poradit, pomoci. Taková ta podpora, jak psychická, tak i pracovní. “

K možnému zaměření supervize pak dodává: „*Určitě v organizaci ujasnění si těch kompetencí, nastavení si takovýho pořádku, tý hierarchie. Pro pracovníky určitě nějaký způsob si jakoby postěžovat, vypustit ven před někým, ne před svým vedoucím nebo před nadřízeným, co mě trápí a slyšet takovou tu podporu, provázanost těch týmů. Toho je strašně moc jako.*“

„*Já jsem vždycky supervizi vnímal dobře. Nikdy jsem s tím neměl problém, naopak, vždycky jsem to vítal. Protože jsme měli ten čas přímo pro sebe. Mohli jsme třeba tři, dvě hodiny v kuse probírat třeba klienta, problém i ten personální nebo cokoliv. Byli tam všichni a ještě tam byl člověk, který dohlížel, abychom se neservali nebo něco takovýho.*“ (Lukáš)

Co od supervize očekáváte?

Respondenti u této položky odpovídali na to, co očekávají od supervizních setkání.

„*Očekávám ne to, že mi řekne, co mám dělat, ale že mi ukáže, že ta věc se dá otočit a podívat se na ní z druhý strany.*“ (Alena)

Respondent David k tomu dodává: „*Určitě ty změny, jasný pojmenování problému a potom určitý uvolnění, pomoc rozklíčovat problematiku osobnosti, individuality. Stejně tak pomoc nalezení řešení nějakých pracovních problémů. Nalezení návodu, pravidel atd.*“

Přínosem supervize je kromě jiného i odstranění pocitu bezvýchodnosti a možnost sdílení s ostatními, poznání, že ostatní řeší podobné věci, zažívají podobné pocity.

O počáteční obavě před supervizním setkáním mluví Jana: „*Většinou tam jdu vždycky s nějakou obavou, co zas z toho bude. Už jsem si zvykla, už není jako že bych něco očekávala.*“ A poté doplňuje: „*Mně se vždycky uleví, že když člověk narazí na nějaký téma, že se to tam rozebere a vy pak třeba můžete v klidu odejít, mele se vám to v hlavě, ale potom třeba druhý den už je to v pohodě. Takže mně to vlastně pomáhá pročistit si hlavu.*“ (Jana)

V týmové supervizi dochází k tomu, že se tým, organizace ladí na společné „takto to my děláme, takto postupujeme“, pracovníci si definují dobrou praxi, učí se od sebe navzájem příklady, příběhy. Simona k tomu říká: „*Někdy téma nemám, ale i to, co řeší ostatní, mi taky může hodně pomoci, vždycky si v tom najdu to svoje, takže já očekávám, že supervize pomůže, vyřeší problém...*“

Další respondentka od supervize očekává náhled díky tomu, že supervizor není přítomen každodenní praxi a také prostor, kdy bude vyslechnuta: „*Očekávám od supervizora, že mě samozřejmě vyslechne. Že je taková jako vrba, určitě musí umět naslouchat.*“ (Vanda)

Respondentka Beata zmiňuje v očekáváních od supervize ještě ujasnění, že věci pracovník dělá správně: „*Určitě pomoc a ujasnění, že to děláme dobře třeba. A pro ty pracovníky je to určitá podpora, protože ta práce je hodně složitá, náročná. Tak určitě, co se týká klientů, tak taky druhý pohled, poradení, protože ti supervizoři jsou to psychoterapeuti, kteří tam využívají vlastně tuhleto formu, takže i pomoc v přímý práci s klientem.*“

„*Že se vyčistí vzduch, no. Nemusíme být kamarádi za každou cenu, ale můžeme si vyříkat, co je za problém. To bylo pro mě vždycky důležitý. Vlastně nikdy jsem neodcházel ze supervize s tím, že by se jako něco na tý supervizi rozvrtalo a pak se to neukončilo. Že bych byl na někoho naštvanej nebo něco takovýho. Já to musím zaklepat, vždycky jsme měli dobrýho supervizora. Ať to byly výjezdní supervize nebo dvoudenní výjezd.*“ (Lukáš)

Je podle vašeho názoru supervize pro vaší práci důležitá? Pokud ano, v čem je důležitá, v čem vám pomáhá?

Ve vnímání důležitosti supervize ve své práci se shodli všichni respondenti. Považují ji ve své práci za důležitou a přínosnou.

Respondentka Vanda mluví o důležitém aspektu supervize, a sice o dodání naděje při řešení konkrétních situací, do další práce: „*Já si na supervizi oddychnu a vždycky tak nějak nabydu další energii do dalších dnů, tu naději, odcházím taková vypovídaná, klidnější a plná nadějí a trošku toho elánu do té práce.*“ (Vanda)

Respondent David: „*Pomáhá, když je všechno dobrý, pomáhá posilovat pozici, pomáhá otvírat hlavy zaměstnancům zanesený stereotypama, pomáhá té organizaci tím nastavováním, téma návodama, jak jít dál, v rozvoji.*“

Jana k facilitativní funkci supervize říká: „*Právě tím, že já pak mohu v noci klidně spát. Takhle bych to té kolegyni neřekla nebo té podřízený, nebo že si to tam řekneme. Že nás k tomu, svým způsobem, nás ta supervizorka k tomu donutí.*“

O možnostech supervizního obsahu mluví respondentka Simona: „*Hodně mi ulevila, díky ní jsem tady možná taky tak dlouho, řešila jsem i svůj směr v práci opakovaně...*“ Obsahem supervizního setkání může být i pracovní pole pomáhajícího, jeho příslušnost a sounáležitost s týmem, celou organizací, ale také jeho potřeba změny, potřeba díky nabytým zkušenostem postoupit v hierarchii organizace výše, mít větší kompetence apod.

„*Určitě. Já si myslím, že jo, je to určitě plus. Nevnímám to jako spousta holek, to vnímají jako mínus. V týmu nevím, myslím si, že v týmu u nás ne. My jsme jako malej kolektiv. Pak jsou holky vedle, tam je na supervize deset, dvanáct lidí. Některý ty děvčata to vnímají jako blbost. Proč já bych měla něco říkat a tak, to je většinou ženskej kolektiv, nejsou tam žádný chlapi, který by to nařídili. Ty ženský jsou na sebe hnusný a nejsou schopný si to vyřešit mezi sebou. Ty různý zákulisní hry, chlapi to nedělají tohleto podle mě. Chlapi říknou, pudeš někam nebo seš blbec, ale nedělají takový ty žabomyšší války...nedokážou pracovat s tím časem, kterej mají pro sebe. Že by to využily třeba pro rozbor klienta. Dejme tomu, že mají problémového klienta, který jim tam pak zatápí nebo je agresivní nebo cokoliv jinýho. Tak se tomu budu věnovat nebo řeknu, potřeboval bych supervizi s tímhle člověkem, vadí mi to a to, nechci to řešit sám...pak je to na vedoucích těch oddělení, aby jim to vysvětlili.*“ (Lukáš)

Pokud ne, jaká vidíte hlavní negativa? Co vám na supervizi vadí?

O prožívaných negativech supervize „*Nic mě teď nenapadá, co by mě mělo na supervizi vadit. Pokud to někomu působilo nepříjemný pocity, tak si myslím, tak na to lidi poukázali, řešilo se to, ale to je zase spíš otázka pro mě a míra tý odvahy se otevřít.*“ (David)

Respondentka Simona se vyjadřovala spíše k tomu, co jí na supervizích více vyhovuje: „*Mně víc vyhovuje, když si to můžu přehrát na různých metodách, třeba sochání, dřív to bylo častější, mohla by taky bejt víc často, i víc typů, i individuální, někdy bych chtěla i individuální.*“ Respondentka se zaměřuje spíše na způsob práce na supervizních setkáních a na používané metody a techniky. V supervizi kromě tradičních metod lze použít i kreativní techniky, více se tomuto tématu věnuje Mgr. Jana Merhautová (in Havrdová, aj. 2008, s. 153–160).

K otázce bezpečného prostoru a pocitu bezpečí na supervizi se vyjadřuje respondentka Marie: „*Já jsem zažila supervizi, kde jsme si hodně hráli, využívali jsme figurky a mě to bavilo. Ted'*

u nás mi vadí, že když jsme dřív supervizi měli, tak byla s ředitelem a že sem si tam nemohla ulevit proti němu, co bych si chtěla vyřešit a tak...v tomhle zaměstnání teď by mi vyhovovala asi individuální. Protože tam nikomu nevěřím, že by si to mezi sebou neřekli. Že by se to neobrátilo proti mně. Není pro mě bezpečná.“ Respondentka zmiňuje důležitý aspekt supervize, a sice aby mohlo dojít k účinku supervize, je třeba zajistit pocit bezpečí pro účastníky supervize. Obavy, nedůvěra činí ze supervize pouze formální setkání. Je důležité poskytnout pracovníkům prostor, kde nebudou mít obavy z toho, že jsou na supervizi hodnoceni apod. Je dobré mít na zřeteli všechny potřeby organizace i zaměstnanců, tzn. zohlednit potřebu organizace při nastavování pravidel, řízení změn, sladění zaměstnanců apod. Zároveň je třeba respektovat potřeby zaměstnanců, kromě jiného potřebu zamýšlet se nad vztahy na pracovišti, sdělit i nepříjemné pocity, které u toho pracovníka provázejí apod. To někdy bohužel nejde, pokud se všech supervizních setkání účastní i vedení organizace. Proto bývá v organizacích někdy kombinována supervize týmová a supervize pracovníků na stejné úrovni v hierarchii, případně se supervize týmové neúčastní vedoucí pokaždé.

