

Supervize jako nástroj učící se organizace

Mgr. Jarmila Plevová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Jarmila PLEVOVÁ**
Osobní číslo: **K11574**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Supervize jako nástroj učící se organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska tématu, zaměřte se na supervizi a její proces.
2. Stanovte cíle a definujte výzkumný problém, postup, řešení a metody.
3. Proveďte analýzu možných bariér a zdrojů zavedení supervize do organizace poskytující sociální služby.
4. Na základě analýzy vyvodte závěry a navrhnete projekt, zavedení supervize do organizace poskytující sociální službu, aplikovatelný v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

GABURA, J.; PRUŽIŇSKÁ, J. Poradenský proces. Praha: Slon, 1. vyd. 1995, 147 s. ISBN 80-85850-10-9.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. aj. Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

MATOUŠEK, O. a kol. Sociální služby. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.

STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, 228 s. ISBN 80-85834-60-X.

TOŠNER, J. Supervize v sociálních službách: Podklady pro diskuzi o systematické supervizi v sociálních službách. Praha: Hestia, 2009, 29 s.

TOŠNER, J.; TOŠNEROVÁ, T. Burn-out syndrom: Syndrom vyhoření. Praha: Hestia, 2002, 16 s.

ÚLEHLA, I. Umění pomáhat. 2. vyd. Praha: Slon, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Karel Holešovský

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12. 4. 2013

Mgr. Jarmila Plevová
Jméno, příjmení, podpis



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce „Supervize jako nástroj učící se organizace“ se zabývá problematikou překážek a limitů, které brání ve využívání supervize v organizacích poskytujících sociální služby a jejího možného nevyužitého potenciálu.

Teoretická část se zabývá supervizí, jejím pojetím a možnostmi, které nabízí, syndromem vyhoření a sociálními službami obecně. Práce se také věnuje požadavkům na supervizora v sociálních službách a legislativnímu zakotvení supervize.

Praktickou část jsem věnovala otázce: Jak jsou využívány možnosti supervize vedoucími pracovníky v organizacích, které pracují v oblasti pomáhajících profesí? Cílem výzkumu bylo poukázat na komplikace, překážky a problémy se zaváděním a využíváním supervize do organizací sociálních služeb.

Klíčová slova:

Supervize, supervizor, supervidovaný, sociální služba, syndrom vyhoření, kontrakt, sociální pracovník.

ABSTRACT

Thesis "Supervision as a Support of Learning Organization" deals with the obstacles and limitations that prevent the use of supervision in organizations providing social services and its possible non-recoverable potential.

The theoretical part is talking about supervision, its conception and the possibilities of its offers, burnout syndrom and social services in general. The work also deals with the requirements for supervisor in social services and law system of supervision.

The practical part is devoted to the question: How are the possibilities of supervision used by managers in organizations that work in the helping professions? The research objective was to highlight the complications, obstacles and problems in the implementation and use of supervision in the organization of social services.

Keywords:

Supervision, Supervisor, Supervised, Social Service, Burnout Syndrom, Contract, Social Worker

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu této práce PhDr. Karlu Holešovskému, za jeho vstřícnost a empatický přístup. Dále bych chtěla vyjádřit vděčnost svému partnerovi a mamince za jejich podporu a trpělivost, které mi věnovali po celou dobu mého studia.

„Člověk se nikdy nezbaví toho, o čem mlčí.“

Karel Čapek

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Dne 12. 4. 2013

Mgr. Jarmila Plevová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SUPERVIZE	12
1.1 POJETÍ SUPERVIZE	12
1.2 CÍLE SUPERVIZE	13
1.3 TYPY A DRUHY SUPERVIZE	13
1.3.1 Druhy supervizí	14
1.3.1.1 Skupinová supervize	14
1.3.1.2 Individuální supervize	15
1.3.1.3 Případová supervize	15
1.3.1.4 Týmová supervize	16
1.3.1.5 Manažerská supervize	16
1.3.1.6 Interní supervize	16
1.3.1.7 Externí supervize	16
1.3.1.8 Přímá supervize	16
1.3.1.9 Nepřímá supervize	16
1.4 MODEL Y SUPERVIZE	17
1.5 ZÁKLADNÍ FUNKCE SUPERVIZE	17
1.6 SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	17
1.6.1 Bariéry v supervizi	17
1.7 ZAVEDENÍ SUPERVIZE DO ORGANIZACE	19
1.7.1 Supervizní kontrakt	21
1.8 SUPERVIZOR JEHO ROLE A KOMPETENCE	22
1.8.1 Požadavky na supervizora v sociálních službách	23
1.9 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	24
2 SYNDROM VYHOŘENÍ	25
2.1 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ	25
2.2 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ	25
2.3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	26
3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A SUPERVIZE	28
3.1 LEGISLATIVNÍ ZDROJE	28
3.1.1 Druhy sociálních služeb	29
3.1.2 Subjekty sociálních služeb	30
3.1.3 Okruh pracovníků v sociálních službách	31
3.1.4 Supervize v sociálních službách	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 MOŽNOSTI ZAVEDENÍ SUPERVIZE DO ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBU	35

4.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM	35
4.2	CÍL VÝZKUMU	35
4.3	ZDŮVODNĚNÍ VÝZKUMU	36
4.4	VOLBA VÝZKUMNÉ METODY A TECHNIKY	36
4.5	VÝZKUMNÝ PROJEKT	36
4.5.1	Vymezení pojmů	36
4.6	VÝZKUMNÝ VZOREK	36
4.7	ORGANIZACE VÝZKUMU (LISTOPAD 2012 - DUBEN 2013).....	37
4.8	ZPRACOVÁNÍ DAT	37
4.9	SLEDOVANÁ TÉMATA V KLÍČOVÉ OTÁZCE	38
4.9.1	Vyhodnocení podle klíčových témat.....	38
4.10	DISKUSE	51
III PROJEKTOVÁ ČÁST		53
5	PROJEKT ZAVEDENÍ SUPERVIZE DO ORGANIZACE K-CENTRUM	54
5.1	ÚDAJE O POSKYTOVATELI SOCIÁLNÍ SLUŽBY	54
5.1.1	Personální zajištění služby	54
5.1.2	Cílovou skupina	55
5.1.3	Poskytované služby	55
5.1.4	Financování služby.....	55
5.2	ZAVEDENÍ SUPERVIZE.....	57
ZÁVĚR		59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		61
SEZNAM OBRÁZKŮ		63
SEZNAM TABULEK.....		64
SEZNAM PŘÍLOH.....		65

ÚVOD

Supervize je stále pojmem, který není v praxi pomáhajících profesí zcela zabydlen. Stále existují organizace a sociální služby, které svým pracovníkům neposkytují možnost supervidovat pracovní záležitosti. Je možné, že tento stav souvisí s relativně krátkou dobou, kdy se supervize aktivně zavádí do pomáhajících profesí. Jako první se toho u nás ujali psychologové, psychoterapeuti a psychiatři. Na základě jejich zkušeností se začala supervize dále šířit mezi další pomáhající profese.

Supervize je z mého pohledu v pomáhajících profesích skoro nepostradatelná. Pomáhá, podporuje, učí i kontroluje.

Téma supervizi jsem si vybrala na základě osobní zkušenosti. Pracuji v sociálních službách již deset let a v roce 2012 jsem ukončila tříletý výcvik v supervizi pro pracovníky v sociálních službách, který mi otevřel nečekaně velké pole možností působnosti. Předtím jsem byla pod pravidelnou případovou a nárazově i týmovou skupinovou supervizi, a uvědomovala si, jak velký přínos pro mě má možnost sdílet pracovní i týmové otázky s ostatními kolegy.

V, pro mě, nové situaci, kdy jsem v sociálních službách začínala sama supervizi poskytovat, jsem narážela na to, že někteří vedoucí pracovníci nevnímali supervizi jako potřebnou a chápali ji jako ztrátu času pracovníků, kteří by v té době, co by byli na supervizi, mohli dělat něco jiného, jinými slovy, užitečnějšího. Na druhou stranu jsem se setkávala s vedoucími pracovníky, kteří naopak vnímali supervizi jako velký přínos pro jejich organizaci a snažili se, aby ji mohli svým pracovníkům poskytnout.

Proto jsem se ve své diplomové práci zaměřila na možnost zavádění, využití supervize v praxi jednotlivých sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků, kteří mají kompetenci supervizi pro organizaci či službu zajistit. Zajímalo mne, kde jsou podle nich překážky širšího využití supervize.

Cílem diplomové práce je zjistit, kde jsou limity a překážky praktického užití a zavedení supervize do organizace a pokusit se najít možný nevyužitý potenciál supervize jako nástroje podpory a pomoci.

Diplomovou práci jsem rozdělila do několika kapitol. V úvodních, teoretických kapitolách se věnuji pojmům, supervize, syndrom vyhoření, sociální služby. Zpracovávám a definuji

pojetí a cíle supervize, popisují druhy, modely a funkce supervize. Věnují se také požadavkům na supervizora v sociálních službách a legislativnímu zakotvení supervize v zákonech.

V praktické části diplomové práce zpracovávám rozhovory s několika vedoucími pracovníky, kteří pracují v sociálních službách. Pomocí kvalitativního výzkumu analyzuji informace poskytnuté respondenty a získané polostrukturovaným rozhovorem. Respondenty jsem volila záměrným výběrem, kritériem byla vedoucí pozice v organizaci, která se zabývá poskytováním sociálních služeb. V praktické části je uveden postup výzkumu a závěry provedeného výzkumu.

V projektové části se zabývám konkrétní postupem zavedení supervize od organizace, která supervizi doposud nevyužívá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SUPERVIZE

Existuje mnoho pojetí supervize a existuje mnoho přístupů, jak k supervizi přistupovat. Jednotná definice, která by byla obecně akceptovatelná, neexistuje, proto se zde se chci věnovat těm nejčastějším a nepoužívanějším.

1.1 Pojetí supervize

Výraz supervize je odvozen z latinského slova *super* – nad a *videre* – hledět, vidět zírat. V angličtině se tento pojem vztahoval původně na každou situaci, v níž pověřená či zkušenější osoba dohlíží na jinou osobu či osoby při provedení nějakého úkolu nebo průběhu činnosti. (Havrdová, Hajný, 2008, s. 17)

Ve svém původním významu se objevuje spíše zřídka a častěji je používán v posunutém významu v psychoterapii a dalších pomáhajících profesích. (Kopřiva, 1997, s. 136)

Český institut pro supervizi definuje supervizi jako bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost (Co je supervize, 2006).

Další definice se zaměřuje na to, komu je supervize určena a čemu se věnuje. „Supervize se zaměřuje na jednotlivce, právě tak jako na týmy nebo skupiny spolupracovníků. Zabývá se jak konkrétními pracovními otázkami účastníků, tak i otázkami spolupráce mezi osobami v různých rolích a funkcích, s různými pracovními úkoly a na různých stupních hierarchie“ (Bartošíková, 2006, s. 61).

Podle Gabury (1995, s. 96) je supervize metodou kontinuálního zvyšování profesionální kompetence poradce, vede pracovníka k samostatnému vykonávání profese, chrání klienta před nekompetentními a poškozujícími intervencemi poradce a současně chrání status profese nebo profesní skupiny.

Řezníček (1994, s. 78) ve své publikaci uvádí, že supervize v sociální práci je metoda řízení, kdy nadřízená nebo zkušenější vede podřízenou nebo méně zkušenou osobu metodou podobnou vztahu mistra k tovaryši předáváním zkušeností a znalostí během výkonu práce.

Například Hess in Hawkins and Shohet (2004, s. 59) definuje supervizi jako: „čistou, mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem. Tato definice asi nejlépe odpovídá mému pohledu na supervizi v pomáhajících profesích.

Baštecká (in Matoušek 2003, s. 360) popisuje supervizi jako nadhled a tento nadhled by měl zprostředkovat právě supervizor. Supervize je metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně chránit před syndromem vyhoření. Supervize obsahuje složku podpory („nadhledu“) i řízení („dohledu“) a může se zaměřit na problém, na vztah nebo na průběh, „zabývá se jednoduše tím, co překáží dobrému výkonu profese“.

1.2 Cíle supervize

Matoušek (2003, s. 353) rozděluje cíle supervize na krátkodobé - např. získání několika elementárních profesionálních dovedností, vytvoření základních podmínek pracovního týmu k úspěšné práci, nebo dlouhodobé - např. formulace a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, harmonizace fungování celé organizace, zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů.

Jako hlavní cíle supervize vidí Gabura: (1995, s. 96)

- Ověření správnosti postupů při práci s klientem, rodinou nebo skupinou
- Rozlišení možností a alternativ práce s určitým případem
- Korigování neefektivních postupů
- Prevence poškozování klienta poradcem
- Učení se a sbírání zkušeností

Bartošíková (2006, s. 61) definuje, že cílem supervize je zlepšení pracovní situace, pracovní atmosféry, organizace práce a kompetencí dopovídajících specifickým úkolům. Je orientována na podporu kvality práce i vzájemné spolupráce a na učení spojené s praxí.