O etickém chování a pravidlech supervizora je již pojednáno v teoretické části práce. Co zatím zmíněno nebylo, je zachování domluvených pravidel ze strany účastníků. Na začátku supervizního setkávání si vždy supervizor a supervidovaní domlouvají určitá pravidla, jedním z nich je i zachování mlčenlivosti. Mlčenlivost supervizora je zmíněna v supervizním kontraktu. O mlčenlivosti supervidovaných však v kontraktu zmínka nebývá. Pravidla jsou tedy diskutována ústně, k jejich dodržování se i účastníci supervize ústně zavazují. V praxi se ovšem někdy stává, že se informace ze supervize dostávají mimo supervizní setkání a zkeslené pak žijí svým vlastním životem. Respondentka Vanda k tomu říká: *„Co jsem slyšela i z minulosti, v českém pojetí pracovního kolektivu, hlavně ženského, kdy jde o soutěživost, donašečství, pomlouvání, vynášení věcí ze supervize...“*, takže si myslím, že ty nepříjemnosti můžou vzniknout ve skupinový supervizi, v individuální určitě ne, já osobní špatný zkušenosti nemám.“ Dotýká se i hodnocení supervize ze strany zadavatele a řešení výstupů ze supervize: *„Spíš co mi vadí všeobecně, že by mělo vedení, poskytovatel, co objednává supervizi, že by měl brát náměty, výstupy od supervizora vážnějc, dát jim větší důležitost, protože není nikde kontrola, že si ověřujou supervizi ten zadavatel, myslím si, že by měla být zpětná vazba i od toho zaměstnavatele, to mně asi vadí, pak co bych třeba chtěla vidět, nějaký písemný výstupy.“*

Respondentka Beata zmiňuje situace, kdy dochází ke koalici dvou ze tří stran supervizní

trojúhelníku, vztahy nejsou vyrovnané a supervizní proces je narušen, může docházet i k poškození účastníků supervize. Otázka důvěry může být tímto zážitkem zpochybněná v celém týmu, celé organizaci. „No, jako si myslím, setkala jsem se s tím, že když je špatnej supervizor, že ta supervize nemá ten význam, kterej by třeba měla mít a co si myslím, že je negativum supervize, možná, když je supervizor, když se dělá rozbor organizace, třeba ten supervizor, jak bych to řekla, ne úplně podplacenej, ale nasměrovanej od toho vedení nahoře. Neříkám, že tady se to stalo, ale slyšela jsem nebo i někde četla, že ředitel si udělá supervizi a už řek, co jako tam chce docílit, dá zakázku. To si myslím, že je takový, no samozřejmě supervize je vždycky o zakázce, o domluvě, že jo. Ale mělo by to být jakoby čistý. Nemělo by tam být takový, já tě teď chci potopit, já se tě chci zbavit, použít k tomu supervizi. Což jsem slyšela, že se to stalo.“ (Beata)

„Já potřebuju někoho jako živýho, potřebuju někoho, kdo řekne ne, takhle to děláte špatně nebo prostě tohleto je naprd. Řekne to prostě na rovinu, prostě hned bez nějakých obalů. Pro mě je to jednodušší realita, než tady nad tím přemejšlet a ještě si to nosit domů. Proto jsem chtěl vždycky nějakýho živýho člověka...“

A pokračoval: „Ne. Já jsem vedoucí oddělení tohohle, já jsem se zúčastňoval svejch jakoby. Jakoby oddělení.“

Nade mnou je jenom ředitel vlastně. A ředitel tam nechodil, ten měl manažerskou supervizi. Nikdo tam nikdy jakoby nechtěl, kolegyně, vedoucí, z ostatních oddělení, ty se nezúčastňovaly těch supervizí.

T: To je pak nemohou zmotivovat nižší zaměstnance?

R: I když ten supervizor říkal, že by to bylo dobrý, třeba ne na všechny, ale některý jo a přesto tam nechodily. A pak to byly ve finále ty, co to nejvíc potřebujou.

T: A některý ty věci se nedají řešit bez toho vedoucího. “ (Lukáš)

Která supervizní zkušenost ovlivnila váš postoj k supervizi a jakým způsobem?

Respondenti se u k tomuto tématu vyjadřovali se svými různými zkušenostmi, pozitivními i negativními. Jana se setkala s vedením supervize, které jí nepřineslo příliš dobrou zkušenost: „No tak, jedna tedy hodně negativní, a to byla, to jsme měli, to byla taková ta psychologická...dělali jsme to nějakou technikou s papírem a závěr byl, že jsme vyčlenili z naší práce organizaci, takže my se jako chováme vůči té organizaci velice špatně a takovýmhle stylem to bylo podáváno, to bylo hodně negativní.“ Zmiňuje i koalici ředitele a supervizorky,

kdy dochází k narušení vyváženosti supervizního trojúhelníku: „... takže i když jsme tady měli další supervize, tak ta jedna paní taky nebyla moc zrovna jako, že by to bylo přínosný a navíc vlastně jmenovitě i třeba panu řediteli říkala, co kdo říkal, což si myslím, že není taky dobrý.“ Respondentka Simona mluví o první supervizi jako o způsobu práce, se kterým se do té doby nesetkala: „Když jsem nastoupila, zažila jsem první supervizi, tak jsem si říkala, kde to jsem, nechápala jsem to...pak jsem to poznala...řešila jsem i konkrétní případy, když do mě byl klient zamilovanej, řešili jsme to na supervizi pomocí zvířátek, každá supervize je pro mě přínos, i supervize, kdy jsem řešila svojí roli v týmu, kreslila jsem obrázky.“

Respondentka Marie zmiňuje jeden z momentů, který je specifický v pomáhajících profesích. A sice to, že naším pracovním nástrojem jsme my sami. Naše povaha, temperament, dosavadní zkušenosti, citlivá místa, to vše v nás s námi vstupuje do vztahu s klientem, kolegy, nadřízeným: „...jo jednou, když jsme měli supervizi v minulým zaměstnání, tak se tam řešil klient a to mě rozběčelo, protože jsem si vzpomněla na něco ze svého života. I když jsme řešili klienta, tak se to prolínalo, vylejzaly mi i moje věci. Já jsem pak po nějaký supervizi byla zralá na individuál, potřebovala jsem doošetřit.“

Respondentka Beata má zkušenost s řešením konkrétní zakázky: „No já jsem měla individuální supervizi, měla jsem jich několik. Měla jsem to zaměřený na způsob komunikace se svým nadřízeným, s panem ředitelem. Jak mu mám říct, aby mě jakoby poslouchal a bral to vážně. Protože já jsem byla hrozný tornádo a teď už teda nejsem, teda jsem, nevím, ale já jsem v tom využívala supervizi tímhle směrem jakoby v té komunikaci. Jak říct, protože já pana ředitele znám už jakoby z dřívějšíka, že některý ty věci jsem říkala, že on je neslyšel. No, že já jsem využívala supervizi tady k tomu, ke komunikaci, jak to říct, aby to bylo vyslyšeno a aby to teda fungovalo. A povedlo se.“

„Ta týmová supervize, to bylo dobrý, ten začátek. Ten to celý odstartoval, že to bylo jakoby pozitivní reakce, pozitivní ohlas na to. Pak to bylo dobrý. Pak se to táhlo, tahle supervizorka nám doporučila zase tu další. Pak jsme měli toho pana, ten byl divnej. Pak jsme zkoušeli ještě nějakýho člověka, pak jsme našli toho současného, ten už tady dělá třeba pět let.“ (Lukáš)

Jak jste spokojen/a se supervizí ve vaší organizaci? Vnímáte nějaké nedostatky?

Respondenti jsou s probíhající supervizí ve většině případů spokojeni, jeden z respondentů

zmínil jako ne zcela stoprocentní spolehlivost v dodržení domluvených termínů ze strany supervizora: „...jediný to, což je taky to důležitý, je taková stupidní věc, dodržování, absolutního dodržování termínu. Spolehlivost. Máme supervizora, který je strašně rozlítanej, má strašně práce, takže občas došlo k nějaký kolizi...to jsou takový triviální věci, ale myslím, že by to mělo fungovat stoprocentně.“ (David)

O důležitosti atmosféry na supervizním setkání, potřebě důvěry a důvěrnosti říká respondentka Jana: „Mně dřív vadilo, že jsem v týmu, kde se nechci jakoby moc otevřít, že jsou tam lidi, co mi nesedějí. Jo, to mi dělalo jako že problémy. A zase vím, jak je strašně namáhavá individuální supervize, to potom jste v jednom kole jenom vy, jste psychicky vyčerpaná po tom, takže to taky nechci, to zůstávám v té mé skupinový...není to vždycky jednoduchý.“

Respondentka Vanda opakuje své přání týkající se prožívání důležitosti a závěrů ze supervize ze strany zadavatele: „Aby byla supervize braná i ze strany zadavatele, poskytovatele, aby to bylo brány vážně“.

Respondentka Marie projevuje se stylem supervizních setkání nespokojenost: „Moc ne, je málo, neřeší se tam to, co já bych potřebovala, a jsme tam všichni, prostě jsme tam s vedením, je nás tam málo, nejde udělat, aby měl každý individuál.“

Beata zmínila zavádění supervize v organizaci: „Ze začátku jsme s nimi jakoby bojovali, protože nevěděli, k čemu by to jakoby mělo sloužit, nicméně mělo to kladnej, pozitivní účinek na ty pracovníky.“ V procesu zavádění supervize v organizaci je nutné dát zaměstnancům čas, informace a možnost zážitku, co jim supervize může přinést. Je třeba počítat s tím, že atmosféra důvěry a otevření se přichází postupně a je nutné ji budovat ve vztahu se supervizorem. U skupinové formy supervize se mluví až o šesti setkáních než skupina začne společně pracovat v otevřeném a důvěryhodném prostředí.

Máte možnost nějak ovlivnit frekvenci a typ poskytované supervize?

Většina respondentů odpovídala, že mají možnost si určit, jak supervize bude probíhat, na co bude zaměřena, úplně nemohou ovlivnit to, jak často bude, ale v případě krize či potřeby je možnost požádat o supervizi neplánovanou, krizovou, nebo využít supervizi individuální.

Respondent David: „Máme možnost si absolutně určit, jak to chceme, od tématu po styl relaxace, jestli to bude týmová, individuální, manažerská, absolutně podle potřeby. Děláme to

vždycky podle potřeby.

T: Měli jste někdy nějakou krizovku, nebyl domluvený termín a zavola se supervizor a šlo to?

R: No, já jsem hrál hlavní roli, takže to šlo.“

Respondentka Jana: „ Asi bych si mohla vyžádat, u paní ředitelky není problém. Když někdo potřebuje, vyjde vstříc.“ A Simona: „Frekvenci asi ne, díky penězům, jaký typ bude, to ano, řešíme to s ředitelkou.“

Respondentka Marie sděluje, že nemá možnost supervizi ovlivnit: „Ne, nemám, vím, že to nemá smysl, je to závislý na penězích a časech.“

A respondentka Vanda: „Myslím si, že frekvenci ne, ale typ jo, myslím si, že ze skupinový na individuální nebo přidat, to určitě. To nezádávám já, ale dám přání, jdu za zaměstnavatelem, že mám tu potřebu, to jako není problém...“

Jak by vypadala ideální supervize ve vaší organizaci? Jak by vypadala ideální supervize pro vás?