1.3 Typy a druhy supervize

Supervize neexistuje jako jednotný typ, dá se dělit podle zaměření a témat. Existují různé přístupy a chápání druhů supervizí, které rozepíši v následující podkapitole. Jako příklad rozdělení na typy supervizí lze použít dělení podle Jána Gabury.

Gabura (1995, s. 96) uvádí čtyři nejrozšířenější typy supervize:

1. Tutorská supervize – orientuje se zejména na vzdělávání, pomáhá studentům nebo začínajícím pracovníkům osvojit si základy práce s klientem pod odborným vedením zkušeného pracovníka.

2. Výcviková supervize – je součástí širšího koncipovaného výcviku v určitém poradenském přístupu, má vzdělávací i řídicí funkci, supervizor přebírá odpovědnost za práci supervidovaného a klienty.
3. Řídicí supervize – supervizor je v nařízeném postavení k poradci, řídí a kontroluje jeho práci a supervize je jedním z jeho řídicích nástrojů, přebírá část zodpovědnosti za kvalitu práce poradce.
4. Konzultační supervize – je dobrovolná a výběrová, poradce si může zvolit typ a formu supervize, může si zvolit supervizora. Tato supervize je určená zkušenějším pracovníkům, zodpovědnost za řešení případu leží na supervidovaném, supervizor a případně kolegové mají pouze poradní hlas.

1.3.1 Druhy supervizí

Z různých zdrojů jsem vybrala nejčastěji používané dělení supervizí.

Supervize lze tedy dělit podle počtu supervidovaných na: skupinovou x individuální.

Podle zaměření lze supervizi dělit na: případovou x týmovou x manažerskou.

Podle příslušnosti supervizora k organizaci dělíme supervizi na: interní x externí.

Naposledy podle přítomnosti supervizora na pracovišti dělíme supervizi na: přímou x nepřímou.

1.3.1.1 Skupinová supervize

Skupinovou supervizi lze definovat jako nabídku pro 3 až 12 osob, které nejsou vůči sobě v pracovním vztahu. Výhodou je, když se mezi sebou předem neznají. Charakteristické pro skupinu je, že členy spojuje společný pracovní zájem, nemají však společný pracovní úkol, nepojí je vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Tímto se liší od supervize týmové. Supervizní skupina má za úkol vytvářet vhodné podmínky pro reflexi a učení účastníků ve vztahu k jejich pracovním otázkám. Pracuje se intenzivně se skupinovou dynamikou. Výhodou této formy supervize je nižší cena pro účastníky a menší vázanost na osobu supervizora a jeho podporu. (Havrdová, Hajný, 2008, s. 75 – 76)

V praxi je často náročné vytvořit v rámci organizace skupinu pracovníků, kteří mezi sebou nemají pracovní vztah a neznají se. Proto je v praxi využívána skupinová supervize, která odpovídá jednodušší definici: Skupinové supervize se zúčastňuje více pracovníků. (Gabura, 1995, s. 97)

Na základě postavení supervizora a cílů supervize se rozlišují tyto typy skupinové supervize:

- Školní supervizní skupina – týká se studentů Vyšších odborných škol a vysokých škol, kteří studují sociální práci nebo příbuzné obory. Supervize patří k jejich školním povinnostem. Supervizorem je často učitel nebo externí zaměstnanec školy.
- Vzdělávací supervizní skupina – týká se účastníků kursů v různých metodách a postupech, kteří se učí reflektovat a rozvíjet sami sebe za pomoci supervize.
- Supervizní skupina pracovníků – tuto skupinu lze dále dělit podle oborů práce.
- Peer skupina nebo intervizní skupina – týká se všech výše uvedených možností, supervizor skupinu nevede a zpravidla ani není přítomen. Může jít o skupiny absolventů výcviku, kteří chtějí pokračovat v setkávání, nebo o vzájemnou podporu pracovníků v nějaké oblasti, kde supervizor není dostupný. (Havrdová, Hajný, 2008, s. 77)

1.3.1.2 Individuální supervize

V individuální supervizi pracuje supervizor pouze s jedním pracovníkem. Matoušek (2003, s. 354) definuje individuální supervizi jako strukturovaný kontakt s jedním pracovníkem. Úkolem této supervize je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj. Supervizor a supervidovaný spolupracují na základě písemné dohody, kterou sestavují při prvním setkání. Nezbytností pro kvalitní individuální supervizi je vytvoření vztahu s atmosférou bezpečí a otevřenosti.

Cílem individuální supervize je především obnovení, respektive udržení osobnostní stability pracovníka, který individuální supervizi vyhledá. Dalším cílem je podpora a rozvoj profesionálních kompetencí, včetně řešení problematických případů. Individuální supervize může být pracovníkovi doporučena na supervizi skupinové nebo v rámci vyhodnocení jeho individuálního vzdělávacího plánu. (Tošner, 2009, s. 5)

1.3.1.3 Případová supervize

Případová supervize se zaměřuje na konkrétní případ, na klienta. Cílem je v tomto případě rozvoj schopnosti reflexe a sebereflexe vlastní práce s cílem zkvalitnit péči o klienta. V porovnání s metodickým vedením se zaměřuje více na osobnost pracovníka, nikoli na „technické“ řešení klientova problému. (Černý, 2008)

1.3.1.4 Týmová supervize

Pojem týmová supervize je v této práci chápán jako supervize týmu. Supervize týmu označuje zaměření na vztahy a uspořádání rolí na pracovišti, kompetence jednotlivých kolegů, charakter řízení, mechanismy rozhodování a mnoho dalších oblastí týmové práce a spolupráce. Ty dohromady tvoří organismus, který se nazývá tým. Supervize týmu se věnuje zpřehlednění kompetencí pracovníků, jejich náplní práce, postojům jednotlivých členů týmu k jejich práci. Pomáhá rozlišit neformální role v týmu, jaká je kvalita spolupráce mezi členy týmu, jaká je atmosféra ve skupině atp. (Havrdová, Hajný, 2008, s. 93)

1.3.1.5 Manažerská supervize

Tento termín se využívá tam, kde je supervizor také nadřízeným supervidovaných. V této supervizi je vzájemný vztah mezi supervizorem a supervidovaným na úrovni nadřízený x podřízený. (Hawkins, Shohet, 2004, s. 62)

1.3.1.6 Interní supervize

Interní supervizi provádí člověk, který je členem organizace. Může to být nadřízený pracovník nebo pracovník, který má v organizaci ještě jinou pozici nebo roli. (Havrdová, Hajný, 2008)

1.3.1.7 Externí supervize

Externí supervizi provádí člověk, který přichází do organizace zvenčí, není s ní v žádném kontaktu a supervizi provádí na základě smlouvy. (Havrdová, Hajný, 2008)

1.3.1.8 Přímá supervize

V této supervizi se supervizor přímo zúčastňuje konzultace s klientem. Může do procesu poradenské práce přímo aktivně vstupovat nebo je v roli pozorovatele. Ve speciálně vybavených poradnách může sledovat práci poradce přes sklo nebo skryté zrcadlo. Nezbytností je, aby klient věděl, že se konzultace zúčastňuje třetí osoba. (Gabura, 1995, s. 98)

1.3.1.9 Nepřímá supervize

U tohoto typu supervize poradce referuje o svém případě ústně, může připravit audionahrávku konzultace s přepisem nebo videonahrávku své práce s klientem. Nejefektivnější je videonahrávka, která zachycuje atmosféru konzultace, neverbalitu klienta i poradce. Nahrávka se dá libovolně zastavovat, vracet, zrychlovat atd. (Gabura, 1995, s. 98)

1.4 Modely supervize

Supervize se dá také dělit podle toho, jakým způsobem je supervize v sociálních službách dohodnuta a konzumována. Můžeme uvažovat o čtyřech modelech a to:

1. Formální – plánovaná. Supervize má podobu plánovaných schůzek na individuálním nebo skupinovém základě s dohodnutými body k projednání a dohodnutými metodami k dosažení cílů. Setkání mohou být domluvena na omezenou nebo neomezenou dobu pro obecný nebo zvláštní účel.
2. Formální – ad hoc. Supervize má podobu neplánovaných diskusí a konzultací na individuálním nebo skupinovém základě, kde se téma a projednávané body musí dojednat na místě, často, když vznikla krize nebo problém.
3. Neformální – plánovaná. Jednotlivci a členové skupiny se dohodnou, že si budou při práci s klienty a při vykonávání jiných úkolů vzájemně poskytovat radu, pomoc a konstruktivní kritiku a jiné formy zpětné vazby. Tyto dohody jsou předem uzavřeny podle předem stanovených cílů a jsou kontrolovány a pravidelně sledovány.
4. Neformální – ad hoc. Supervize je poskytována mlčky, zatímco pracovníci pracují s klienty nebo na jiných úkolech. Může mít podobu rady, pomoci, konstruktivní kritiky nebo nabídky příkladu či demonstrace. Objevuje se neplánovaně z důvodu potřeb a okolností, ale může se stát podnětem do diskuse ve formálním kontextu supervize. (Aronová, nepublikováno, nedatováno, s. 10)

1.5 Základní funkce supervize

Supervize obsahuje tři základní funkce a to jsou:

- Vzdělávací – rozvoj dovedností a porozumění u pracovníků
- Podpůrná – pomáhá zvládat stres vyvolaný setkáváním s negativními emocemi klientů, předchází vyhoření pracovníků
- Kontrolní – zajišťuje kvalitu poskytovaných služeb (Aronová, nepublikováno, nedatováno, s. 9)

1.6 Supervize v sociálních službách

1.6.1 Bariéry v supervizi

Různí autoři se shodují v tom, že kvalitní supervizi mohou znemožnit bariéry jak na straně supervidovaných, tak na straně supervizorů.

Havrlová, Hajný, (2008, s. 19) uvádějí jako primární překážky, strach, předvádění moci a autority, nedůvěru, rozptýlenost a rušení z okolí nebo jiné špatné podmínky pro komunikaci (například nedostatek času, nesrozumitelnost, odlišný jazyk, únava atp.).

Tošner (2009, s. 2-3) jako bariéry supervize uvádí zejména:

- Obavy z narušení vlastního soukromí, nedůvěra ke členům pracovního a potenciálně i supervizního týmu
- Obavy z „prosakování“ citlivých informací ze supervize směrem k zaměstnavateli
- Obavy ze supervizora jako z nové neznámé role, která je chápána převážně jako kritická a kontrolní
- Obavy z neprofesionality supervizora a nezvládnutí jeho role v průběhu supervize, kdy může způsobit „více škody než užitku“
- Neschopnost supervidovaných definovat svoji zakázku
- Neschopnost supervidovaných dávat a přijímat zpětné vazby
- Obavy z mechanického zavedení supervize vedením organizace
- Neadekvátní aplikace metod obvyklých v klinické praxi supervizora
- Nedostatek finančních zdrojů na supervizi, resp. nedostatek schopností managementu plánovat a získávat finance na celoživotní vzdělávání pracovníků, včetně supervize

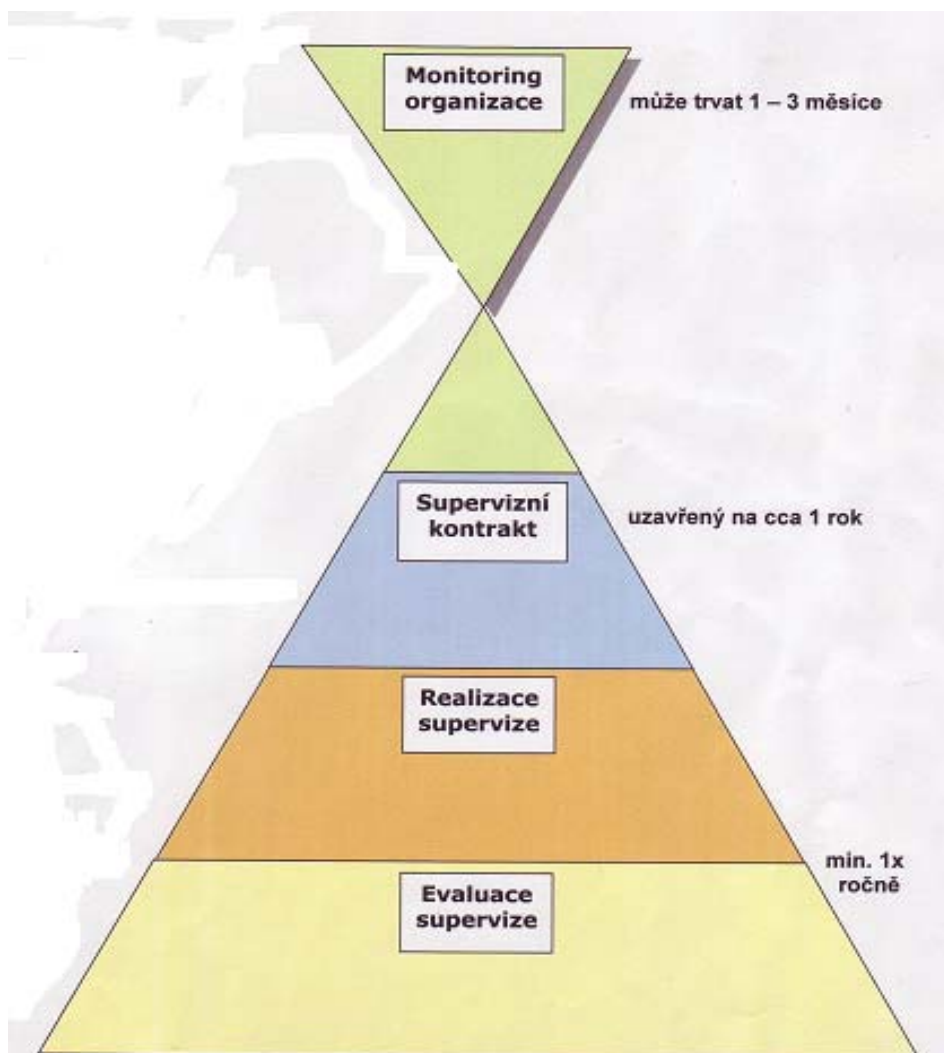
Velká bariéra vychází z odporu ke změně. Tento odpor podporují různé faktory, k nimž patří:

- Strach z neznámého
- Nedostatek informací
- Dezinformace
- Historické faktory
- Ohrožení klíčových dovedností a schopností
- Ohrožení statusu
- Ohrožení mocenské základny
- Nezřetelné výhody
- Nízká důvěra vůči organizaci
- Špatné vztahy
- Strach ze selhání

- Strach vypadat hloupě
- Neochota experimentovat
- Vázanost zvyky
- Neochota začít
- Silné normy skupiny (Hawkins, Shohet 2004, s. 182)

1.7 Zavedení supervize do organizace

Tošner, (2009 s. 14) uvádí, že pro úspěšné zavedení supervize do organizace je nutné postupovat v krocích. Tyto kroky mohou pomoci odstranit bariéry supervize, viz výše. Tyto kroky nevytváří obvyklá „pyramida“, ale je třeba jistá nadstavba nad pyramidou a vzniká tvar podobný „indiánskému teepee“.