„Jako je teď.“ (Alena)

David: „Prostě vyhovuje mi situace, kdy se ten supervizor vyzná v oboru absolutně, ve veškerých novinkách legislativních tak, aby byl nápomocen tý organizaci a ten, který má vhléd. Ví, jak daleko je ta organizace, kde jsou rezervy. Potom nad těma rezervama se zastavuje a prostě nabízí nějaké svoje řešení. Buď to přijmeme, nebo ne. To mě prostě strašně vyhovuje.“ A dodává: „Moc nevěřím supervizím, který se konají jednou za půl roku, to si myslím, že je takový marný. Že je to takový mlácení slámy. Musí to mít nějakou kontinuitu. Minimálně jednou za měsíc, teď jsme přešli jednou za dva měsíce. Pokud by se vynechalo, tak je to trošku rozbitý. Není to úplně ono.“

Respondentky Jana a Alena jsou se stávající supervizí spokojené, Simona také a dodává k tomu: „Já jsem spokojená, i díky tomu, že máme nově manažerskou, kdyby se daly využít i individuální, to by zase bylo na úkor ostatních, kdybychom mohli mít i nějaké konzultace, tak bych to uvítala.“

Respondentka Marie má představu o přijímané supervizi, která je od současného stavu zcela odlišná: „Kdyby byla ideální pro mě, tak budu mít individuální jednou za 2 měsíce, s nima bych klidně šla i na tu týmovou, ale bez ředitele, ale to by stejně nemělo smysl, protože tam je jedna

kolegyně a ta by mu všechno donesla. “

Respondentka Vanda ještě uvažuje o rozložení jednoho tématu do více forem supervizních setkání: „*Ta ideální by asi byla, že by byla nejdřív individuální, pak skupinová na to daný téma nebo s tím stejným okruhem lidí. “*

Představa respondentky Beaty, v jejíž organizaci nyní supervize neprobíhá s externím supervizorem: „*No tak určitě, aby tady byla minimálně jednou za měsíc, ta možnost prostě, jak individuálně, aby sem ten pracovník dojížděl a byla tady ta možnost, aby tady tři hodiny byl, aby si i ty děvčata měly možnost zkusit individuální supervize a v rámci organizace určitě taky. Je to svým způsobem potřeba. Nějaká pravidelnost, frekvence, tak by to mělo být. “*

„Jednou měsíčně. Třeba na tři hodiny nebo i na čtyři klidně, v tom malém týmu jo, potom když je hodně lidí, je to takový blbý, si myslím. Já se ani nedivím, že jsou potom naštvaný, boje se tam třeba mluvit. Nás je pět, známe se léta, máme jednu kolegyni, která je novější, ale jinak prostě všechno funguje. “ (Lukáš)

Průběžné shrnutí 1

Respondenti uvedli v názorech na supervizi několik, zčásti velmi podobných, pohledů, a sice supervize jako možnost názoru někoho nezávislého, nezaujatého na běžnou každodenní praxi, supervize jako otevírání možností, jak se ještě na problém, téma podívat, diskuse týmu. Zmiňují dále přijímanou supervizi jako podporu, jako prostor, kde se problém, téma pojmenovává, objevují se řešení, třídí se myšlenky, proces, ve kterém je pracovník doveden k zamýšlení se nad sebou a svými postupy.

U supervizora vidí jako důležité a oceňují to, pokud je odborníkem v oboru sociální práce, zná legislativu, má odvalu. V supervizním procesu respondenti pocítovali posuny u sebe v pracovní oblasti, zároveň i změny v osobním zrání.

Obsahem supervizních setkání dle respondentů mohou být různá témata, zmíněna byla organizace času i práce, zamýšlení se nad různými vztahy, které pracovníka v zaměstnání provázejí, ať už jde o vztah s klientem, kolegou či nadřízeným, s rodinným příslušníkem klienta nebo s někým z jiné organizace či z řad široké veřejnosti. Dalším tématem, kterému se supervize může věnovat, jsou kompetence pracovníka, ladění s organizací, spokojenost s vlastní prací apod.

Respondenti od supervize očekávají, že jim pomůže odstranit pocit bezvýchodnosti, budou

moci sdílet své zkušenosti s někým dalším a pročistí atmosféru. Supervizor v tomto případě pomáhá zprůchodnit komunikační cesty.

Všichni se shodli na důležitosti supervize ve své práci, ocenili zejména její schopnost bourání stereotypů a dodání energie a naděje do další práce.

V názorech respondentů se objevila i negativa, která v supervizním setkání v konkrétních situacích zažili. Respondentka zmiňovala absenci možnosti individuální formy supervize a zároveň svůj pocit nedůvěry při supervizi týmové, který na supervizi zažila. Respondenti také zmiňovali problém vynášení informací ze supervize mimo zúčastněné pracovníky.

Dalším důvodem nespokojenosti respondentky bylo to, že zadavatel nebere příliš v potaz výstupy ze supervize a v jejích očích tedy supervizi nedává takovou důležitost, jakou by očekávala. Dalším zmiňovaným zážitkem ze supervize byla nerovnováha v supervizním vztahu zadavatel – supervizor – supervidovaní, kdy zaměstnanci vnímali těsnější spojení ředitele a supervizorky. Jinou situací v nerovnováze v supervizním vztahu byla neakceptace požadavku supervizora i supervidovaných ze strany vedoucího, aby byl přítomen na supervizi.

Z dalších, pro respondenty významných, zkušeností ze supervize, které sami zmiňovali, lze uvést zkušenost s negativním hodnocením ze strany supervizora vůči pracovníkům. I zážitek, kdy si respondentka na supervizi propojila pracovní situaci se svou osobní, o čemž na počátku neměla nejmenší tušení.

Respondenti dále reflektovali své pozitivní zážitky s tím, že se něco povedlo, posunulo, vyřešilo.

V současné době u respondentů převažuje spokojenost se stávající situací, dodávají pak různé návrhy, co by bylo přínosné změnit. Je tu zmíněna spolehlivost supervizora v dodržování domluvených termínů, větší důležitost přikládána supervizi ze strany zadavatele. Respondenti mohou ovlivnit obsah supervizního setkání, její frekvenci většinou ne a to především z důvodu finančního rozpočtu organizací.

V případě krize je možné, alespoň v některých zařízeních, supervizi využít i mimo domluvené setkání.

V některých případech by respondenti stáli více o supervizi individuální.

VO 2: Jaký má podle pracovníků supervize význam v prevenci syndromu vyhoření?

Otázky k VO 2:

Slyšel/a jste o pojmu syndrom vyhoření? Víte, jaká jsou rizika syndromu vyhoření, z čeho

vzniká, jak se projevuje?

„Možná to člověk viděl u spolupracovníků...museli skončit.“ (Alena)

Respondentka Vanda zmiňuje v hovoru o příčinách vzniku syndromu vyhoření téma hranic, ať už hranic ve vztahu s klientem či se zaměstnavatelem i hranic s nastavením vlastního pracovního výkonu: *„Vy vlastně pořád dáváte, vy ze sebe dáváte a v podstatě je to hodně náročný na psychiku, souběh těch několika prací najednou, souběh administrativy a jednání s klientem může být důvod vyhoření, může být ten časovej, i když si nesesednete s kolektivem, tlak tý společnosti může být důvodem vyhoření, tlak těch osob, který to potřebujou a z druhé strany těch osob, který vás zaměstnávají, jde o to, že vy chcete něco změnit a nemůžete to změnit.“ (Vanda)*

Různým vlivům, které hrají roli při vyčerpání a mohou tak spustit proces vyhoření, se věnuje Jana: *„Určitě ze stresu, vlastně i to okolí, kolektiv, všechno. Tam je člověk agresivní i vůči klientovi, vůči kolegyním, nadřízeným, všem i doma v rodině. Může to být i že člověk je vyčerpanej a i z té rodiny, takže ono, když se to pak spojí vše dohromady, potom člověk bouchne.“*

O nedostatku inspirace souvisejícím se syndromem vyhoření mluví David: *„Základní věci vím. My jsme tady založili i kroužek, Jak nevyhořet, máme už delší dobu, který vede pan psycholog Láďa, takže to ještě neznamená, že já o tom vím extrémně hodně. Já jako, myslím, že jsou takový dva základní druhy. Já jsem zažil jeden, kdy je to vyhoření z nedostatku inspirace, to není klasický vyhoření, když se člověk bojí jít do práce atd. O tom se jako moc nemluví, ale to je takový, nevím, jak to říct odborně, jak to říct. To je taková moje odnož, ale jinak to klasický, jsem zažil jen takový náznaky, to jsem si vždycky dokázal poradit. Naštěstí tady je ta práce natolik kreativní a pořád se to hejbe...“*

V příčinách syndromu vyhoření, kterými může přispět organizace, byly již zmíněny vztahy na pracovišti, o tom se zmiňuje i David: *„Pro mě je z tohoto hlediska nejdůležitější nebo nejnáročnější mít dobrý vztahy na pracovišti. Tam když tohle nefunguje, potom se mi chodí do práce blbě a tam psychosomatické věci nastupujou. To si myslím, že jsem za tři roky jako silnější, než když jsem přicházel, ale pořád je to pro mě zásadní z hlediska tohoto rizika. Tak to, jak vůbec funguje ten tým.“ (David)*

„Já si myslím, že ta supervize trošičku pomáhá.“ (Beata)

Opakovanou zkušenost s projevy syndromu vyhoření zmiňuje Lukáš: „*Několikrát, já jsem takovej Fenix, co vstal z popela. Aspoň dvacetkrát.*“

Zmiňuje i situace, o kterých píše autor Úlehla jako o možných náznacích blížícího se vyhoření: „*Ideální je, když si člověk potom dá na kancelář kouli. To je známka, že je všechno v pořádku. Přeje si, aby klienti nechodili...*“ (Lukáš)

Pociťoval/a jste někdy sám/sama na sobě, že u vás dochází k projevům syndromu vyhoření? Co konkrétního se dělo?

„*Asi jo, kdybych nechala nějaké situace vygradovat, tak by to tak skončilo, ale umím rozlišit, co je důležité...*“ (Alena)

David popisuje způsob, který aplikoval ve svém případě, když se cítil vyčerpaný z práce v sociální sféře, na nějakou dobu ji opustil: „*Myslím, že jo. Tak v té předchozí práci jsem byl devět let a tam, jak jsem říkal, ne, že bych byl deklasovanej, ale věděl jsem, že už nejsem ten, co chce něco vymejšlet, přijít s něčím novým, nemá sílu ani ovlivňovat kolegy a to ne ve zlým, to byl můj problém prostě. Takže tam jsem odešel ze sociální sféry a pak jsem se vrátil po roce. A tady se to občas projevuje, když ty vztahy nejsou úplně vybalancovaný, tak mám takový problémy, přemýšlím o odchodu, obměně. Zároveň je to tak lákavý tady, co bude dál. Spousta lidí, který prostě jsou výborný, lidský i pracovně, už to bereme jako své dílo všichni, takže to mě vždycky vrátí zpátky.*

T: Co konkrétního se děje, když je nějaká náročná situace?

R: Většinou se to týká komunikace mezi kolegama na stejný úrovni nebo ještě seshora, pokud jsou nějaké známky nespokojenosti nebo, že se tam objeví nějaká zloba, agresivita, tak to do sebe, bohužel, absorbuju, vpouštím tyhle věci.“ David zmiňuje důležitou oblast komunikace v týmu, s kolegy, podřízenými i nadřízenými. Pokud nefunguje, informace jsou předávány chaoticky, neúplně, zkresleně, může v pracovních týmech docházet ke vzniku napětí, koalic, u některých pracovníků se objevují pocity křivdy apod. Věnuje se ještě dalším dvěma neméně důležitým aspektům, a sice tématu budování a prožívání společného díla v týmu, to je jeden z důležitých momentů prevence proti vzniku syndromu vyhoření, ztotožnění se s posláním organizace, posilování se navzájem uvnitř podobně naladěných kolegů. Dalším zmiňovaným tématem je schopnost filtrovat vzniklé problémy na pracovišti, roztrždit dle důležitosti a ochránit sám sebe před přílišným pronikáním pracovních záležitostí do osobního prostoru.

„*Já jsem perfekcionista potom. Že vlastně jsem jela striktně podle harmonogramu, aby mi*

nemohl nikdo nic vytknout. Takže asi jo, pociťovala jsem. Byla jsem určitě vyčerpaná a pak to bylo, byla jsem, nás je tady málo, takže já když byla třeba na tom oddělení, tak se zrovna tak všechno sešlo a většinou teda mně, že přijel zrovna pan doktor, takže tam sestra musela být, ona zůstala sama na oddělení, teď ještě kolegyně odjela s klientkou na vyšetření. Takže já jsem třeba lítala mezi dvouma odděleníma a to že bylo docela náročný a pak, že vlastně nepila jsem, na toaletě jsem nebyla, pak ta kolegyně přijela z nemocnice a já jsem vlastně klientky ukládala, to bylo po obědě, šla na oběd. Já jsem jim teda dala oběd, řekla jsem, ať jde teda nahoru, když už jsem byla dole, abych zas nemusela létat nahoru ještě. No a pak jsem, jí říkám, potom si uklidíš klientky do postele, protože pak je polední klid a ona hodila na mě takový obličej, že já jsem se sebrala a šla jsem je uložit. Přišla jsem, oni už všichni jedli a já jsem šla do té jídelny pro to jídlo a oni už to jídlo jako vyhodili. Takže jsem bouchla, bouchla jsem teda přímo na ředitele. Všichni tady seděli a já jsem přišla, mrkla jsem takhle s tím příborem. Takže to byla jako že frustrace, že jsem jako bouchla a teď on říká: „,Jano, co se děje“? „Říkám nic.“ „Řekněte mi, co se děje.“ „Neptejte se.“ „Já jsem ředitel, já se ptám.“ Tak jsem teda bouchla, všechno jsem to ze sebe vykřičela, odešla jsem, šla jsem tedy pryč. Oni mě teda nechali. To bylo snad poprvý, že jsem pak seděla a měla jsem nohy nahoře teda i před ředitelem, že neřek půl slova. Pak jsme si o tom v klidu promluvili a jako dobrý. Ale já nebudu řešit, že on měl požádat někoho, aby tady zůstal. Kolegyně tady byla ještě jedna, ona měla jenom tři hodiny a pak šla domů. Ona taky mohla zůstat, jo. Byla to prostě shoda náhod, takže jsem takhle bouchla s tou výbušností a odnes to teda pan ředitel. Zvládnul to, musím říct, že se zachoval dobře. Žádný postih z toho nebyl, nic.“ Jana popisuje konkrétní situace, které vedly ve velkou kumulaci napětí uvnitř jí samotné a následnému výbuchu emocí. Sama svou reakci na závěr vyhodnocuje jako přemrštěnou, ale zároveň zmiňuje všechny momenty, které se během situace udály. Neuspokojení základních fyziologických potřeb, stres, příliš velká zodpovědnost nechaná na jednom pracovníkovi, nereflektování jejího pracovního zatížení ze strany kolegyně a samozřejmě i Jany neschopnost tuto kolegyni o prožívané situaci informovat. Na závěr zmiňuje také nekompetentnost manažera adekvátně rozhodnout v krizové situaci.

„Mám pocit, že jsem už trochu něco zažívala, byla jsem naštvaná, na klienty, na kolegy, mateřská přišla včas, ...po mateřské už to bylo zase jiné nasazení.“ Simona hovoří o možnosti odejít z pracoviště na nějakou dobu pryč (mateřská či rodičovská dovolená) a vzdálit se tak pocitu vlastní nenahraditelnosti a důležitosti v zaměstnání. Je to možnost, jak vidět svou práci ze vzdálenější perspektivy.

„Zatím asi ne.“ (Marie)

O propojenosti pracovního i osobního života a pocitu rezignace mluví Vanda: *„Já jsem si dlouhý roky myslela, že už jsem jednou vyhořela, časem, pak když jsem se zajímala o syndrom vyhoření a jezdila jsem na určitý školení, tak si myslím, že asi jsem vyloženě nevyhořela, ale že jsem byla to poslední stadium před vyhořením, kdy dost jsou ty příznaky podobný, když člověk vyhoří, tak není schopen dělat na té samý pozici, kde dělal, ale já si myslím, to bylo ňák brzo, co sem byla v sociální sféře na dávkách a vyhořela jsem, spíš jsem měla ten pocit bezmoci, to může bejt taky důvod, a já jsem vyhořela, to ani nebylo na základě klientů, pak už ty projevy se projevovaly na klientech, ale ta poslední štace, poslední fáze před syndromem vyhoření byla asi to, že člověk, souběh událostí, kdy vás to absolutně vyčerpá, pohltí, přijde určitá apatie, to jsou příznaky toho vyhoření, takováta ta osobní rezignace, spíš jsem pociťovala takovou osobní rezignaci v soukromém životě i v pracovním životě a když se to dá dohromady, tak to už...asi tam byl i vztahovej problém na pracovišti, já si myslím, že ten kolektiv mi ne až tak vyhovoval. A další...ten systém mi vadil...“*

Lukáš popisuje přirozený děj po nástupu do zaměstnání, kdy je člověk nadšený, je ochoten zde trávit daleko více času, víkendy apod., postupně nadšení opadá, více se začíná oddělovat osobní a pracovní prostor. To je zdravá cesta, mít soukromí, své aktivity oddělené od pracovního prostředí: *„No jasně, víckrát. Za těch šestnáct let, ze začátku to bylo super, tak třikrát jsem měl takový krize, určitě, stoprocentně jako. Ale vždycky se to nějak vyřešilo, buď jsem šel na dovolenou. Vždycky vás něco s..., většinou jsou to kolegové, ne ty klienti, ti mně nikdy nevadili. Spíš s kolegama. To mi vadilo víc. S pár jsem se musel rozloučit, dost se to tady prostrídalo, některý jsem musel i vyhodit jako, to se nedá svítit. Aby ty lidi byli tady dobrý, měli dobrou péči, tak tady nemůžete mít kdejakýho člověka.*

Pro ty lidi to ve finále bylo dobře, že to opustili, protože by to tady pro ně nebylo.“

Neuvědomované obsahy našeho konání, projekční procesy, to vše pracovníky v pomáhajících profesích ovlivňuje. Supervize nabízí prostor, kde je možné své jednání reflektovat, slyšet pohled dalších lidí a případně si dojít k tomu, co pracovníka v pomáhání ovlivňuje, případně limituje. *„My jsme tu měli pani, jsem si vzpomněl, musel jsem poprvé zasáhnout. Tak jsme měli kolegyni v týmu, ta šla do toho úplně naplno a pak vlastně se do toho začala úplně projektovat šíleně a pak jsme zjistili, že má otce alkoholika těžkýho, kterej ji tam nějak trápil a ona si to tady začala léčit, byla hnusná na ty lidi prostě a pak zároveň byla zase ubrečená, to bylo no,*

měla sama psychický problémy. Musela jít prostě pryč. To nešlo. “ (Lukáš)

„Asi syndrom vyhoření, to asi ne, ale já jsem jakoby akční človíček, já se umím jít jakoby domů a tu práci vypustit, umím si to srovnat. Ale měla jsem tady pečovatelku, ta byla hodně blízko, nebylo to vyložene na lékařský, ale byla hodně unavená, bylo to z ní vidět, ale dostali jsme ji z toho. Na kolo jsme ji začali tahat, prostě sportem, ten kolektiv se do toho zapojil. Změnila jsem jí úsek, přišla trošičku k jiný klientele a tak jako, pomohlo to.

Zůstala a je tady pořád. Ale nechtěla s námi jezdit, chodit do bazénu. Ale jakoby ji naučit, že tady je práce a teď jdu domů a vypouštím, to byl velký boj. “ (Beata)

Co vám pomáhá oprostít se od starostí z práce?

Respondenti hovořili o různých způsobech práce s vlastním stresem, jsou tu zmiňovány činnosti aktivní i pasivní.

„Pro mě relax, abych vypla, pustím si hru na PC, až večer, nebo si pustím televizi...někdy nevypnu ani přes noc...“ (Alena)

„Hm, tak rodina asi, koníčky. To jsou takový ty klasický odpovědi. Jako často se mi to nedaří úplně. Když je nějaký takový problém, tak nejsem schopnej se od něj oprostít. To je bohužel špatně nechávat. Já mám rád, když se věci vyčistěj, pak se můžu teprve uvolnit, ale jinak prostě pozitivní lidi, pozitivní věci. Ať je to dcera nebo kapela.“ (David)

„Já jezdím, nejsem místní, takže já jezdím na kole. Takže přes les, tak to mi pomáhá. Jakoby sportovní, já se vyčerpám tímhle tím a když jedu vlastně z práce, tak na tu práci ani nemyslím.“ (Jana)

O práci s nastavením vlastních hranic se zmiňuje respondentka Simona: *„Převlíknout se doma do toho domácího, do těch tepláků, neřešit věci po pracovní době, což si myslím, že mám docela dobře nastavený, rodina, naučila jsem se to, ale taky jsem to dřív neuměla, po pracovní době jsem řešila, mám hranice nastavený.“*

„Už jsem se naučila zabouchnout dveře za starostmi z práce, doma mám tolik práce, že nemám čas přemýšlet nad starostma z práce. Někdy si doma zanádvám. Už netrávím volný čas s klientama, nejdůležitější je rodina.“ (Marie)

Respondentka Vanda zmiňuje širokou škálu činností, se kterou má zkušenost při práci s vlastním stresem: *„Pes a manžel. Já jsem čerstvě vdaná, nemám děti, kdybych děti měla, tak bych tu práci nemohla dělat, ale nemůžu mít děti, tak mně nevadí, že tu práci dělám, pes, to je antistresor, neteř, přátelé, rodina, ale pak i čas o samotě mi pomáhá hodně. Nejsem sportovec, takže buď lehký sport, jednou za čas nějaký lázeňské balíček a hodně mi pomáhá někam jenom vypadnout, jet třeba za kamarádkou do Prahy, do Brna, změnit prostředí, nevidět chvíli i ty lidi, který milujete, pak nějaký čas vo samotě strávit, ale zase ne dlouho, zase nebejt jenom se uzavírat, ale ...mně pomohlo bejt jako sám, samotná, pak myslím, že mi dost pomáhá s někým si popovídat, kdo by mě vyslech, i spánek určitě. Dojít si někam na masáž, na kosmetiku, jet někam na výlet, na houby, do lesa...relaxovat...určitě nenajet 50 km na 2 hodiny jako*

blázen. “ Respondentka mluví také o důležitém momentu ve vlastní práci na sobě, ať už se jedná o osobní či profesní život, a sice o možnosti být sám. Neutěct před vlastními pocity v hovoru s kamarádem, nezapomenout na něco, co se mě dotklo, ale naopak zkusit sám v sobě a pro sebe zjistit, co se událo, jaké citlivé místo uvnitř mě situace ozvučila.