Obr. 1 Podmínky úspěšné supervize v sociální službě

Kroky pro zavedení úspěšné supervize se dají podrobněji rozepsat na:

1. Zjistit dosavadní zkušenosti se supervizí v organizaci
2. Motivace pracovníků a vedení
3. Finance a organizace
4. Výběr supervizora, týmu supervizorů
5. Zjistit stav a kvalitu komunikace
 - v týmech
 - pracovníků a vedení
6. Zjistit specifika poskytované služby
 - cílová skupina
 - terénní služba, směnnost apod.
7. Poskytnout úvodní semináře pro
 - pracovníky
 - vedení
 - všechny dohromady
8. Vytvořit trojstranný kontrakt
 - supervizor
 - vedení
 - zástupce supervidovaných
9. Dohodnout typ supervize
 - případová
 - týmová
 - manažerská
 - jiná...
10. Dohodnout harmonogram supervize
11. Poskytnout a přijmout zpětnou vazbu
 - k supervizorovi
 - k vedení
12. Zajistit a dohodnout formy evaluace
 - výstupy
 - změny (Tošner, 2009, s. 14)

1.7.1 Supervizní kontrakt

V případě zavedení supervize do organizace je nezbytné dohodnout kontrakt o provedení supervize. Kontrakt, dohoda je završením procesu analýzy potřeb a podmínek v organizaci, v níž má být zahájena supervize. Proces uzavírání kontraktu je typický pro externí supervizi. (Havrdová, Hajný, 2008, s. 69)

Hawkins, Shohet (2004, s. 66 - 67) zpracovali seznam oblastí, které by se měli projednat před přípravou kontraktu.

1. Dojednat potřebné parametry (čas, délka, četnost, kde, kdy, náklady, způsob placení, zameškaná sezení)
2. Pracovní spojení (začátky navazování vztahu důvěry k vytvoření pracovního spojení předáváním empatie, úcty a upřímnosti)
3. Informace supervidovanému o supervizorovi (teoretické zázemí a zkušenosti z výcviku, jako odborník, supervizor, nynější práce, podpora pro supervizi, členství v profesních sdruženích)
4. Prodiskutovat náležitosti průběhu (zaznamenávání, hranice, revize, hodnocení, posuzování, etický kodex)
5. Základní vztahové dovednosti
6. Informace od supervidovaného (zkušenosti, kvalifikace, profesní organizace, etický kodex, počet klientů, praxe, profesní potřeby a rozvoj)
7. Konečné rozhodnutí o ne/spolupráci

Uzavření kontraktu supervize je trojstranný akt mezi zadavatelem, supervizorem a supervidovaným nebo zástupcem supervidovaných.

Supervizor má odpovědnost za proces, tj. za to, že připravenost organizace, dojednaný účel a forma supervize, způsob jejího organizování a stanovené podmínky jsou natolik v souladu s jeho vlastními schopnostmi a zkušenostmi, aby existovala oprávněná naděje, že účelu může být dosaženo.

Supervidovaný má odpovědnost za smysluplnost účelu supervize pro svou práci a svůj profesní růst, za to, že prostor supervize přijme za vlastní a za to, že bude na supervizi aktivně participovat.

Zadavatel má odpovědnost za pravdivost informací poskytnutých supervizorovi ve fázi přípravy, za smysluplnost účelu supervize pro organizaci, za to že organizace supervizi

dokáže zorganizovat podle uzavřené dohody, že zajistí, aby pracovníci na supervizi byli uvolnění ze svých pracovních povinností, že podmínky pro supervizi budou zajištěny. (Havrdová, Hajný, 2008 s. 70)

1.8 Supervizor jeho role a kompetence

Tošner (2009, s. 19) nabízí rozdělení rolí, které je možné v práci supervizora využívat. Toto rozdělení se dá využít také jako technika sebepoznání, kdy se může osoba nechat ohodnotit někým, kdo jej dobře zná a zároveň ohodnotí sama sebe. Výsledek může být cennou zpětnou vazbou pro supervizora.

- Supervizor: Osobní zralost (odborná znalost nemusí být podmínkou)

Výcvik v supervizi

Dlouhodobá praxe v komunikaci

Přichází „z venku“

Je nezávislý

- Expert: Radí, učí

Řídí

„Vím vše“

Oponuje

Kritizuje

- Průvodce

Provází

Pomáhá

Podporuje

Respektuje názor druhých

- Průvodce: Provází

Učitel praxe: Odborná způsobilost

Praxe v oboru

Pedagogické minimum, či takt

Z vlastní organizace

Praxe v oboru

Může být i nadřizený

V souvislosti s tím, že při supervizi je důležité vytvořit především bezpečné, svobodné a ničím nezátížené prostředí, je důležitou podmínkou, aby vybraný supervizor byl pro všechny zúčastněné přirozenou důvěryhodnou autoritou. V ideálním případě by se na něm měli shodnout všichni členové účastni na supervizi. Jednou ze základních podmínek je, aby supervizor nebyl v důvěrném vztahu s žádným supervidovaným a měl by být pro všechny přijatelnou postavou nevyvolávající negativní postoje. (Tošner, 2009, s. 11)

Z výše uvedeného je zřejmé, že supervizor zastává několik rolí. Hawkins, Shohet (2004, s. 54) poukazují, že supervizor ve svých rolích obsahuje několik funkcí, k nimž patří:

- Poradce poskytující podporu
- Pedagog pomáhající supervidovanému učit se a rozvíjet se
- Manažer s odpovědnostmi jak za činnost supervidovaného, tak vůči klientovi
- Manažer či konzultant s odpovědnostmi vůči organizaci, která za supervizi platí

Role supervizora přináší odpovědnost za uvědomění si vlastní moci a nutnost učit se způsobům, jak tuto moc využívat přiměřeně, s dobrým úmyslem, ve směru proti možnému útlaku a citlivě vůči konkrétnímu původu supervidovaného (Hawkins, Shohet, 2004, s. 56)

Supervizor je odpovědný za vytvoření bezpečného a stimulujícího vztahu. Kompetence supervizora zahrnují to, že dokáže se supervidovaným kontrakt dojednat, že ví, co probíhá aktuálně ve vztahu k supervidovaným, ví, co dělá, proč to dělá a jak to dělá. Používané metody supervizní práce se odvíjejí od supervizorových teoretických východisek, vzdělání, profese a profesionální praxe, typu výcviku, záleží i na jeho osobnostních vlastnostech, zejména na tvořivosti, světonázorové orientaci, celkovém přehledu.

Jedním z prvořadých úkolů supervizora je pomoci supervidovanému pracovníkovi rozvíjet nové strategie řešení a sledovat, zda ve vztahu k praktickým požadavkům jsou racionální a reálné. (Matoušek, 2003 s. 357 – 358)

1.8.1 Požadavky na supervizora v sociálních službách

V současné době nejsou požadavky na supervizora jasně stanoveny. Matuška in Tošner (2009 s. 16) zpracoval požadavky na supervizora v sociálních službách.

Formální požadavky – pregraduální: absolutorium alespoň 1. Stupně vysokoškolského vzdělání (Bc.), humanitní obor není podmínkou. Postgraduální: výcvik zaměřený na práci supervizora (supervizní výcvik) v rozsahu 200 – 300 hodin. Psychoterapeutický výcvik není podmínkou, ale je výhodou či kreditem supervizora.

Praxe 3- 5 let v pomáhajících profesích jako minimum, k tomu doporučen minimálně 1 rok působení ve vedoucí profesi.

Trestněprávní bezúhonnost

Jako obsahové – dovednostní požadavky supervizora požaduje:

- Schopnost supervizora orientovat se v kontextu, v němž má pracovat
- Umění definovat/dojednat si a reflektovat svoji pozici v systému
- Komunikační dovednosti pro zvládnutí supervizního rozhovoru, a to jak s jednotlivcem, tak i s párem či týmem
- Schopnost iniciovat a podporovat dialog/rozhovor, který směřuje k vyjasnění cíle klienta a k vyslovení objednávky s následným dojednáním supervizní zakázky
- Schopnost naplnit dojednanou zakázku ke spokojenosti klienta
- Schopnost rozpoznat situace, kdy sám potřebuje pomoci, a pro tyto případy má uzavřený kontrakt o své vlastní supervizi

1.9 Učí se organizace

Peter Senge in Henych (2008) definuje učící se organizaci jako organizaci, která se učí přes jedince. Nejde ovšem pouze o to, aby se jedinec něco naučil, ale mnohem důležitější, je podporovat jejich schopnost učit se. Organizace se učí v průběhu své činnosti.

Význam učící se organizace shrnuje autor do jednoduchého tvrzení: „V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji, než konkurence.“

2 SYNDROM VYHOŘENÍ

Pokud vnímáme supervizi jako podporu zaměstnancům, aby mohli kvalitněji poskytovat služby klientům, je nezbytné zmínit se o syndromu vyhoření, který je pro osoby, pracující v pomáhajících profesích rizikovým faktorem a supervize by měla být jedním z prostředků, který tento rizikový faktor omezuje.

2.1 Definice syndromu vyhoření

První zmínky o syndromu vyhoření byly publikovány v USA v letech 1974 – 1975. Termín syndrom vyhoření (Burn-out syndrom) začal používat jako první H. J. Freudenberger. (Bartošíková, 2006, s. 20)

Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. (Matoušek, 2003, s. 55)

„Burn-out je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy“ (Pines, Aronson, 1988 cit. podle Křivohlavý, 1998, s. 10 – 11).

Tošner a Tošnerová (2002, s. 4) definují syndrom vyhoření jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života.

2.2 Fáze syndromu vyhoření

Průběh, proces syndromu vyhoření probíhá v několika fázích. Nejčastější dělení fází syndromu vyhoření zmiňují také Jeklová a Reitmayerová (2006 s. 18 – 19) nebo Tošner, Tošnerová (2002, s. 5).

1. Fáze idealismu: Práce se stává pro jedince nejdůležitější součástí života, neefektivně vydává vlastní energii, dobrovolně se přepracovává.
2. Fáze stagnace: Jedinec slevuje ze svých očekávání, vnímá více reálné podmínky pro svou práci, pomalu se zaměřuje na uspokojování vlastních potřeb v podobě platu, volného času apod.

3. Fáze frustrace: Jedinec začíná pochybovat o smyslu své práce, o tom, jestli má vůbec význam pomáhat někomu; objevují se první výraznější fyzické a psychické potíže, problémy ve vztazích.
4. Fáze apatie: Jedinec je trvale frustrován, neschopen změnit situaci podle svých očekávání, pracuje jen tak, jak je to nezbytně nutné, vyhýbá se novým úkolům.
5. Syndrom vyhoření: Je dosaženo stadia úplného vyčerpání – ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění, odcizení, vymizení reflexe vnitřních norem.
6. Stádium intervence: Vede k jakémukoliv přerušení tohoto procesu; může jím být přerušení práce, životní změna, více času pro svoje vlastní zájmy nebo přehodnocení situace a realistický náhled.