„Já mám hromadu svejch zájmů jako. Já mám každý víkend jakoby nabytej. Takže já už víkendy, dřív jsme jezdili na výlety, ale teď už ne. Ze začátku jsem tomu věnoval víc času, teď jsem to úplně utnul, protože jenom práce a zábava je jiná věc. Já dělám loutkový divadlo, dělám hraný divadlo ochotnický, bleší trhy dělám, obchoduju různě a tak. Prostě teď se chci žít tou svojí zábavou. “ (Lukáš)

„Přijít domů a mít jiný. Já mám tu práci hrozně ráda, tohleto prostředí tady ty služby. Mě to nabíjí, prostě tam mám chuť něco dělat, furt něco vymejšlím, oni mě za to nemaj rádi, ale pak oni to nemají taky stereotypní. Prostě je člověk takhle nastavenej. Taky jsem měla dobu, kdy jsem unavená, utahaná a říkala jsem si, bože, ať už je konec a to bylo, když jsem dělala státnice. Rodina, barák, do toho se ještě manžel splašil, tak to bylo náročný období, ale ustála jsem to vyloženě tím sportem. “ (Beata)

Máte nějaké své způsoby, které vám pomáhají ve vypjatých situacích?

„Ve spoustě věcí jsem se naučila být flegmatická, nebrat si tolik věci...mít seznam důležitých a míň důležitých věcí...“ (Alena)

„Já jsem většinou, nedávno se mi stalo, že jsem jakoby vyšuměl, bouchnul, což se mi ještě nikdy nestalo za třináct let v sociální práci. Ale jinak jsem v práci ve vypjatých situacích klidnej, to jako nějak dovedu v sobě zpracovat. Vím, že je to potřeba, ať už se to týká klientů nebo zaměstnanců, to jsem, jak bych řek, profesionálně zdatnej i ta komunikace, že to prostě držím. A teď nedávno se zrovna stala výjimka. “ (David)

Jana mluví o možnosti sdílení s někým, kdo nepracuje ve stejné organizaci, ale rozumí práci v oboru: *„Jako že sport a pak mám z bývalého zaměstnání kolegyně, který dělaly stejnou práci jako já, takže když to s nima člověk probere, prodiskutuje, tak si jako že uleví a to je jako dobrý. Takže to mi taky pomáhá. “ (Jana)*

Zkušenosti v zacházení s vlastními emocemi zmiňuje Simona: *„Bud’ počítám, vnitřně si řeknu,*

ať to neřeším, že se mě to netýká, letitý zkušenosti mi pomáhají vidět to jinak, nejít do toho hned, dřív bych se zapojila do situací, který se mě netýkaly, posouvám řešení na dobu, až budu bez emocí.“ Schopnost rozeznat, co se mě týká, co ze vzniklé situace je „mého“, co mě v daném momentě ovlivňuje, to je dovednost, kterou je možné získat zkušeností během praxe a prostřednictvím sebezkušenostních kurzů. Velkou měrou k poznání sebe sama může přispět právě supervize.

„Asi nad tím mávnu rukou, když mě něco rozčílí. Pak se třeba vykecám někde jinde než v práci.“ Marie zmiňuje postup, kterým se na pracovištích problémy někdy řeší. Mluvit o sporných tématech jinde, než kde se dají vyřešit. Je možné tu rozlišit dva momenty, a sice záležitost pracovník vyhodnotil jako podružnou a nemá tedy dle něj smysl jí na pracovišti řešit, chce o ní jen s někým prostě promluvit. Druhým momentem je situace, kterou je třeba řešit, ale pracovník z různých důvodů takto učinit nechce. Nemá sílu, prostor či naději na posunutí týmu, organizace a především sebe na profesní i osobní cestě zraní.

„Je to ztišení, ztišení se a nadechnout, nadechnout se zhluboka, já teda nepočítám, asi to ztišení a zmlknout a prostě mně osobně zabere to...když se vyhročí nějaká situace s klientem, tak ji nechám být, prostě zmlknu a čekám, co se bude dál dít, pokud je to možný nebo se jenom ztiším, zklidním se a začnu jinak...“ (Vanda)

O aktivním přístupu, který pro okolí může být náročný díky velké porci emocí, která projev doprovází, mluví Lukáš: *„Já řvu. Řvu a nadávám strašně. Sprostě jak svině. Dřív jsem řval víc. Ne že bych řval jak magor, když se chovají jak idioti, tak co zbývá. Na klienty vůbec. Spíš na kolegy. Někdy vyžadovali víc trpělivost jak klienti, to bezesporu.“* Výhodou tohoto přístupu může být to, že problém je ventilovaný, pracovník (Lukáš) je čitelný pro své okolí a pokud se s problémem daří dále pracovat kultivovanější formou, jde o efektivnější způsob než neotevírání problému vůbec. Zároveň je tu velký prostor pro práci s vlastními emocemi respondenta.

Respondentka Beata k tomu dodává: *„Já jsem chrlič. Oni mě tak berou, že když se to jakoby nahromadí, tak to, jak se říká, vysypu a teď už jsem se naučila to říkat tou klidnou formou a před tím jsem trošku zvyšovala hlas, ale já jsem chrlič, to pak valím všechno. Pak je klid, třeba i rok, mně se uleví a ostatní mají hlavu.“* Respondentka má již zkušenost s tréninkem svého projevu a zvládnutím svých emocí.

Jakou důležitost má podle vás supervize v prevenci syndromu vyhoření?

Všichni respondenti v přijímání supervize vidí možnou prevenci syndromu vyhoření.

„Já si myslím, že určitě, protože když člověk dojde k názoru, že je situace neřešitelná nebo z jeho pohledu neřešitelná, tak určitě se tím bude trápit a může právě dojít k tomu, že už to nezvládne, kdežto si myslím, že když má pohled někoho jinýho nebo může jít za někým si o tom promluvit v rámci organizace, ono vám to skutečně otevře ty možnosti.“ (Alena)

O svépomocné kolegiální aktivitě v pracovním prostředí mluví David: *„Tak samozřejmě záleží, jak je pojatá. Určitě jeden z těch důvodů supervize, pokud se tomu, pokud to bude její téma, tak to vliv mít může. Jak jsem říkal, u nás jsme to nahradili tím kroužkem Jak nevyhořet, dobrovolný setkání lidí v pracovní době, umožňuje vedení, tak tam je to jasný, tam si můžou lidi třeba pro radu, popovídat atd. Prostě ta frekvence je jednou za měsíc. Já jsem zažil dvě kola, pak jsem tam přestal chodit, abych dal prostor těm, aby se otevřeli moji podřízení, ale dobrý.“*

O konkrétní zkušenosti se supervizí mluví Jana: *„Tam to právě je, že ten problém můžete, když už ho máte, když už ho nakousnete, určitě ho nevyřešíte během toho jednoho sezení, ale ty kolegyně si zase něco uvědoměj, že se zrovna nechovaly nějak dobře nebo tak nebo si to ty kolegyně mezi sebou vyříkaj. To se taky stává, že teda paní pozná a přímo vás navede. Tenkrát jsme něco říkali a já jsem na to řekla, že bych na to neměla, jako že bych tohle nemohla a ona říká. Jestli tady je někdo z těch pracovníků a já říkám, no že jo. Tak ta jedna, která mi tu informaci podala, tak ta chudák zbledla, ještě si povzdechla, že to byla informace, kterou jsem já přímo neviděla, ale jenom jsem ji tam ventilovala a ona si teda povzdechla, tak si říkám, tu jmenovat nemůžu, ale jmenovala jsem tu, že od které jsem se to jako dozvěděla. Takže jsem jí to řekla a ona mi k tomu řekla jako svůj, takže ta supervizorka viděla, že tam jako něco je a všem to pomohlo. A vlastně každá jsme jiná, každá tu práci dělá jinak, máme jiný hodnoty, takže jsme to tam jako všechno probraly, takže dobrý.“*

„Rozhodně Velmi důležitou, podle zákona je povinnost, vnímám to i u jiných profesí, že to tam chybí, já jsem ráda, že jí máme...“ (Simona)

„Určitě je.“ (Marie)

„Asi hodně velkou, protože si myslím, že to je důležitý ...je to asi i jeden z hlavních důvodů,

proč ta supervize vůbec je...“ (Vanda)

„Tak určitě, že je to prevence toho syndromu vyhoření. Že vlastně ten človíček, který tu supervizi vede, je odborník na to a ví, jak se má zeptat, jak má třeba pomoci i slovně a nasměrovat ho. Je to důležitý asi.“ (Beata)

Pomáhá supervize v prevenci syndromu vyhoření i vám?

Svou vlastní zkušenost s přijímáním supervize a jejím preventivním účinkem mají všichni zúčastnění respondenti.

„Ano, v hodně případech mi už otevřela dveře do těch jiných možností.“ (Alena)

„Určitě, tam o ni vám připomínaj, že byste se měla mír ráda, měla se naučit odpočívat, já jsem zjistila, já jsem líněj člověk, a přesto jsem se načapala, že neumím odpočívat nebo že byla doba, kdy jsem neuměla odpočívat. Těžko vypnete z té práce, že si to nosíte i domů a v podstatě si říkáte, že se to bez vás neobejde, těší vás to, že vás furt potřebujou lidi, ale totálně se vycucnete, ty baterky se vybijou a pak už jste apatická a jste lidem k ničemu...ještě mi pomáhaly tvořivý práce, třeba šperky, něco vyrábět, jít si na keramiku, u televize si plíst, háčkovat, upíct buchtu, někdo dělá na zahrádce, jít do lesa nasbírat si plody, sejít se s kamarádkou, začít něco šít...mít se ráda je taky další ten, aby se člověk sám sebe uvědomoval, mít se rád...hlavně aby člověk znal svoje hranice a dal to najevo i těm druhým, protože když vy neznáte svoje hranice, tak jak to maj poznat ty druhý...“ (Vanda) Respondentka opět zmiňuje téma vlastních hranic a jejich vědomé poznání a nastavení.