Syndrom vyhoření vzniká také z jiných důvodů, než je pouhá přemíra práce. Vliv na syndrom vyhoření má také neschopnost odmítnout další úkoly nebo odpovědnost, stálý tlak náročných úkolů po delší dobu, vysoké nároky, které ztěžují sdílet práci s kolegy nebo podřízenými, snaha zvládnout příliš mnoho cílů, vydávání příliš velké emocionální podpory druhým. (Tošner, Tošnerová, 2002, s. 5)

Mezinárodní klasifikace nemocí přiřazuje syndromu vyhoření kód ICD 10, kategorie Z 73.O. s názvem Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života. (MKN 10, 2013)

Syndrom vyhoření se projevuje těmito symptomy v různých oblastech:

1. Psychické příznaky v kognitivní rovině (například: lhostejnost k práci, únik do fantazie, potíže se soustředěním)
2. Psychické příznaky v emocionální rovině (například: sklíčenost, nespokojenost, pocit bezmoci, nervozita)
3. Tělesné příznaky (například: poruchy spánku, unavitelnost, vyčerpání, změny hmotnosti)
4. Sociální vztahy (například: omezení kontaktů s klienty, s kolegy, přibývání konfliktů) (Jeklová a Reitmayerová, 2006 s. 22 – 23)

2.3 Prevence syndromu vyhoření

Matoušek (2003, s. 58) zpracovává prevenci syndromu vyhoření do několika vzájemně se podporujících předpokladů. Prevencí syndromu vyhoření podle Matouška je tedy:

- kvalitní příprava na profesi zahrnující výcvik v potřebných sociálních dovednostech i dostatečně dlouhou praxi s klientelou srovnatelného typu, s jakou se pak pracovník setká v instituci, kde bude působit
- jasná definice poslání organizace a metod práce, s nimiž se nastupující pracovník důkladně seznámí
- jasná definice profesionální role pracovníka a náplně práce
- existence systému zácviku nových pracovníků
- možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného zkušeným odborníkem ve vlastní instituci nebo jinde
- existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání pracovníků ze strany instituce, v níž jsou zaměstnáni
- průběžná supervize
- případové konference v jedné instituci nebo s účastí pracovníků několika spolupracujících institucí
- omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby
- nasazení více pracovníků v náročných programech se skupinami klientů
- organizování programů, při nichž se klienti dostanou do jiného prostředí (např. pobytů v přírodě) a personál při nich může objevit jejich skryté charakteristiky
- omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty
- omezení pracovního úvazku
- kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi, jež nezahrnují přímou práci s klienty

3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A SUPERVIZE

3.1 Legislativní zdroje

- Sociální služby jsou zaštitěny a popsány v několika zákonech. Nejčastěji citovaný je Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb. ve vyhlášce 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Mezi další zdroje, které se zabývají sociálními službami a supervizí patří:

- Zákon 372/2011 Sb. o zdravotních službách
- Zákon 40/1964 Sb. Občanský zákoník (do 31. 12. 2013)
- Zákon 89/2012 Sb. Občanský zákoník (od 1. 1. 2014)
- Zákon 359/1999 Sb. o sociálně právní ochraně dětí
- Zákon 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů
- Ústava ČR 1/1993 Sb.

Matoušek (2007, s. 9) definuje sociální služby jako služby, které jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit, nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby proto chrání jak osobu uživatele, tak jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství.

Sociální služby zaštituje z velké míry Ministerstvo práce a sociálních věcí, nicméně nepokrývá všechny cílové skupiny. Například kojenecké ústavy jsou zřízeny Ministerstvem zdravotnictví, institucionální zařízení pro děti a mládež spadá pod Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Prevence kriminality mládeže spadá pod Ministerstvo vnitra. (Matoušek, 2007, s. 10)

Zákon o sociálních službách byl přijat v květnu 2006 pod číslem 108/2006 Sb.

Jako základní zásady poskytování sociální služby definuje Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb. v § 2:

- Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství (§ 37 odst. 2) o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení.
- Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně ur-

čených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležité kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.

Matoušek (2007, s. 39) shrnuje základní charakteristiky systému sociálních služeb, mezi ně patří:

- Primárně poskytují informace osobě, která se ocitla v nepříznivé sociální situaci tak, aby ji pokud možno mohla řešit sama a vlastními silami
- Pokud tyto informace nestačí, nastupují sociální služby
- Sociální služby mají být individualizované, „šité na míru konkrétního jedince“
- Sociální služby mají být především aktivační, podporovat samostatnost klientů a předcházet delšímu trvání nepříznivé sociální situace
- Kvalita poskytování sociálních služeb je dálna přímo do souvislosti s dodržováním lidských práv a základních svobod a se zachováním důstojnosti člověka.

3.1.1 Druhy sociálních služeb

Zákon o sociálních službách rozlišuje tyto tři druhy sociálních služeb, a to:

- Sociální poradenství
- Služby sociální péče
- Služby sociální prevence

Sociální poradenství zahrnuje:

- a) Základní sociální poradenství
- b) Odborné sociální poradenství

Základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb; poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit.

Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách,

poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností. Součástí odborného poradenství je i půjčování kompenzačních pomůcek.

Služby odborného sociálního poradenství zprostředkovávají tyto základní činnosti:

- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. (Zákon o sociálních službách, 2006)

Zákon o sociálních službách (2006, s. 15) v paragrafu 38 popisuje služby sociální péče jako služby, které napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí.

Služby sociální prevence jsou definovány jako služby, které napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. (Zákon o sociálních službách, 2006 s. 20)

3.1.2 Subjekty sociálních služeb

Subjekty, které se podílejí na chodu sociálních služeb lze rozdělit na tři základní skupiny.

- a) Zřizovatelé
- b) Poskytovatelé
- c) Uživatelé

V české republice mohou mezi zřizovatele patřit neziskové organizace obce, kraje, ministerstvo práce a sociálních věcí.

Obce a kraje zřizují sociální služby ve většině případů formou příspěvkových organizací nebo vlastních organizačních složek. Ministerstvo práce a sociálních věcí zřizuje specializované ústavy s celostátní působností.

Financování služeb, jejichž zřizovatelem je některý z uvedených subjektů bývá plně nebo z části kryto ze státních dotací a z rozpočtů těchto subjektů.

Nestatní neziskové organizace mohou být financovány z dotací veřejných rozpočtů – tj. z rozpočtů obcí, krajů a ministerstev. Na tyto dotace nemají právní nárok.

Nestatní neziskové organizace poskytují sociální služby v těchto právních formách:

- Občanská sdružení
- Obecně prospěšné společnosti
- Církevní právnické osoby (Matoušek, 2007, s. 12)

Jako zřizovatel se označuje subjekt, který je za práci poskytovatele odpovědný.

Ten kdo využívá sociální služby, je označován jako uživatel, případně klient. (Matoušek, 2007, s. 14)

3.1.3 Okruh pracovníků v sociálních službách

Zákon o sociálních službách vymezuje pět okruhů pracovníků, kteří vykonávají odbornou činnost. Jsou to:

- Sociální pracovníci
- Pracovníci v sociálních službách
- Zdravotničtí pracovníci
- Pedagogičtí pracovníci
- Manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby

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.

Pracovník v sociálních službách vykonává:

- a) přímou obslužnou péčí o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v náviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb,
- b) základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti,
- c) pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence,
- d) pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. (Zákon o sociálních službách, 2006, s. 40)

3.1.4 Supervize v sociálních službách

Legislativní zakotvení supervize bohužel v České republice doposud není dostatečné. Supervize je zmíněna pouze ve Standardech kvality sociálních služeb, které se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007. Znění kritérií standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006, prováděcího předpisu zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. (Standardy kvality sociálních služeb, 2009)

Možnost využít supervizi je zmíněna ve standardu č. 10, část E, kde se uvádí:

- Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (Standardy kvality – výkladový slovník pro poskytovatele, 2008, s. 152)

Odborníkem je v textu chápána:

- osoba, která má dovednostmi, schopnostmi a znalostmi v oblasti, ve které zaměstnanci potřebují podporu, a současně je schopná podporu poskytovat – pracovat s týmem, jednotlivci, skupinami. (Standardy kvality – výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 152)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MOŽNOSTI ZAVEDENÍ SUPERVIZE DO ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBU

4.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém jsem formulovala takto: Jak jsou využívány možnosti supervize vedoucími pracovníky v organizacích, kteří pracují v oblasti pomáhajících profesí?

K výzkumnému problému se vážou další výzkumné otázky a to především:

- Jakou mají vedoucí pracovníci představu o supervizi jako nástroji práce se zaměstnanci?
- Jak si představují osobu supervizora, kdo by mohl tuto činnost vykonávat a za jakých podmínek?
- Nabízejí svým zaměstnancům supervizi v rámci své organizace?
- Jaký druh supervize je vedoucími pracovníky využíván nejčastěji?
- Jaké jsou nejčastější komplikace zavedení supervize do organizace?

První část otázek byla směřována na to jak, vedoucí pracovníci chápou supervizi a zda se domnívají, že zavedení supervize do jejich organizace bude mít vliv na kvalitu poskytovaných služeb.

Druhá část je věnována praktickému využití supervize v praxi. Zajímalo mě, zda vedoucí pracovníci mají zkušenost se supervizí a jakou, jak podle jejich názoru souvisí využití supervize s počtem proškolených supervizorů.

Třetí část otázek se zaměřovala problémy a překážky a komplikace zavedení supervize do organizace a jejího širšího využití v pomáhajících profesích. Ve spojení se současnou situací, kdy supervize není pevně legislativně zakotvena, mě zajímal názor respondentů, zda by její ukotvení v zákoně pomohlo širšímu rozšíření do sociálních služeb.

4.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo poukázat na komplikace, překážky a problémy se zaváděním a využíváním supervize do organizací sociálních služeb a možný nevyužitý potenciál supervize jako pomáhajícího nástroje.

4.3 Zdůvodnění výzkumu

V západních zemích se využívá supervize jako nástroj profesního vzrůstu v různých institucích, nejen v sociálních službách, ale i ve zdravotnictví, školství, ale i v dalších oblastech práce s lidmi jako např. v managementu, pracovních týmech.

V poslední době se supervize stále více a více dostává do praxe pracovníků v pomáhajících profesích, nicméně ještě stále není masově rozšířena a chápána jako pevná součást poskytování služeb.

4.4 Volba výzkumné metody a techniky

Jako základní metodu jsem zvolila kvalitativní výzkum. Tento přístup jsem zvolila vzhledem k možnosti hlouběji se soustředit na dané téma. Jako techniku jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který umožňuje respondentovi jít více do hloubky a zaměřit se na téma, které vnímá jako podstatné.

4.5 Výzkumný projekt

4.5.1 Vymezení pojmů

Supervize, supervizor, supervidovaný, sociální služba, syndrom vyhoření, kontrakt, sociální pracovník.

4.6 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek byl stanoven metodou záměrného výběru. Kritériem byla příslušnost k organizaci, která se zabývá sociální službou. Vybrala jsem čtyři vedoucí pracovníky z různých organizací pro možnou větší názorovou pestrost.

Jednalo se o vedoucí pracovníci centra poradenství, vedoucí pracovníci azylového domu pro ženy v tísní, vedoucího pracovníka občanské poradny, zástupkyni ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením.

Rozhovory jsem nahrávala na diktafon s předchozím upozorněním a souhlasem s nahráváním. Každému respondentovi jsem vysvětlila účel rozhovoru a ubezpečila jej, že nahrávka bude sloužit pouze k uvedenému zpracování tématu. Respondenti byli poučeni o tom, že nahrávání mohou kdykoli přerušit a mají právo jej nedokončit. Délka rozhovorů se pohy-

bovala v rozmezí 15 - 23 minut. Doslovné přepisy rozhovorů jsou uvedeny v přílohách práce.

Pro zachování autentičnosti jsem pracovala s výrazy, které respondenti používali, pouze byla vypuštěna některá pomocná slova jako např. vlastně, jako, takže, tudíž apod.

4.7 Organizace výzkumu (listopad 2012 - duben 2013)

1. Rozhodnutí pro výzkumné téma: Jak jsou využívány možnosti supervize vedoucími pracovníky v organizacích, které pracují v oblasti pomáhajících profesí?
2. Studium a zpracování odborné literatury
3. Upřesnění výzkumného problému a cílů výzkumu
4. Kontaktování vedoucích pracovníků v oblasti sociálních služeb
5. Sběr dat, rozhovorů
6. Zpracování odpovědí a vyhodnocení výzkumu
7. Vypracování projektu

4.8 Zpracování dat

1. Nahrané rozhovory jsem přepsala v doslovném znění, pouze jsem vypustila pomocná slova.
2. Všechny přepisy jsem pečlivě pročetla, abych se s nimi důkladně seznámila.
3. Z každého přepisu jsem extrahovala signifikantní výroky, byli to doslovná spojení a věty, které měly přímý vztah ke zkoumanému jevu.
4. Výroky jsem zpracovala a přiřadila klíčové významy.
5. Vyhodnotila jsem klíčové významy a vyvodila závěry.

4.9 Sledovaná témata v klíčové otázce

Jak jsou využívány možnosti supervize vedoucími pracovníky v organizacích, které pracují v oblasti pomáhajících profesí?

1. Vnímání supervize jako metody podpory zaměstnanců (pojem, efekt supervize).
2. Zkušenosti s využitím supervize v organizaci.
3. Konkrétní využití supervize v organizaci (typ, délka, frekvence)
4. Postoje pracovníků k supervizi a jejímu zavedení do organizace
5. Limity a omezení, které znesnadňují zavádění a provozování supervize v praxi.
6. Souvislost mezi využíváním supervize a počtem supervizorů.
7. Souvislost mezi využitím supervize a jejím zakotvením v legislativě.
8. Úloha managementu při zavádění supervize do organizace.
9. Zdroje podpory, které umožňují zavedení a udržení supervize pracovníků v organizaci.

4.9.1 Vyhodnocení podle klíčových témat

1. Vnímání supervize jako metody podpory zaměstnanců (pojem, efekt supervize).

H: ...supervizi máme jak individuální, tak skupinovou... ...v případě potřeby můžeme využít i týmovou... ...zvyšuje kvalitu služby... ...forma dalšího učení... ...rozvíjet své profesní dovednosti... ...nacházet pomoc ve složitých případech a situacích...

S: ...jsem se supervizí kamarádka... ...případová supervize... ...individuální... ...týmová... ...pomáhá zvyšovat nadhled... ...orientace v dané situaci... ...podporuje sebezpoznání... ...prevence proti syndromu vyhoření... ...rozvíjí kompetence...

K: ...podpora pro nás, pracovníky v přímé péči... ...abychom nevyhořeli... ...přinést úlevu, podporu poznání... ...máme případovou, skupinovou...

P: ...máme supervizi případovou... ..děvčata řeší i organizační a týmové trable... máme v domově i intervizorku... ..supervizi jsem zažila, skupinovou, bálinta... .. aby dokázali lépe řešit běžné i neběžné problémy související s jejich prací... .. měla by nutit k přemýšlení a práci sama na sobě... ..na škole jsme se o supervizi bavili...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Supervize je známý pojem i její možné druhy dělení, hlavně z praxe. Supervize podporuje kvalitu služby, další učení, rozvoj profesních dovedností a pomoc a podporu.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Supervize je známý pojem, je vnímána jako prevence proti syndromu vyhoření. Je podporou pro pracovníky v jejich profesním i odborném rozvoji.
Vedoucí občanské poradny, K:	Supervize je známý pojem, je vnímána jako podpora v profesním životě zaměstnanců a prevence proti syndromu vyhoření.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Supervize je známým pojmem s osobní zkušeností, rozlišuje se na různé druhy např. případovou, týmovou, supervizi organizace. Existuje možnost intervize. Funkce supervize podpora pracovníků k lepšímu řešení pracovních situací, práci na sobě samém a k přemýšlení o práci.

Tabulka č. 1: Klíčové téma č. 1

Všichni respondenti se shodují v tom, že pro ně supervize není neznámým pojmem a shodují se na tom, že jde převážně o podporu pracovníků při zvládání a řešení jejich pracovních povinností. Tři z respondentů poukazují na vliv supervize jako prevence proti syndromu vyhoření. Vedoucí pracovníci mají zkušenost především se skupinovou, případovou supervizi.

Domnívám se, že pozitivní vliv supervize oceňují z toho důvodu, že všichni respondenti mají se supervizí osobní zkušenost.

2. Zkušenosti s využitím supervize v organizaci.

H: ...supervize v rámci zařízení... ...asi pět let... ...byla zcela nestandardní... ...patrná rozladěnost a nepochopení... ...byla nám v podstatě nařízena... ...kamarád ředitelky... ...spolupráce s velmi kvalitním supervizorem... ...supervizor, který nám vyhovoval...

S: ...máme tady supervizi... ...máme je teď čtyři roky... ...zajistit supervizi jsme dostali od nejvyššího vedení... ...setkáváme se na domluvených poradách...

K: ...máme teprve rok... ...na úřadě a tam se na to moc nehraje... ...supervizi chceme a potřebujeme...

P: ...je i supervize pro pracovníky v přímé péči... ...tak těch šest let... ...má tento výcvik a nabídla své služby... ...máme tři supervizní skupiny... ...aby byla pro všechny, což ale nejsme schopni zajistit... ...transformace to pomohla rozšířit... ...budeme dál pokračovat... ...má svá specifika...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Supervize je využívána dlouhodobě. Zkušenosti pracovišti byly velmi kladné, tak i záporné v souvislosti s novým supervizorem.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Supervize je využívána dlouhodobě několik let na základě rozhodnutí nejvyššího managementu.
Vedoucí občanské poradny, K:	Supervize je využívána teprve krátce, na dřívějším pracovišti nebyla vůbec. Supervizi si vyžádali sami.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Supervize je využívána v praxi pro pracovníky v přímé péči. Využívá se asi 6 let, využívají také služeb intervizora. Nemohou zajistit supervizi pro všechny. Vnější vlivem byla supervize rozšířena a chtějí dál pokračovat.

Tabulka č. 2: Klíčové téma č. 2

Ve všech organizacích s výjimkou občanské poradny je supervize využívána dlouhodobě. Vedoucí centra poukazuje na negativní i pozitivní zkušenost a vedoucí občanské poradny na situaci, kdy v některých organizacích není poskytována supervize vůbec.

Všichni respondenti chtějí a mají přání, aby supervize v jejich službách dále pokračovala. Jejich zkušenosti s využitím supervize v organizaci jsou kladné.

3. Konkrétní využití supervize v organizaci (typ, délka, frekvence)

H: ...čtyřikrát ročně v délce tří hodin... ...individuální podle potřeby... ...jeden a čtvrt roku bez supervize...

S: ...co tři měsíce v délce mezi dvěma až třema hodinama... ...individuální trvá asi hodinu co tři měsíce...

K: ...jednou za šest týdnů... ...dvě hodiny...

P: ...máme supervizi případovou... ...řeší i organizační a týmové trable... ...jedenkrát za šest týdnů... ...setkání trvá devadesát minut...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Supervize byla využívána pravidelně, čtyřikrát ročně v délce tří hodin. Zkušenost s přerušením supervize.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Supervize je využívána pravidelně, čtyřikrát ročně v délce mezi jednu až třemi hodinami v závislosti na typu supervize
Vedoucí občanské poradny, K:	Supervize je pravidelná v šesti týdenních intervalech v délce dvou hodin.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Supervize je v pravidelných šesti týdenních intervalech, trvá devadesát minut. Využívají převážně případovou, částečně týmovou supervizi.

Tabulka č. 3: Klíčové téma č. 3

Respondenti se dělí do dvou skupin. První využívá supervizi velmi intenzivně ve frekvenci po šesti týdnech. Druhá skupina využívá supervizi méně často po třech měsících. Časová

dotace na jednu skupinovou supervizi je mezi devadesáti až sto osmdesáti minutami. Individuální supervizi využívají v organizaci vedoucí pracovnice z azylového domu pro ženy v tísní.

Tyto časové dotace odpovídají běžné praxi a dají se považovat za dostatečné. Domnívám, že tyto časové dotace a frekvence jednotlivých setkání byly dohodnuty po konzultaci se supervizorem. Tuto hypotézu, ale nemám jak prokázat.

4. Postoje pracovníků k supervizi a jejímu zavedení do organizace.

H: ...byly převážně pozitivní... ..chtěli podporu a nebáli se toho... ..postoj zcela negativní... ..přistupovali se zájmem a zvědavostí... ..k odmítání docházelo... ..mám strach, že se ukáže, že něco...

S: ...uvítali jako možnost profesního růstu... ..zvykali si na styl práce... ..starší zaměstnanci toto neuznávají... ..pouze z povinnosti... ..ti mladí a berou ji jako přirozenou součást práce...

K: ...všichni byli nadšení... ..zvyknout si na jiný styl komunikace... ..přemýšleli o tom...

P: ...obavy... ..se toho prostě bojí... ..něco nového, nevidí v tom užitek... ..problém to naplnit... ..nepotřebují to... ..nutné si vyříkají spolu... ..je to o ničem, kontrola, zbytečná buzerace... ..zažili supervizi, která se nelíbila... ..mladší děvčata, která studovala, si o supervizi řekla...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Postoje pracovníků byly ve dvou rovinách od velmi pozitivního, po velmi negativní. Negace souvisí se strachem ze supervizora.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Postoje pracovníků jsou ve dvou rovinách od pozitivních po odmítavé. Negace je převážně u starších pracovníků.
Vedoucí občanské poradny, K:	Postoje pracovníků jsou vesměs pozitivní i přes počáteční nezvyk na styl supervizní práce a komunikace.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Postoje pracovníků k supervizi jsou často negativní na základě novosti a neinformovanosti. Část pracovníků necítí potřebu supervize s výjimkou mladších pracovníků, kteří znají pojem supervize ze studií.

Tabulka č. 4: Klíčové téma č. 4

V odpovědích vedoucích pracovníků Centra poradenství a azylového domu pro ženy v tísní objevuje shoda. Vnímají postoje pracovníků na obou pólech přijetí supervize. Od pozitivního po negativní. Vedoucí pracovník občanské poradny vnímá postoje pracovníků jako primárně pozitivní s překážkou prvotních obtíží při zvykání si na styl supervizní práce a komunikace. Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením vnímá postoje pracovníků jako dosti často negativní. Tento odpor pramení z neinformovanosti a obav z nového.

Zajímavým poznatkem se ukazuje, že dva respondenti, vedoucí azylového domu pro ženy v tísní a zástupkyně ředitele pro osoby se zdravotním postižením vnímají větší negativní postoj u starších pracovníků.

Tento postoj může vycházet ze zkušenosti, kdy pro starší zaměstnance je supervize nová, oproti mladším, kteří se s ní často seznámili, alespoň teoreticky, už během studia.

5. Limity a omezení, které znesnadňují zavádění a provozování supervize v praxi.

H: ...omezuje špatná finanční situace... ..nemohou si ji dovolit... ..ekonomické u nás ale víceméně ne...

S: ...komplikuje nepřetržitý provoz...

K: ...problém byly finance... ..synchronizace termínů a zajištění provozu...

P: ...finance... ..supervize je nákladná... ..peněz z MPSV je stále méně... ..otázka zajištění chodu... ..máme tu různé pracovníky... ..spousta úkolů a starostí, které předtím nebyly... ..neochota pracovníků, obavy... ..čas... ..kolegové se těší, pokud je supervize kvalitní...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Hlavním omezením je finanční situace. V organizaci ekonomická omezení nevnímají.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Omezení jsou především v provozních záležitostech, jedná se o nepřetržitý provoz.
Vedoucí občanské poradny, K:	Omezení jsou především v ekonomickém zajištění a v provozních záležitostech.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Limity a omezení jsou především v ekonomickém zajištění supervize, provozních záležitostech a neochotě pracovníků.

Tabulka č. 5: Klíčové téma č. 5

Vedoucí Centra poradenství, vedoucí občanské poradny a zástupkyně ředitele pro osoby se zdravotním postižením vnímají jako jedno z hlavních omezení, které znesnadňuje zavádění supervize do organizace, ekonomické podmínky. Vedoucí Centra poradenství poukazuje na fakt, že její organizace se ekonomická zátěž financování supervize netýká. Tuto infor-

maci má zprostředkovanou. Vedoucí azylového domu pro matky s dětmi v tísní vidí omezení především v nepřetržitém provozu organizace, kdy je obtížné synchronizovat setkání takovým způsobem, aby se supervize mohli účastnit všichni pracovníci. Tento postoj vyplývá patrně z faktu, že finanční zajištění supervize není v její kompetenci, ale v kompetenci vyššího vedení.

Jako komplikaci zavedení supervize vnímají všichni respondenti v provozních a organizačních záležitostech.

6. Souvislost mezi využíváním supervize a počtem supervizorů.

H: ...chtěli jsme externistu... ...ti dobří jsou vytížení... ...kraj je malý... ...každý zná každého...

S: ...supervizora vybralo nejvyšší vedení... ...sehnat dobrého je docela náročné... ...jich asi zas tak moc nebude...

K: ...máme externího... ...nebylo jednoduché ho najít... ...na doporučení...

P: ... jako šafránu... ...je to úzkoprofilový obor... ...nebylo to jednoduché...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Supervizorů je málo, i vzhledem k malé velikosti oblasti a odborníci v sociálních službách se vzájemně znají.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Supervizorů není mnoho, problém v nalezení kvalitního supervizora.
Vedoucí občanské poradny, K:	Supervizorů není dostatek, není jednoduché získat kvalitního.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Supervizorů, kteří by byli k dispozici, je stále málo, jejich počet nemusí odpovídat poptávce.

Tabulka č. 6: Klíčové téma č. 6

V tomto bodě se shodují všichni respondenti na faktu, že supervizorů je málo. Poukazují na nedostatek kvalitních supervizorů. Objevuje se myšlenka, že oblast, ve které je možné supervizora získat je malá, a pracovníci v sociálních službách se převážně znají. Tím se komplikuje možnost získat supervizora, jehož povinností je zachovat si nestrannost a neutralitu.

7. Souvislost mezi využitím supervize a jejím zakotvením v legislativě.

H: ...bylo by lepší zakotvit povinnost poskytnout supervize v legislativě... ..povinnost vyčlenit prostředky... ..neměla by vzniknout povinnost pro zaměstnance...