„To určitě. Prostě tím, že jsem byl často navedenej, kam jít s tou službou a tak, to mi pomohlo. Jinak bych se trápil daleko víc. Mně jo. To je individuální.“ (David)

Respondent Lukáš mluví o nápadu výměnných stáží pro zaměstnance: *„Ona vždycky přijde jako taková únava. To jsou takový cykly, ale teď už je ta vidina toho konce zaměstnání a je dobře. Ale měl jsem samozřejmě za těch šestnáct let – taková únava, kor když si rozfrcáte dovolenou během roku. Když člověk nejede na čtrnáct dní minimálně a pryč. Jako do Chorvatska, aspoň do Chorvatska. Nebo někam na Slovensko, kde nebudete doma a kolem Sloupu jezdit a nebudete potkávat kolegy ze zaměstnání, protože potřebujete vypnout. To chce, to pomáhá prostě. Mně to pomohlo vždycky prostě. Měl jsem možnost jet sám do Anglie, že bych tam šel na dva měsíce neplacený volno, když jsem studoval vejšku, tak jsem potřeboval angličtinu, takže jsem si o prázdninách odpočinul tímhle stylem. Tam jsem neměl žádnýho Čecha, tam jsem mluvil anglicky, ještě mi to posílilo mozek, když jsem se vrátil, byl jsem nabytej*

energií. Hlavně pryč. Já bych byl pro to, aby se dělaly výměnný stáže. To si myslím, že je dobrá věc. Že člověk změní prostředí. Pokavád' ten zaměstnanec je dobrej a kvalitní, tak ten šéf by to měl respektovat. Pokud by si ho chtěl zachovat. Toho člověka. Tak opravdu ročně na měsíc mu dát tuhleto možnost jít pracovat jinam a zase přijmout někoho jinýho. Dneska měsíc není žádná doba, to vám marodí kde kdo. Zároveň tahle únava souvisí s tím maroděním. Pokavád' jste na tom blbě, tak to tělo si řekne a onemocníte. Stejně budete marodit a budete doma.“ (Lukáš)

Průběžné shrnutí 2

Respondenti v otázce vlivu supervize na prevenci syndromu vyhoření nejdříve reflektovali, jaké situace a důvody dle jejich názorů mohou vést k vyhoření. Zde zmiňovali hranice, ať už hranice ve vztahu s klientem, se zaměstnavatelem i hranice vlastní, ve vztahu ke své práci, pracovním povinnostem. Dále uváděli stres a jeho kumulace, nesoulad v pracovním týmu, napětí ve vlastním např. rodinném systému a spojení všech těchto faktorů dohromady. Bylo zde zmíněno i vyčerpání rezervoáru nápadů, nedostatek inspirace do další práce. Uváděli různou zkušenost s vlastními pocity vyčerpání a ohrožení syndromem vyhoření. Ve své dosavadní praxi tuto situaci spojovali především s neuspokojenými fyziologickými potřebami, vlastním perfekcionismem, nedostatečnou komunikací s kolegy a neefektivním předáváním informací, s pracovním stresem a příliš velkou zodpovědností a také neschopností manažera řešit v organizaci krizové situace. Z rozhovorů také vyplynulo, že se patří i neschopnost pracovníka říci kolegovi či nadřízenému, jaké jsou jeho potřeby, případně požádat o podporu.

V názorech respondentů na jejich vlastní způsoby ochrany před syndromem vyhoření se objevovalo poměrně velké množství nápadů a aktivit. Respondenti preferují prevenci ve formě efektivní komunikace v týmu, vzájemného posilování s kolegy, tvoření společného díla v pracovním prostředí, zvědomení tématu vlastní ochrany, pauzy v zaměstnání, ať už formou mateřské dovolené či přerušením pracovního poměru, oddělování pracovního a soukromého prostředí a také v přístupu umět rozlišit podstatné od nepodstatného. Za účinné preventivní opatření považují: sportovní aktivity, rodinu, koníčky. Mít možnost sdílení i možnost být sám.

Všichni respondenti považují supervizi za významný nástroj prevence syndromu vyhoření. Supervize poskytuje prostor, kde se pracovník učí zacházet s vlastními emocemi, dochází k sebepoznání a další motivaci do práce. Je podporována otevřenost ve sdělování o sobě vůči druhým.

VO 3: Jaký další přínos pro pracovníky supervize má?

Co vám osobně supervize přináší?

Respondenti u této otázky zmiňovali pojmy jako jiný úhel pohledu, poznání sebe sama, zážitek, že něco děláme společně, jdeme jedním směrem, uvolnění sebe i atmosféry v celém týmu, odstup od řešeného problému, úlevu, osobní i pracovní růst.

„Asi jiný úhly pohledu, jak se v určitých situacích zachovat, jak mám určitou situaci podávat nebo jak mám jednat, je to svým způsobem i trochu zábava člověk na určitý supervizi pozná sám sebe, ale v úplně jiný situaci, ten supervizor je takovej, že dokáže upřednostnit práci každého jedince k tomu, aby přispěl k tomu, že ten kolektiv jde jedním směrem, za jedním cílem...asi ještě nového to, že se můžu vyjadřovat. A že mi ten supervizor určitě poradí, vždycky mi poradí, záleží pak na mě, jestli já to uplatním a jestli to udělám tak, jak on mi řekne a druhá věc je, jestli na mě bude někdo slyšet, jestli mě bude poslouchat někdo další.“ (Vanda)

„Možnost podívat se z odstupu.“ (Simona)

„Úlevu, že se něco vyřešilo, že třeba mi někdo pomohl jakoby najít ten pohled na tu situaci, kterej já jsem neviděla...“ (Marie)

„Já bych to rozdělil na, třeba jak nám prováděla paní Merhautová, tak to bylo osobnostní anebo osobní a pracovní. Takže jakoby oba. Prostě mně jako by pomohla přemyslet o obou věcech.“ (David)

„Uvolnění toho týmu, že každý si tam může říct, co chce. Že se probírají buď interpersonální vztahy, nebo klienti. To tak hodinu a půl nebo tak dvě třetiny klienti, třetina interpersonální vztahy... ale já to musím zaklepat, já jsem tu neměl nikdy žádný průser. To mě nepotkalo jako. Já jsem to bral vždycky otevřeně, mohli přijít, vědí to, že to mohli udělat. Já doufám jako. Jsou lidi, který jsou vám bližší a jsou lidi, no zkrátka, lidi ...

Já si čím dál víc uvědomuju, že tahle práce není nic moc lehkýho a třeba v padesáti se učit novým věcím, tak jsem k tomu teď shovívavější, i když je to tedy těžký, snažím se to respektovat.“ (Lukáš)

Co přinesla supervize nového do vaší práce?

Respondenti u této položky hovořili o tématech, jakým je např. rozdělení kompetencí v organizaci, zaměření více pozornosti na dané téma, schopnost „koukat“ na věci jinak, změny v organizaci, ať už v myšlení lidí, změny provozní či personální. Dalším ze zmiňovaných přínosů je větší otevřenost v týmu a dovednost říct si i méně příjemné věci.

„Když jsem jí poznala, tak jo, já jsem jí vůbec neznala.“ (Marie)

„Já si myslím, že jo, třeba nějaký konkrétní kompetence, kdo, co, kdy, jak, ...“ (Alena)

„Určitě, já jsem to viděla, jak to dělá někdo jinej, naučila mě vnitřnímu klidu, naučila mě jak to dělat správně, zkušenosti, i ty negativní, i to, jak se na věci podívat, vždycky jsem si našla to své...“ (Simona)

„Tak nevím, jestli novýho, ale jako že víc přemýšlím, že když něco ta supervizorka řekne, tak člověk se musí nad tím jakoby zamyslet a přemýšlí o tom víc, než by normálně přemýšlel.“ (Jana)

„Hm, teďka si ani nevybavím. To jsou jako systémové věci, který a hlavně jako druh přemýšlení o místě člověka v té organizaci, kam chce ta organizace jít, obsah té služby. Prostě otevření té hlavy a já myslím, že toho bylo hodně, že bych to ani nevyjmenoval. Po každý nový supervizi se něco nového stane. Může to být třeba architektonická změna, že se rozdělí klienti do více prostorů na jídlo, což působí pak klid té služby. No takový maličkosti až po výměnu personálu. To je strašně moc věcí.“ (David)

„No, třeba v otevřenosti mluvit nebo jako nebát se vyjádřit vlastní názor mezi ostatními lidmi. Nebát se to říct. Je to o to jednodušší, že tam máme toho supervizora, kterej může zasáhnout, poradit než se všichni seřvou. Ten supervizor je tam nestranej a všichni nějak reagují k věci. Když jsme dřív měli porady, tak ty porady nebyly kolikrát příjemný, taky se tam zhádali, byli lidi nasraný a nic se nevyřešilo. Ale protože jsme dobrý team lidí, nejsme jako nasrávači na sebe, vždycky se to nějak vyřešilo.“ (Lukáš)

Jaký má podle vás supervize význam pro fungování týmu, organizace?

V této otázce se respondenti shodují na účincích supervize v lepší komunikaci v týmu, řešení konfliktních situací, vyjasnění si rolí v organizaci i ujasnění si společné cesty a poslání organizace. Jsou tu i zmíněny situace, kdy prostor supervize je jejími účastníky vnímán jako málo bezpečný pro řešení osobních témat i z důvodu vynášení informací ze setkání.

„Ano, pokud to splňuje účel, není o tom, že si to tam jde člověk odsedět...čas na setkání v týmu.“ (Alena)

„Určitě. Pomocí supervize jsme řešili nějaký konfliktní situace, rozbroje personální, nesoulad týmu. Pak následovaly změny, výměny. To určitě. To k tomu vedlo.“ (David)

„Já si myslím, že zlepší komunikaci. A to si myslím, že asi jo. Mezi všema, mezi všema členama. Já si myslím, že v tomhle je to dobrý.“ (Jana)

„Taky má, rozhodně, vnímám, že je fajn, když se může celá organizace potkat, i vedení, řešilo se ledacos, i to, jaký máme role v týmu.“ (Simona)

„Ano, má, záleží na týmu, na lidech. Když jsem pracovala v minulým zaměstnání, byla jsem na supervizi normálně se ženskejma z domácností, tak ty je nesnášely. Bralo jim to volnej čas a věděli všichni, že to není bezpečný, jedna řekne, že má problém s klientem a ostatní jí pak roznesou, že neumí zvládnout tohle a tohle, supervize tam nebyly bezpečný, to jsme měli supervizi a za dva dny už se neslo, co se tam probíralo, kdo co probíral, kdo co zkazil, takhle to tam bylo.“ (Marie)

„Určitě jo, protože jak jsem mluvila, že je důležitý, aby všichni přispívali k jednotnému poslání služby, když to беру v těch sociálních službách, tak je to určitě důležitý a pak je to důležitý to, aby byl člověk individualista i týmovej hráč a uměl do toho týmu přispět. Myslím si, že u tý supervize je dobrý, že dokáže, i když se určitý lidi v tom týmu neshodnou, tak dokáže upřednostnit individuální osobnost člověka, aby se neměnil a zároveň dokáže ta supervize najít tu společnou cestu, jak vycházet a jak se shodnout, že není třeba, aby se ten člověk měnil k obrazu druhejmu, ale aby byl prostě spokojenej a aby se shodl s tím dalším týmem.“ (Vanda)

Co konkrétně se změnilo za dobu přijímání supervize, ať už u vás osobně či v týmu, v přístupu k uživatelům apod.?

U konkrétních dopadů supervize pro práci respondentů bylo jmenováno: vyjasnění si kompetencí a rolí, uvědomění si svých postupů v práci a nahlédnutí na ty nefunkční či jinak nevyhovující, získání postupů pro práci s konkrétními klienty, společné hledání řešení, problém se řeší tam, kde vznikl. „*Určitě, nastavily se kompetence, co je klient, co pracovník, co vedoucí, hranice, ...přechod z péče na podporu.*“ (Alena)

„*Hodně pomáhala ta případová supervize, že přijely supervizorky, natáčely celý den toho klienta a tu domácnost, to hodně pomohlo, když jsme to rozebírali, tak fakt jsme viděli, „ježiš my tohle děláme takhle, no to jsme blbí“, sami jsme to viděli...*“ (Marie)

„*Určitě no. Třeba při rozhovoru s klientem, třeba když ten klient má poruchy chování, připomene vám to, že s ním nemůžete jednat jako s normálním člověkem, protože on to nepochopí....ta supervize je dobrá v tom, že vám poradí, jak k tomu klientovi přistupovat, abyste jako tým spolupracovali.*“ (Vanda)

„*Určitě, ta supervize mi dává dovednosti pro praxi...supervize mi změnila život, má dopad i doma, i mimo pracovní život, pomůcky si umím napasovat i v osobním životě.*“ (Simona)

„*My se o tom bavíme a vždycky hledáme, když nějaký problém nastane tak nějaký konkrétní řešení, takže hned se to řeší a nabízíme si nějaký možnosti, co bysme mohli. Myslím si, že nás to jako vždycky posune dál. Člověk nad tím víc přemýšlí i ta komunikace a snažíme se to řešit hned. Protože někdy se k vám ty informace dostanou zpětně, a když to řeknu i na tý supervizi, tak je to po těch třech měsících, ale už to není třeba po roce. Nevím, jestli by to bylo lepší, kdyby byla jednou měsíčně, to nevím. Ten kontakt mezi námi a tou supervizorkou by byl lepší, ale nevím, jak by se na to tvářili všichni ostatní. Ve svém volnu že jdou na supervizi, do toho třeba máte schůzi nebo jiný, prostě by to bylo hodně častý. To si myslím, že by se s dobrým ohlasem nasetkalo.*“ (Jana)

„*To určitě bezesporu. Tak jasně, ty lidi maj tu možnost, tu důvěru a hlavně řeší se to tady, já se vždycky řídím, nevynáším věci ze supervize ven, jestli ostatní, to nemohu říct, ale já jsem se tím vždycky řídil. Co jsme si uvařili, to si tady sežereme. Máme svůj průser tady, tak si ho tady vyřešíme. Nepotřebuju to tamhle v autobuse kdákat. Jestli chce někdo rozebírat dál, to neovlivním. Jestli to pochopili, tak jim to pomůže, jestli to nepochopili, tak se s tím budou trápit*“

dál.“ (Lukáš)

Daří se výstupy ze supervize přenášet do praxe?

Zkušenosti se zaváděním výstupů ze supervize do praxe mají respondenti různé, výstupy se většinou zavést podaří, někdy je problém s jejich dotažením do konce. Důležitým momentem je fakt, že se na vytváření změn podílejí samotní pracovníci. Je zde také zmíněn rozdíl v tom, zda se navrhované změny či opatření týkají jednoho nebo více pracovníků, respondent vidí jako náročnější zavádět změny ve skupině. Další respondent zmiňuje pořizování písemného záznamu ze supervize s konkrétními navrhovanými body postupu.

„Myslím, že se daří, odcházíme s tím, že se domlouváme, jak budeme postupovat dál, případně to dál probíráme na supervizi znovu...“ (Alena)

„No nevím. Když nad tím tak přemýšlím, teď jsme měli, paní ředitelka byla na tý jedné skupině a že je to v té fázi, že se to řeší. Má teda povoleno, že může o tom mluvit, že kdyby o tom nemohla mluvit, tak se to nebude řešit. Tak že to teďka hned zavádíme. Takže si myslím, že jo. Ta supervize byla nedávno třináctýho a už se sešla s kuchyní, s údržbářema a tak. My jsme si připadali, že jsou tu údržbáři pro kuchyň a ne pro nikoho jinýho. Takže tak.“ (Jana)

„Samospásný to není, ale to pak je zase na nás. Jako ne pokaždý, ale myslím si, že dost věcí se podařilo přenést. Já jsem v tomhle optimista. Lidi jsou vlastně spolutvůrci toho procesu.

Že tak spolu vytváříte, že se prostě připojí. To snad ani nejde. Takže jo, supervize není pro mě jako sprostý slovo jako pro nějaký, i když už se to taky láme. Prostě já jsem ještě zažil tu dobu, kdy se to ozvalo, ono ještě tvrdý super, ještě vize, takový slova – třeba standardy, dvě zásadní slova, ke kterým se ta přímá péče pojí. Já myslím, že je to tím strachem z neznáma, to by nám mohlo nějak ublížit nebo je nachytat. Takže bych jako hodně, teďka nevím, jakou cestou, ale asi bych něco nalejval lidem do hlavy tak šikovně, jako vlastně pomoc. Já si myslím, že jako, že se to týká přímo mě, že mi to hodně pomohlo, tak jsem to přijímal úplně nejlíp. Tady z těch. Pro mě bylo příjemný, že mi jako někdo pomáhá, jako vede. Já budu vzpomínat na to v dobrým.“ (David)

„Když se jedná o můj osobní řešení, tak si myslím, že z nějakých 70 procent se mi daří na tom pracovat, ale když se řeší skupinové věci, tak se kolikrát stane, že se ty věci nedotáhnou...“ (Simona)

„Co se týká supervize z různých domácností, to nevím, při supervizích vedení to mělo praktický dopad, to jo...“ (Marie)

„Jak kdy, něco jde, něco nejde vůbec, něco jde hned nebo to jde zčásti nebo časem, podle toho co, tak půl napůl.“ (Vanda)

„My si děláme zápis, já si dělám nějaký body ne jako zápis, když třeba řešíme klienty, tak si z toho vytáhnu kontaktovat třeba rodinu, dělá se tamhle to, udělej se z toho nějaký body, pak se to řeší ještě na sezení s personálem. Dál se to jakoby řeší.“ (Lukáš)

Průběžné shrnutí 3

Respondenti evidují přínos supervize pro fungování týmu ve zlepšení komunikace i při řešení konfliktních situací, vyjasnění si rolí v organizaci. Díky supervizi se jim podařilo získat náhled na vlastní aplikované postupy v práci s klienty a odstranit ty nefunkční. Jako další zisk vidí i získání postupů pro práci s konkrétními klienty. Respondenti oceňují, že supervize umožňuje a poskytuje prostor pro společné hledání řešení, to souvisí i s větší pravděpodobností zavedení výstupů ze supervize do praxe. Pokud se mohou pracovníci podílet na tvorbě nových způsobů a postupů, měla by být snazší i aplikace změn do každodenní praxe.

V zavádění výstupů ze supervize do praxe mají respondenti různou zkušenost, liší se v tom, jak moc se úkoly daří dotahovat do konce a také kolika lidí se změna týká. Je zde zmíněn názor, že individuální změny se daří lépe než změny, které musí provést skupina. Jeden z respondentů zmínil i způsob, jakým si tým lépe uchová informace o doporučeném postupu, ze supervizního setkání je pořízen písemný záznam s konkrétními navrhovanými kroky.

4.6 Diskuse

V rámci výzkumného šetření bylo zjišťováno, jaké mají sociální pracovníci sociálních služeb ve Šluknovském regionu postoje k supervizi, v jakém rozsahu a formách supervizi čerpají a zda vnímají supervizi jako možnou prevenci před syndromem vyhoření.

Z dostupných zdrojů bylo zjištěno, že se tímto tématem v rámci zvoleného regionu dosud nikdo nezabýval.

Supervize je v teoretické části často pojmenovaná jako nástroj, kterým lze poskytovanou sociální službu zkvalitnit. V části empirické je pak zjišťováno, jakými cestami se lze ke kvalitní sociální službě pomocí supervize ubírat. Jaké jsou základy kvality, co v organizaci, případně pro pracovníka musí fungovat, aby pociťoval, že jím poskytovaná sociální služba má známky kvality.

Při výzkumném šetření byla získána data v rozhovorech s osmi sociálními pracovníky

Šluknovského regionu ambulantních i pobytových sociálních služeb.

V otázce zjišťování postoje pracovníků k supervizi respondenti uvedli v některých aspektech velmi podobné názory, a sice supervizi nahlíží jako možnost nezávislého pohledu někoho, kdo není zatížen každodenní praxí, možnost odstupu, prostor pro diskusi v týmu, podporu, ladění společných postupů, proces, ve kterém je možné získat nové úhly pohledu, netradiční řešení i zážitek tvorby něčeho společného. V supervizi se objevují možnosti poznat více sám sebe, získat odvahu sdělovat pocity, řešit konflikty, domlouvat se s kolegy. Proces práce na sobě v pracovní rovině je úzce spjat se zráním osobním, tyto roviny od sebe nelze oddělit, proto dochází někdy k tomu, že do pracovního pole zasahují témata osobní. I k reflexi těchto situací, jejich pojmenování a dalšímu zacházení s nimi pomáhá supervizní práce.

Obsahem supervizních setkání může být celá řada témat, od řešení situace konkrétního klienta přes další pracovní vztahové vazby, komunikaci, předávání informací až po soulad pracovníka a organizace, spokojenost v pracovním procesu, přidělené kompetence a zodpovědnosti. Supervizi je tedy možné i dle zkušeností respondentů zaměřit na klienta, pracovníka, případně celou organizaci.

Z rozhovorů realizovaných v rámci výzkumu bylo zjištěno, že pracovníci od supervize očekávají pomoc v pocíťované bezvýchodnosti, ukotvení v profesní roli i podporu při hledání efektivnějších způsobů komunikace s ostatními. Tato očekávání se dle zkušeností respondentů daří superviznímu procesu naplňovat.

V odpovědích respondentů jsou zaznamenána i negativa, která díky vlastním zkušenostem se supervizí vnímají. Jedním z nich je zážitek negativního hodnocení ze strany supervizora. Došlo zde tedy k posunu funkce supervize z podpůrné na kontrolní. Otázkou zůstává, jaké kompetence měl supervizor vyjednané v supervizním kontraktu a jak byl definován cíl supervize. Respondent tyto údaje neměl k dispozici.

Četnější zkušeností respondentů byla absence důvěrné atmosféry na supervizi, kdy docházelo k vynášení informací ze supervizních setkání. Popsané zkušenosti se také dotýkaly uzavíraných koalic v supervizním trojúhelníku zadavatel – supervizor – supervidovaní, kdy docházelo ke spojenectví dvou stran proti třetí. I takto nastavená spolupráce ohrožuje pocit bezpečí a důvěry na supervizi. Dalším tématem, které vyvstalo z rozhovorů, byla nedostatečná pozornost věnovaná výstupům ze supervize ze strany zadavatele i nedostatek informací o tom, jaké písemné či ústní výstupy ze supervizních setkání jsou pořizovány a komu jsou předávány.