S: ...tímto jsem se nezabývala... ..zmínka v zákoně a vyhlášce je vágní... ..nevyplývá povinnost... ..nevím o azylovém domě, který by se supervizí neměl zkušenost... ..jasně řečené podmínky v zákoně by byly přínosem... ..usnadnily fungování supervize... ..nevidím to jako problém...

K: ...asi to neuškodí... ..když to bude povinné, tak si myslím utrpí kvalita... ..zavést ji do zákona snad ano, ale ještě ne... ..bylo by to spíše kontraproduktivní...

P: ...může být chápána jako vzdělávání... ..není to v zákoně jasně stanovené... ..mít to v zákoně jako povinnost...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Zakotvení supervize v zákoně by bylo povinné, ale supervize by nebyla povinná pro pracovníky.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Zakotvení v zákoně by situaci zjednodušilo, nicméně to není nezbytné.
Vedoucí občanské poradny, K:	Zakotvení povinnosti v zákoně by bylo na škodu, utrpěla by kvalita. Je to otázka budoucnosti.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Vzhledem k neukotvenosti supervize v zákoně, vzniká nejasnost, zda je nezbytná. Řešením by bylo postavení supervize jako povinnosti pro pracovníky.

Tabulka č. 7: Klíčové téma č. 7

Mimo vedoucího občanské poradny se všichni respondenti shodli na názoru, že zakotvení v legislativě by pomohlo většímu využití supervize v sociálních službách. Rozcházejí se v názorech, zda by měla být supervize povinná. Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením zastává názor, že supervize by měla být povinná. Oproti tomu vedoucí Centra poradenství by preferovala, aby byla supervize pro pracovníky dobrovolná.

Vedoucí občanské poradny naproti těmto názorům předpokládá, že zakotvení v zákoně by s sebou přineslo snížení kvality supervize.

8. Úloha managementu při zavádění supervize do organizace

H: ...umožnit v zařízení supervizi po praktické i ekonomické stránce...

S: ...zajistit bezproblémové fungování supervize... ...zajistit prostor a čas...
...komunikovat s pracovníky, aby chtěli... ...podporu vedení, které zajistí ekonomickou část...

K: ...aby byl manažer supervizi nakloněný... ...aby ji zajistil... ...jak bude hrazena...
...výhoda, když umí lidi přesvědčit...

P: ...rozhodnutí, zda vůbec bude supervize... ...zajistit financování... ...pohlídat kvalitu supervize i supervizora... ...peníze byly vynaloženy efektivně... ...motivovat, supervizi dokázali přijmout...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Úloha vedení je zajistit supervizi po organizační i ekonomické stránce.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Úlohou vedení je zajistit organizační stránku a motivace pracovníků, až následně je ekonomické hledisko.
Vedoucí občanské poradny, K:	Úlohou managementu je podpora supervize, zajištění organizační stránky a motivace pracovníků.
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Úloha managementu je široká, od rozhodnutí nabízet supervizi, přes zajištění financování, motivaci pracovníků, až po kontrolu efektivního využívání supervize a na ni vynaložených zdrojů.

Tabulka č. 8: Klíčové téma č. 8

Zde se ukazuje zajímavý jev, kdy vedoucí pracovníci vnímají jako svoji úlohu při zavedení supervize do organizace, motivaci pracovníků k tomu, aby supervizi přijali. Opět se domnívám, že tento postoj souvisí s tím, že tito pracovníci jsou zároveň konzumenty supervize. Výjimkou je pouze vedoucí Centra poradenství, která uvádí, že úlohou manažera je hlavně zajistit supervizi po organizační a ekonomické stránce. Na tomto postoji se shoduje s vedoucí pracovnící azylového domu pro ženy v tísni. V souvislosti s vynaloženými prostředky na supervizi, pouze zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením poukazuje na povinnost kontrolovat efektivní využití supervize a použitých prostředků. Předpokládám, že tento postoj souvisí s velikostí organizace, kdy zajištění supervize pro větší počet lidí odpovídá také mnohem větším nákladům.

Další úlohou manažera je podporovat supervizi jako takovou a její zavedení do organizace.

9. Zdroje podpory, které umožňují zavedení a udržení supervize pracovníků v organizaci.

H: ...podpora ze strany zřizovatele... ...uznání nákladů na supervizi... ...podpora od zaměstnanců... ...že ji chtějí, vnímají jako užitečnou a nezbytnou...

S: ...jednoduše podporu kolegů a peníze...

K: ...ekonomické zázemí... ...chuť zaměstnanců... ...vlastní supervizi jako vedoucího...

P: ...přesvědčení a chuť věci posunovat... ...vypadá to dobře i na venek... ...podpora vedení a kolegů...

Vedoucí Centra poradenství, H:	Zdroje podpory jsou dvojího druhu. Ekonomické zázemí a motivace pracovníků.
Vedoucí azylového domu pro ženy v tísní, S:	Zdroje podpory jsou dvojího druhu, ekonomické zázemí a motivace pracovníků.
Vedoucí občanské poradny, K:	Zdroje podpory jsou, ekonomické zázemí, motivace pracovníků a vlastní manažerská supervize
Zástupkyně ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením, P:	Zdroje podpory jsou hlavně vnitřní nastavení a podpora ostatních kolegů a nepřímý tlak okolí, zřizovatele.

Tabulka č. 9: Klíčové téma č. 9

Jako zdroje podpory umožňující zavedení a udržení supervize v organizaci se ve všech odpovědích opět objevuje motivace pracovníků. Pracovníci, kteří se k supervizi nestaví odmítavě, jsou silným zdrojem podpory pro vedoucí pracovníky. Ekonomické zázemí je také velmi důležitým zdrojem podpory, přestože vedoucí pracovníci uvádí, že finanční zátěž, kterou vynakládají na supervize ve v celkovém rozpočtu často zanedbatelná.

4.10 Diskuse

Výsledek výzkumu ukázal na minimální rozdíly v chápání supervize jako podpory zaměstnanců. Všichni respondenti prokázali znalost supervize jako pojmu i jejího praktického využití. Respondenti si jsou vědomi pozitivního vlivu supervize, který pomáhá zabránit syndromu vyhoření u pracovníků v přímé péči. Přestože jsou respondenti z různých typů služeb, nevykazují jejich odpovědi rozdílné chápání supervize.

Supervize je v organizacích využívána pravidelně a dlouhodobě a respondenti si přejí, aby supervize v jejich organizacích i nadále pokračovala. Využívají supervizi v různé intenzitě od velmi intenzivní po málo intenzivní. Respondenti znají ze svého okolí praxi, kdy není supervize v zařízeních poskytována vůbec.

Respondenti si uvědomují důležitost pozitivního postoje k supervizi u pracovníků, kteří by měli supervizi konzumovat. Přesto se často setkávají s postojem opačným. Zajímavým faktem je, že respondenti poukazují na komplikovanější vztah k supervizi u starších pra-

covníků. Respondenti vyslovují hypotézu, že tento stav je v přímé souvislosti s tím, že tito starší pracovníci se setkávají se supervizí poprvé a mají tedy přirozeně od supervize větší odstup. Mladší pracovníci přišli do kontaktu se supervizí povětšinou už v rámci přípravy na povolání.

V otázce, jaké limity a omezení ztěžují respondentům zavádění a provozování supervize v praxi, se nejčastěji objevuje otázka ekonomického zajištění supervize. Jako komplikace se objevují také provozní zajištění služby, pokud by měla supervizi absolvovat většina pracovníků.

Tyto limity v podstatě kopírují požadované zdroje podpory, které umožňují zavádění supervize do organizace. Jedním z hlavních zdrojů jsou dostatečné finanční prostředky, které umožňují vedoucím pracovníkům supervizi zavést a udržet. Jako další zdroj podpory se nečekaně objevila potřeba mít motivované pracovníky, kteří se nebudou k supervizi stavět odmítavě.

V souvislosti s limity se objevila také otázka dostatečného počtu kvalitních supervizorů. Všichni respondenti využívají externího supervizora a poukázali na stav ve společnosti, kdy supervizorů je nedostatek a poptávka může převyšovat nabídku. Situaci komplikuje také fakt, že supervizoři a pracovníci se mohou znát. V takovém případě by supervizor nemohl stoprocentně udržet svoji nestrannost a neutralitu.

V otázce pevného zakotvení supervize v legislativě se respondenti nemohou dokonale shodnout. Většina by sice uvítala zakotvení supervize v zákoně, ale přístup k tomu, zda má být supervize pro pracovníky dobrovolná či povinná se liší. U povinné supervize hrozí podle jednoho z respondentů snížení kvality.

V souvislosti otázkou na úlohu vedoucích pracovníků při zavádění supervize do organizace se objevil zajímavý jev, kdy vedoucí pracovníci si kladou za úkol motivovat pracovníky k tomu, aby supervizi přijali. Další úkoly, které mají, je podle jejich názoru zajistit supervizi po organizační a ekonomické stránce. Jeden z respondentů poukázal na povinnost kontrolovat efektivní využití supervize a použitých prostředků.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 PROJEKT ZAVEDENÍ SUPERVIZE DO ORGANIZACE K-CENTRUM

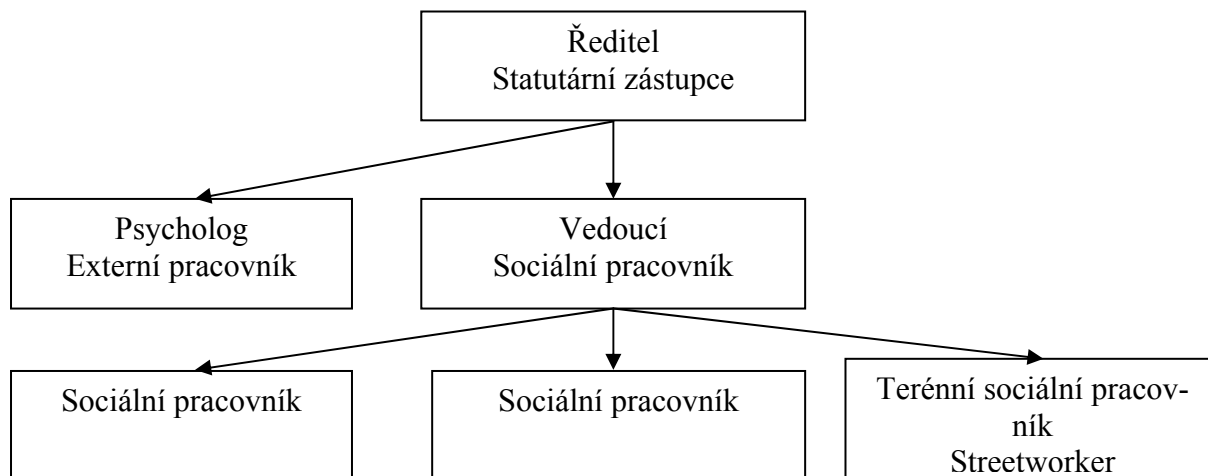
Projektová část práce je zaměřená na popis zavedení supervize od organizace, K-centrum, která poskytuje sociální službu osobám, které jsou ohrožené sociálním vyloučením. Cílovou skupinou jsou experimentátoři, uživatelé nealkoholových drog, jejich rodinní příslušníci a blízké osoby. Tato sociální služba prozatím nemá zajištěnou supervizi. Cílem této části práce je zpracovat podmínky zavedení supervize do organizace.

5.1 Údaje o poskytovateli sociální služby

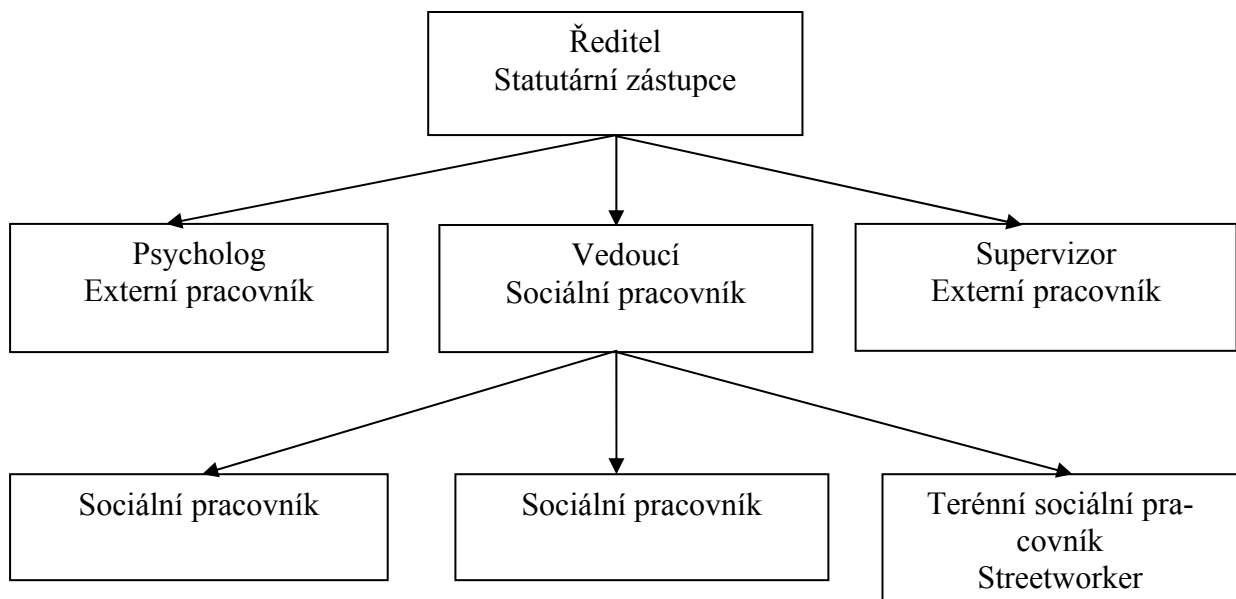
Organizace byla založena jako občanské sdružení v roce 2002. V průběhu doby se zvýšil počet zaměstnanců ze dvou na šest.

5.1.1 Personální zajištění služby

Obrázek číslo 2 charakterizuje současnou situaci personálního zajištění služby a obrázek číslo 3 popisuje situaci, kdy služba bude mít zajištěného supervizora.



Obr. 2 Personální zajištění služby - současnost



Obr. 3 Personální zajištění služby – se supervizorem

5.1.2 Cílovou skupina

Cílovou skupinou jsou osoby starší 15 let.

5.1.3 Poskytované služby

Organizace poskytuje klientům tyto základní služby.

- Sociálně právní poradenství
- Drogové poradenství
- Psychologické poradenství
- Zprostředkování následné péče
- Výměnný program
- Zprostředkování HIV testů a testů na hepatitidu B a C
- Hygienický servis

Poskytování služby je pro klienty anonymní a bezplatné.

5.1.4 Financování služby

Organizace financuje svoji službu z více zdrojů. Čerpá finance z dotací ministerstva práce a sociálních věcí, z krajského úřadu, od obcí, meziresortní rady vlády, úřadu práce, fondů zdravotních pojišťoven a ze sbírek a sponzorských darů.

Rozpočet na loňský rok 2012 byl ve výši 1 996 980 Kč., viz obrázek číslo 4.

Rozpočet podle zdrojů financování v roce 2012	Získané prostředky v roce 2012 v Kč.
Krajský úřad	984 200
Dotace MPSV	435 780
Obce	110 000
Meziresortní rady vlády	355 000
Úřady práce	21 000
Fondy zdravotních pojišťoven	41 000
Sbírky a sponzorské dary	50 000
Celkem	1 996 980

Obr. 4 Rozpočet podle zdrojů financování

V letošním roce byly dotace z MPSV asi o 300 000 nižší. Další zdroje financování jsou v jednání. Organizace se pokusí požádat o dofinancování ministerstvo práce a sociálních věcí. V případě, že služba nedosáhne alespoň na výši loňského rozpočtu, bude muset hledat rezervy. Protože cca 75 % rozpočtu jsou náklady na mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění, budou muset hledat úspory v této oblasti. Jako řešení se jeví zkrácení úvazků interním zaměstnancům.

Předpokládané náklady organizace na rok 2013

Nákladová položka	Rozpočet
1. Provozní náklady celkem	499 227
1.1 Materiálové náklady	265 980
1.2 Nemateriálové náklady	86 785
1.2.1 energie	20 562
1.2.2 opravy a udržování	53 800
1.2.3 cestovné	13 400
1.2.4 ostatní služby	35 840
1.2 Jiné provozní náklady	22 860
2. Osobní náklady celkem	1 497 753
2.1 Mzdové náklady	988 517
2.2 Odvody na sociální a zdravotní pojištění	509 236
Celkové náklady	1 996 980

5.2 Zavedení supervize

Vedení organizace se rozhodlo, že i přes nepříznivou finanční situaci, chtějí své náklady rozšířit o náklady supervizi. Mají zájem o supervizi skupinovou zaměřenou na případy. Vedení organizace, chápe supervizi jako alespoň malý „bendit“ pro své pracovníky v situaci, kdy se reálně uvažuje o zkrácení pracovních úvazků. Frekvenci supervizí chtějí dodržovat po osmi týdnech v délce 120 minut. Supervizi by chtěli začít využívat od dubna 2013.

Supervize bude ve službě využívána poprvé. Postup, jakým bude zadavatel supervize postupovat je následující.

- Po konzultaci s kolegy na pracovišti a doporučení od jiných poskytovatelů budou vyhledáni alespoň dva kandidáti na supervizora. Předpoklady pro výběr supervizora budou:

- supervizor není s nikým z organizace v osobním vztahu
 - supervizor má minimálně 3 letou praxi v poskytování supervize v sociálních službách (není nezbytné, aby měl zkušenost z K-centra)
 - výhodou bude, pokud bude mít kvalifikaci, supervizní výcvik (není podmínkou)
 - finanční ohodnocení supervizora bude odpovídat možnostem služby (max. 800 Kč/hodina včetně eventuálních nákladů na cestovné)
2. Statutární zástupce organizace si dohodne osobní schůzky se supervizory a nastíní jim své požadavky a budou se domlouvat na možnostech supervize. Po tomto jednání by měl být supervizor vybrán.
 3. Statutární zástupce seznámí se svým výběrem zbytek týmu a vyberou zástupce týmu, který bude zastupovat supervidované při domlouvání kontraktu.
 4. Statutární zástupce dohodne schůzku se supervizorem, a zástupcem supervidovaných, na které dojednájí podrobnosti supervizního kontraktu.
 5. Statutární zástupce seznámí ostatní pracovníky s finální verzí kontraktu a termínem první supervize.

Supervize bude pro pracovníky povinná, a bude chápána jako součást pracovní náplně, která se bude započítávat do vzdělávání.

Je naplánováno, že na vzdělávání pracovníků vynaloží 15 000 Kč. Tato částka musí pokrýt jak povinné vzdělávání sociálních pracovníků, tak supervizi.

Pokud začne supervize ve službě probíhat od dubna 2013, proběhne do konce roku pět supervizních setkání.

V případě, že jedna supervize bude stát organizaci 1600 Kč (2 x 800), tak v letošním roce **zaplatí celkem 8 000 Kč, což činí 53 % z položky vyčleněné na vzdělávání.**

Pokud bychom předpokládali, že se službě nepodaří dofinancovat chybějících 300 000 Kč, bude **jejich rozpočet ve výši asi 1 700 000 Kč.** Z celkového rozpočtu **náklady na supervizi činí 0,47 %.**

Pokud je částka na vzdělávání vyčíslena na 15 000 Kč, tak z celkového rozpočtu 1 700 000 Kč tato **suma činí 0,8 %.**

ZÁVĚR

Pro svoji diplomovou práci jsem zvolila téma, které se mě osobně dosti dotýká. Jsem pracovnice v sociální službě, která mi zajišťuje pravidelnou supervizi, a zároveň jsem sama proškoleným supervizorem v oblasti sociálních služeb a supervizuji pracovníky v sociálních službách v několika organizacích. V souvislosti s touto praxí jsem se setkávala s různými překážkami při zavedení supervize do organizace, a proto jsem se rozhodla toto téma zpracovat v diplomové práci.

Supervize u nás, je v pomáhajících profesích stále spíše popelkou než krásnou sestrou. Je ovšem z mého pohledu potěšující, že v sociálních službách už supervize není neznámým pojmem a je využívána více a více. Protikladem je zdravotnictví a školství, kde jsou nároky na pracovníky také velmi vysoké, ale supervize se zde využívá minimálně.

Supervize přináší do služeb převážně zisky, podporuje a posiluje pracovníky v jejich profesních i osobních kompetencích. Umožňuje nadhled a možnost vidět věci jinak, z jiného úhlu pohledu. Pomáhá měnit, tvořit a budovat. Výsledným cílem je celkové zvýšení kvality služby a tím i zlepšení péče o klienty. Nesmíme ale zapomínat, že supervize nemůže zachránit, co se zachránit nedá, je pouze jedním z prostředků, jak udržet a zvýšit kvalitu práce.

Cílem diplomové práce bylo v teoretické části popsat pojetí, přístupy a cíle supervize, její základní funkce a možné bariéry zavedení do organizace. Podmínkou kvalitní supervize je kvalitní supervizor, proto je tomuto tématu věnována také část prostoru. Dále jsem se v teoretické části zabývala syndromem vyhoření, který se u pracovníků v pomáhajících profesích objevuje a supervize se dá využít jako prevence tohoto jevu. V poslední kapitole jsem se věnovala legislativním zdrojům, které zaštiťují sociální služby a supervizi.

Praktická část se zabývá využitím možností supervize vedoucími pracovníky v konkrétních sociálních službách. Ukázalo se, jak jsem předpokládala, že všichni vedoucí pracovníci budou mít dobré informace o možnostech supervize, nicméně supervize není stále všedním prvkem v praxi pracovníků v pomáhajících profesích.

Proč tomu tak je, naznačuje výzkum, který jsem provedla mezi respondenty. Supervize je stále vnímána jako něco navíc a vzhledem k jejímu nejasnému ukotvení v legislativě, nevnímají často vedoucí pracovníci nezbytnost zajistit supervizi na svém pracovišti.

Osobně si myslím, v souladu s respondenty, že legislativní zakotvení supervize v zákoně, by pomohlo širokému využívání supervize v pomáhajících profesích.

Očekávaným problémem se ukázala otázka finančního zabezpečení supervize. Přestože všichni respondenti měli ve své organizaci zajištěnou nějakou formu supervize, shodli se jednoznačně na tom, že ekonomická stránka věci je velmi důležitá. Jak se ukázalo v projektové části diplomové práce, náklady na supervizi sice činí necelé půl procento z celkového rozpočtu, ale z vyhrazené částky na vzdělávání, by tyto náklady činily více než padesát procent. Z toho se dá usuzovat, že sumy vyhrazené na vzdělávání pracovníků jsou podhodnocené.

Příjemným zjištěním se ukázalo, že vedoucí pracovníci si jsou vědomi toho, že pro motivovaného pracovníka bude supervize přínosem, na rozdíl od nemotivovaného pracovníka, který ji bude vnímat spíše jako ztrátu času.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARONOVÁ, Klára. *Úvod do supervize – výukový materiál*, 10 s. nepublikováno, nedatováno
- [2] BARTOŠÍKOVÁ, Ivana. *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006, 86 s. ISBN 80-701-3439-9.
- [3] Co je supervize. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. Český institut pro supervizi, © 2006 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
- [4] ČERNÝ, Matěj. *Supervize. Curatio* [online]. © 2008 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.curatio.cz/supervize.php>
- [5] GABURA, Ján, Jana PRUZINSKÁ. *Poradenský proces*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakl., 1995, 147 p. Studijní texty (Sociologické nakladatelství), sv. 9. ISBN 80-858-5010-9.
- [6] HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-807-2625-321.
- [7] HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vyd. 1. Překlad Helena Hartlová. Praha: Portál, 2004, 202 s. ISBN 978-807-1787-150.
- [8] HENYCH, Michal. "Učící se" organizace (Learning Organization). *TC Business School Rozvoj managementu organizací* [online]. 2008 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-ucici-se-organizace-i>
- [9] JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, 31 s. ISBN 80-86991-74-1.
- [10] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-716-9551-3.
- [11] MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 379 s. ISBN 80-717-8548-2.
- [12] MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 183 s. ISBN 978-807-3673-109.

- [13] MKN 10 Faktory ovlivňující zdravotní stav a kontakt se zdravotnickými službami (Z00–Z99). *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. 7. 1. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/cz/mkn/index.html>
- [14] PINES, Ayaly a ARONSON Elliot, 1988 cit. podle KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 131 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-716-9551-3.
- [15] Standardy kvality sociálních služeb. *MPSV ČR* [online]. 1999, 26. 10. 2009 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>
- [16] *Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele*. 1. vyd. Praha: MPSV, 2008, 187 s.
- [17] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [18] TOŠNER, J.; TOŠNEROVÁ, T. *Burn-out syndrom: Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002, 16 s.
- [19] TOŠNER, Jiří. *Supervize v sociálních službách: Podklady pro diskusi o systematické supervizi v sociálních službách*. Praha: Hestia, 2009, 27 s.
- [20] Česká republika. Zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů*. 2006. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z_108_2006.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Podmínky úspěšné supervize v sociální službě.....	19
Obr. 2 Personální zajištění služby – současnost.....	54
Obr. 3 Personální zajištění služby – se supervizorem.....	55
Obr. 4 Rozpočet podle zdrojů financování.....	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Klíčové téma č. 1.....	39
Tabulka č. 2: Klíčové téma č. 2.....	41
Tabulka č. 3: Klíčové téma č. 3.....	42
Tabulka č. 4: Klíčové téma č. 4.....	44
Tabulka č. 5: Klíčové téma č. 5.....	45
Tabulka č. 6: Klíčové téma č. 6.....	47
Tabulka č. 7: Klíčové téma č. 7.....	48
Tabulka č. 8: Klíčové téma č. 8.....	49
Tabulka č. 9: Klíčové téma č. 9.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovor se zástupkyní ředitele domova pro osoby se zdravotním postižením (P) z 12. 3. 2013

Příloha P II: Rozhovor s vedoucí pracovnící Centra poradenství (H) ze 4. 3. 2013

Příloha P III: Rozhovor s vedoucí pracovnící z azylového domu pro matky s dětmi v tísni (S) ze 4. 3. 2013

Příloha P IV: Rozhovor s vedoucím pracovníkem občanské poradny z 20. 3. 2013

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR SE ZÁSTUPKYNÍ ŘEDITELE DOMOVA PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM (P) Z 12. 3. 2013

J: Potřebuji Váš souhlas, že Vám nevadí, že budu rozhovor nahrávat.