Shodnou zkušeností všech respondentů byl zážitek toho, že se některé věci v organizaci po přinesení tématu na supervizi změnil, posunuly, vyřešily. U supervize v tomto případě oceňují její schopnost dodat energii a naději do další práce. Supervize dle zkušeností respondentů poskytuje prostor pro společné hledání a tvoření nových cest, tento způsob práce poskytuje větší šanci aplikace domluvených změn do každodenní praxe. Vybranými respondenty jsou sociální pracovníci pracující v sociálních službách Šluknovského regionu, 2 v ambulantních sociálních službách a 6 v pobytových sociálních službách. Zařízeními, kde je poskytována pobytová služba, jsou domovy pro osoby se zdravotním postižením a domovy se zvláštním režimem. V organizacích, kde pracují, je v současné době převážně realizována forma týmové supervize, a sice v 6 případech. V jednom případě jde o intervizi, to je skupinové supervizní setkání pracovníků bez supervizora, jde o vzájemnou podporu kolegů, někdy je též nazývána peer supervizí. V jednom případě není v současné době realizována žádná forma supervize. Ve všech případech týmové supervize jde o supervizi externí, tzn., že supervizor není součástí týmu a nezažívá každodenní praxi organizace. Frekvenci supervize většinou nemají respondenti možnost ovlivnit, pohybuje se v rozpětí setkání 1 x měsíčně (to ve 3 případech) až 1 x 3 měsíce (ve 2 případech). V jednom případě je frekvence setkávání 1 x 2 měsíce. Intervize je realizována dle potřeby v organizaci. V případě krizové situace je častější využití supervizora většinou možné. V požadavcích respondentů se objevovalo větší zastoupení supervize individuální.

V otázce vnímání supervize jako prevence syndromu vyhoření zmiňovali všichni respondenti shodnou pozitivní zkušenost. Supervize je vnímána jako prostor, kde se pracovník učí zacházet s vlastními emocemi, sdělovat své pocity, sdílet své obavy, pochyby, neúspěchy. Dochází k abreakci nakumulovaného stresu a napětí. V navrhovaných opatřeních byla respondenty v rámci prevence syndromu vyhoření zmíněna celá řada témat, která supervize umí otevírat a posouvat dál. Jsou jimi např. komunikace v týmu, téma hranic, vlastní ochrany, oddělování pracovního a soukromého prostoru apod.

ZÁVĚR

„Poznáváme, protože pečujeme o duši“ (Patočka 1992, s. 66). O duši pečujeme dialogem, ten musí být opravdový, autentický. Důležitější než výsledek dialogu, je cesta k tomuto výsledku (Hogenová 2008, s. 75).

Každý člověk si během svého života pokládá otázky, proč je člověkem, jakým člověkem je, případně jakým člověkem by měl být. Naše tázání souvisí s tím, jaký je náš vnitřní svět, jak ho sami vnímáme, jak se vztahujeme k vnitřním světům jiných lidí i světu velkému. Svě odpovědi často hledáme v dialogu. V dialogu se sebou samým, v dialogu s druhými lidmi. I na počátku supervize byla potřeba dialogu, potřeba sdílení, potřeba rady zkušenějšího méně zkušenému. Významným rysem dialogu je absence hodnocení, snahou diskutujících není zhodnocení druhého, ale v dialogu s ním zkusit pochopit, případně změnit jeho názor a pohled.

K důležitým prvkům supervizních setkání patří reflexe. Reflexe je v dialogu umožněna, pokud je pro společnou práci zajištěno bezpečné prostředí, účastníci nejsou ohroženi, cítí důvěru k supervizorovi i ostatním supervidovaným a neobávají se hodnocení. Toto jsou i zkušenosti sdílené s respondenty výzkumu. Pokud dochází k zaměření pozornosti na moment z praxe sociálního pracovníka, který má zároveň snahu podívat se na něj z neobvyklé perspektivy a je ochoten otevřít se něčemu novému, pak přichází možnost reflexe. Supervizi je pak možno nahlížet jako proces dialogu a reflexe v pracovním a profesionálním kontextu pomáhajícího.

To, co respondenti v supervizi oceňují a považují za jedinečné, je možnost společného sdílení a hledání, možnost být v kontaktu se svými emocemi, a to i negativními, možnost pracovat se vztahy a neuvědomovanými motivy svého konání.

Navrhovaná opatření

Ze zjištěných údajů v kvalitativním výzkumu nelze vyvozovat v obecné rovině. Přesto rozhovory s respondenty akcentovaly několik momentů supervizního procesu, ke kterým lze navrhnout opatření vhodná k zavedení do praxe.

Z výzkumu vyplynula zkušenost supervidovaných se situací, kdy se supervize do organizace zaváděla a budila nedůvěru. V tomto momentu je tedy důležité počítat s fází informování o smyslu supervize, její důležitosti v pomáhajících profesích. Je také dobré počítat s až šesti sezeními na počátku supervize k tomu, aby došlo k vytvoření vztahu supervizora a supervidovaných s pocitem bezpečného prostředí. Obdobná situace může nastat v případě, kdy do organizace přichází nový pracovník, jeho sžívání se supervizí může mít shodný průběh v individuální podobě, zvláště pokud se supervizí nemá zkušenost. Situace se může pravděpodobně opakovat při výměně supervizora, kdy bude opět nutné věnovat čas a prostor na vytvoření potřebné atmosféry a bezpečného supervizního vztahu.

Díky zaznamenaným zkušenostem respondentů lze doporučit externí formu supervize, kdy supervizor není zatížen každodenní praxí a vazbami se zaměstnanci organizace. U supervizora je pak žádoucí jeho orientace v oboru sociální práce a příslušné legislativy.

Je dobré zvážit složení týmu supervidovaných vzhledem k hierarchii v organizaci, kdy by měly být vyváženy potřeby organizace i potřeby zaměstnanců. Je možná varianta střídání supervize s přítomným vedoucím týmu a bez vedoucího. A zároveň lze na supervizi bez vedoucího pracovníka pracovat na posilování pracovníků ve sdělování nepříjemného či citlivého směrem k nadřízenému pracovníkovi.

Při supervizních setkáních by měla být pravidelně připomínána základní pravidla práce ve skupině. Kromě jiných sem patří pravidlo nevynášení informací ze supervize i ze strany supervidovaných. Pravidlo je také vhodné zanést do supervizního kontraktu.

Patřičnou pozornost je třeba věnovat právě uzavírání supervizního kontraktu. Je žádoucí, aby se dojednávání kontraktu účastnil kromě zadavatele a supervizora i zástupce supervidovaných. Kromě zmíněného pravidla mlčenlivosti je optimální všem stranám poskytnout informace o tom, jaké supervizní výstupy jsou ze setkání pořizovány, komu se předávají, jak často apod. Potřebou supervidovaných bylo také to, aby zadavatel věnoval patřičnou pozornost doporučením ze supervize.

Zmiňovanou situací, která nepřispívá k dobrému klimatu v organizaci ani superviznímu procesu, je uzavírání koalic v supervizním trojúhelníku, proto je nutné v supervizním kontraktu domluvením konkrétních postupů a pravidel co nejvíce předejít podobné situaci. K preventivním opatřením může také patřit pravidelné hodnocení supervize všech stran supervizní triády včetně zpětné vazby na osobu supervizora.

Všichni respondenti vidí supervizi jako potřebnou, pro práci v pomáhajících profesích velmi prospěšnou a preventivní v případě ohrožení syndromem vyhoření. Proto je nutné se supervizí počítat při plánování rozpočtu organizace, jako velmi podpůrné opatření působí možnost využít krizovou či individuální supervizi v případě potřeby. Nejefektivnější frekvence supervizních setkání se zdá být měsíční, při delších časových prodlevách se poněkud vytrácí kontinuita supervizní práce. Pro lepší uchování konkrétních postupů vzniklých na supervizním setkání se v praxi jeví efektivně pořizování krátkých záznamů přímo při supervizi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ANZENBACHER, A., 1990. *Úvod do filozofie*. 1. vyd. Praha: SPN. ISBN 80-04-25414-4.
- BAŠTECKÁ, B., KINKOR, M., aj., 2006. *Úvod do řízení a supervize*. Vzdělávací kurz. Praha: Remedium [8. 9. 2006].
- CAROLL, M., 2004. *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: TRITON. ISBN 80-7254-582-5.
- DÖRNER, K., PLOG, U., 1998. *Bláznit je lidské*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-628-5.
- HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M., 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAVRDOVÁ, Z., 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS. ISBN 978-80-87398-14-2.
- HAVRDOVÁ, Z., 2014. *Supervize, studium supervize na FHS*. Konzultace. Praha: FHS [19. 11. 2014].
- HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HEWSON, J., 2000. Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy. *Psychoterapeutické sešity*, roč. 1, č. 2, s. 4–12.
- HOGENOVÁ, A., 2008. *Jak pečujeme o svou duši?* 1. vyd. Praha: PedF UK. ISBN 978-80-7290-349-8.
- INSKIPP, F., 2000. Výcvik supervidovaných v používání supervize. *Psychoterapeutické sešity*, roč. 1, č. 2, s. 13–17.
- KOPŘIVA, K., 1997. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-150-9.
- MALLOTOVÁ, K., 2000. Burn-out neboli syndrom vyhoření. *Psychologie dnes*, roč. 6, č. 2, s. 14–15.
- MASÁKOVÁ, V., 2008. Supervize ve školství. In: HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, s. 173–176. ISBN 978-80-7262-532-1.
- MATOUŠEK, O., 2001. *Základy sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-473-7.
- MATOUŠEK, O., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-

548-2.

MELICHAR, J., 2008. *Vlastivěda Šluknovského výběžku pro školy a veřejnost*. Šluknov: Sdružení pro rozvoj Šluknovska. ISBN 978-80-254-1704-1.

MERHAUTOVÁ, J., 2009. *Prevence syndromu vyhoření*. Vzdělávací kurz. Děčín: Ambulance psychoterapie [20. 2. 2009].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2008. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový slovník pro poskytovatele* [online]. [vid. 1. 2. 2016].
Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

NOVOTNÝ, J., 2016. Něco o supervizi - cíle, úkoly, smysl, postupy. In: Supervize [online]. [vid. 1. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>

PATOČKA, J. 2006. *Evropa a doba poevropská*. Praha: Lidové noviny. ISBN 80-7106-017-8.

PEŇÁSOVÁ, I., 2007. *Jak pracovat s emocemi*. Vzdělávací kurz. Praha: Diakonie ČCE [6. 6. 2007].

Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. [vid. 1. 2. 2016].

Dostupné z:

http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1461449224175_1

Role a typy externí podpory při řízení kvality sociálních služeb. Konference. Ústí nad Labem: UJEP katedra sociální práce [25. 6. 2010].

SCHMIDBAUER, W., 1994. *Psychologie. Lexikon základních pojmů*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko. ISBN 80-206-0459-6

SVOBODOVÁ, P., VALÁŠEK, M., 2002. *Úvod do supervize. Cyklický model*. 1. vyd. Praha: SCAN. ISBN 80-86620-00-X.

ŠIMEK, A., 2000. Supervize je u nás stále nová. *Psychoterapeutické sešity*, roč. 1, č. 2, s. 1–2.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

ÚLEHLA, I., 2009. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-36-6.

YALOM, I. D., 2007. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. 2. vyd. Praha: Portál. 978-80-7367-304-8.

Úmluva o právech osob se zdravotním postižením. In: *Sbírka mezinárodních smluv České*

republiky [online]. 2010, částka 4, s. 99 [vid. 11. 2. 2016]. ISSN 1801-0393.
Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/vvzpo/dokumenty/Umluva-ve-sbirce.pdf>
Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 64, s. 7046 [vid. 1. 2. 2016]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=4>

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 37, s. 1237–1287 [vid. 1. 2. 2016]. ISSN 1211-1244.
Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/sb037-06-pdf.aspx>