P: To je v pořádku, určitě mi to nevadí. Počítám s tím.

J: Děkuji, na začátek se zeptám, v jaké organizaci jste zaměstnán/a? Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

P: Pracuju jako zástupce ředitele v domově pro osoby se zdravotním postižením, máme asi 200 klientů s mentálním a kombinovaným postižením. Pracuju tady asi od roku 2000 a na vedoucí pozici jsem šest let.

J: Kolik zaměstnanců máte, nebo možná jinak, kolik podřízených spadá pod vaše vedení?

P: U nás pracuje téměř 200 zaměstnanců, z toho určitá část patří k takovému tomu obslužnému personálu, například kuchařky, uklízečky, správce. Pod mé vedení patří de facto všichni, nicméně se soustřeďuju hlavně na pracovníky v přímé péči. Těch je převážná většina, asi 150 lidí. Zakládám si na tom, že jsem prošla zařízením jako běžný zaměstnanec a vidím dobře pod pokličku.

J: Takže vás hned tak někdo nenapálí, vidíte?

P: No, tak to teda určitě ne, opravdu znám chod zařízení od piky. Někdy je to výhoda, ale někdy taky ne.

J: V čem vzniká problém?

P: Děje se mi například to, že když zaměstnanci něco nechtějí, jsou takříkajíc v odporu, tak jim rozumím a jsem často schopná to pochopit, ale jako manažer musím často trvat na tom, aby splnili nebo dělali to, co se jim nelíbí.

J: Můžete uvést nějaký příklad?

P: Když o tom tak přemýšlím, jedná se hlavně o administrativu, víte toho papírování je prostě čím dál víc a vidím to i sama na sobě, jak je to zatěžující, ale zkrátka se to udělat musí.

J: Půjdu teď k otázkám, které se týkají supervize, setkala jste se ve své práci se supervizí?

P: No jistě, jsme vybráni do projektu transformace, tedy oficiálně do Pilotního projektu transformace a humanizace pobytových sociálních služeb v Olomouckém kraji. Uf, vždycky se bojím, že se přeřeknu.

J: To se tedy nedivím, čeho se týká?

P: Jedná se ve zkratce o to, aby už nefungovaly takové obrovské domovy, jako jsme my, ale aby byly služby více podobné běžnému životu a naši klienti se více zapojili do života

běžné populace. Aby se integrovali. Momentálně se chystáme stavět domečky, kde budou žít klienti po menších skupinách, někteří nejšikovnější budou bydlet v chráněných bytech přímo ve městě. Teď jsme právě v tom procesu, takže učíme klienty větší samostatnosti, připravujeme je na změnu a to se týká i zaměstnanců.

J: Jak to souvisí se supervizí?

P: Souvisí to tak, že součástí této transformace je i supervize pro pracovníky v přímé péči, měla by jim pomoci se změnami, které se dějí a i s běžným provozem. Co vám budu říkat, práce s mentálně postiženými je někdy náročná k nepřežití.

J: To je myslím si báječné, jakou supervizi využíváte, případovou, týmovou?

P: Také si myslím, děvčata ji ráda využívají, mají prostor jen pro sebe, můžou na chvíli o své práci přemýšlet jinak. Jo, ještě k tomu typu, no máme supervizi případovou, ale domnívám se, že tam děvčata řeší i organizační a týmové trable.

J: Jak často a jak dlouho mají supervizi?

P: Supervizoři dojíždějí jedenkrát asi za šest týdnů a samotné setkání trvá devadesát minut.

J: Rozumím tomu tak, že máte externí supervizory?

P: Přesně jak říkáte, chtěli jsme někoho z venku.

J: Co bylo důvodem této volby?

P: Chtěli jsme nestrannost a neutralitu a taky bezpečí pro naše zaměstnance, aby se nebáli svěřit se.

J: A osvědčilo se to?

P: Určitě, nedovedu si představit, že by to byl někdo z domácích, i když máme v domově i intervizorku.

J: Jak jste k ní přišli?

Jedna ze speciálních pedagožek, které u nás pracují, má tento výcvik a nabídla své služby.

J: Jsou využívány?

P: Ano, ale přála bych si aby byla využita více, ale asi by to bylo i pro ni příliš, vzhledem k jejímu pracovnímu vytížení.

J: Ještě se zeptám, měli jste možnost supervize pro zaměstnance i před touto transformací?

P: Měli, aby byla velmi okrajová, pro menší počet zaměstnanců. De facto jen pro sociální pracovníky, těch je tady nejmíň.

J: Hm, napadá mě, kolika pracovníkům v té přímé péči je tedy supervize dostupná? To je v rámci projektu pro všechny zaměstnance?

P: Bohužel to tak není, jsme, jak jsem říkala velké zařízení, supervizi může využívat cca 45 zaměstnanců. Máme tři supervizní skupiny po 15 lidech. Určitě bych si ale přála, aby byla pro všechny, což ale nejsme schopni zajistit.

J: V čem vnímáte hlavní problém, že supervizi nemůžou mít všichni pracovníci v přímé péči?

P: Tak těch problémů je víc, jedním jsou finance, supervize je docela nákladná. Taky v tak velkém zařízení je to i otázka zajištění chodu. Víte, pracujeme 24 hodin, děvčata se různě střídají na směny. Máme tu různé pracovníky, nejenom sociální, ale také přímou obslužnou péči, zdravotní personál, pedagogický personál. Nejsme, snad prozatím schopni nabídnout supervizi všem. Navíc jak jsem už říkala, jsme v procesu transformace a s tím souvisí spousta úkolů a starostí, které předtím nebyly, takže je to i o čase.

J: Můžu si to shrnout? Jako problém tedy vidíte finance, velký a různorodý personál, časové vytížení zaměstnanců.

P: Přesně, není to o tom, že bychom nechtěli, ale prostě to objektivně nejde. Například, co se týká financování – tak peněz je z MPSV stále méně a musíme vybírat priority. Je to také otázka toho, že děvčata se musí ze zákona vzdělávat a zaplatit všem pracovníkům vzdělávání, které by mělo být i akreditované není jednoduché. Taky si uvědomte, že supervize může být chápána jako vzdělávání, ale není to nijak v zákoně jasně stanovené.

J: Co by tedy pomohlo, aby supervize mohla být, řekněme plošná?

P: Teď jsme na to řekli, prostě mít to v zákoně jako povinnost. Myslím si, že by to bylo ve prospěch všech, a hlavně klientů.

J: Bavila jste se někdy s kolegy například z jiných domovů, jak to mají oni? Co potřebují?

P: Řekla bych, že jsme v tomto směru na tom všichni plus mínus stejně. Peníze, neochota pracovníků, obavy, čas.

J: To je zajímavé, o pracovnících jsme se ještě nebavili, v čem může být ta neochota využít supervizi?

P: No přiznám se, že to vidím tak, že se toho prostě bojí. Je to něco nového, nevidí v tom užitek. Když jsme naplňovali skupiny do projektu, tak to bylo na dobrovolnosti a byl velký problém to naplnit. Já to nechtěla dávat příkazem, ale byl to docela boj.

J: Dobrá zkušenost těch vašich sociálních pracovníků nezafungovala?

P: No, dá se říct, že moc ne. Převážná většina je přímá obslužná péče, a děvčata tvrdila, že to je něco jiného, jiné problémy. Nepotřebují to, co je nutné si vyříkají spolu nebo na poradách.

J: Napadá vás ještě něco, co mohlo být příčinou takového odporu?

P: Nevím jistě, mám to jenom zprostředkovaně, to víte, vedoucímu se takové věci neříkají. Některá děvčata předtím pracovala jinde a zažili supervizi, která se jim nelíbila, a šel šum, že je to o ničem, kontrola a zbytečná buzerace. Omlouvám se za ten slovník.

J: To je v pořádku. Setkala jste se s pozitivním přijetím supervize u vašich lidí?

P: Ale ano, převážně mladší děvčata, která studovala sociální péči a tak podobně, si o supervizi i řekla.

J: Myslíte si tedy, že přijetí supervize je i tom, jaká je příprava na povolání budoucích pracovníků v sociálních službách?

P: Bez diskuse, já se k supervizi dostala vlastně taky při studiu.

J: Vy jste měla tedy předtím zkušenost se supervizí?

P: U nás ne, ale já jsem studovala vysokou při práci a na škole jsme se o supervizi bavili a já jsem angažovaná v sociálních službách i jinak, takže jsem supervizi zažila.

J: Co to bylo, kde jste se se supervizí setkala a s jakou? To mě zajímá.

P: Pracovala jsem jako dobrovolník pro jednu neziskovku, která pomáhala rodičům mentálně postižených dětí a tam jsem měla možnost supervizi vyzkoušet.

J: A líbilo se?

P: No jistě, jinak bych ji přece nesnažila prostrkat více i k nám.

J: Jaká to byla supervize?

P: Měli jsme skupinovou, případovou – bálinta.

J: Znovu se vrátím k překážkám, které brání zavedení supervize do sociálních služeb a já osobně jsem se setkala hlavně s argumentem ekonomickým. Máte představu, alespoň orientačně, kolik investujete do vzdělávání pracovníků, myslím tedy hlavně supervizi?

P: Konkrétní představu nemám, nebude to moc, spíše v jednotkách – možná jen nějaké promile. My máme totiž rozpočet v desítkách milionů.

J: Když se vrátím k začátkům supervize u vás, jak dlouho ji tedy nabízíte?

P: To musím zapřemýšlet, řekla bych tak těch 6 let.

J: Nedá mi to, abych si to nespojila. Souvisí těch 6 let s vaším nástupem na vedoucí pozici?

P: Nechci se chlubit, ale řekla bych, že ano. Když jsem nastoupila jako zástupce ředitele, tak jsem přemýšlela, co jsem jako pracovník potřebovala. No a nějaká forma sdílení a podpory byla jedna z nich. Tak jsme pomalinku začli a transformace to pomohla rozšířit. Doufám, že budeme dál pokračovat, jen je to o i těch problémech, jak jsem už říkala.

J: Vrátním se k něčemu, co jsem se chtěla zeptat hned na začátku. Jak vy vnímáte supervizi, co pro vás znamená, k čemu je dobrá?

P: Ono už to je asi jasné, z toho, co jsem říkala. Supervizi vnímám jako něco, co může pomoci pracovníkům v péči o klienty, aby nevyhořeli, aby dokázali lépe řešit běžné i neběžné problémy související s jejich prací a dovolím si říci i povoláním. Měla by nutit k přemýšlení a práci sama na sobě. Určitě je to báječná věc, když se to s ní umí.

J: Vnímáte i nějaké rizika nebo limity supervize?

P: Škoda, že není všemocná. Dělán si legraci, ale někteří lidé to tak mohou vnímat. Když už je obr problém zavoláme supervizora a ten nám to vyřeší. Vím, že to tak nefunguje. Nicméně i s obr problémem může někdy pomoci. Ale pouze pomáhá v hledání řešení, ale neřeší. Limity vidím samozřejmě také. Strašně důležitá je ta osobnost supervizora, aby lidem takzvaně sedl, ale zároveň jim dokázal sdělit i nepříjemné informace tak, aby to přijali.

J: Podle jakého klíče jste vybírali supervizory?

P: Chtěli jsme někoho, na koho nemáme žádné vazby, koho neznáme my, jako vedení, ani nikdo jiný z pracovníků. Nicméně jsme se také poptávali na doporučení a zkušenosti s konkrétními supervizory v jiných organizacích. Chtěli jsme někoho, kdo už má něco za sebou a koho si kolegové chválí. Nebylo to vůbec jednoduché někoho takového najít.

J: Z jakého důvodu to bylo tak náročné?

P: Podle mě, je kvalitních supervizorů jako šafránu. Stále je to úzkoprofilový obor. Snad se to časem zlepší.

J: Nějakou dobu už supervizi máte, dokázala byste říci, jestli se dá supervize nahradit nějakým jiným způsobem, jinou formou práce, podpory nebo vzdělávání?

P: To si nemyslím, supervize má svá specifika, dá se jistě poskytovat podpora zaměstnancům i jinak, ale to máte jak s každou náhražkou. Jako polívka z pytlíku, není to ono.

J: Hezký příběh. Jaká je tedy vaše hlavní úloha, jako manažera, při zavádění a udržování supervize v organizaci?

P: Předpokládám, že na mě je hlavní rozhodnutí, zda vůbec bude supervize v organizaci zavedena, taky musím zajistit její financování. Musím si pohlídat kvalitu supervize a supervizora, aby ty peníze byly vynaloženy efektivně. Musím se snažit pracovníky motivovat k tomu, aby supervizi dokázali přijmout a vzít ji za vlastní.

J: Co vám nejvíc pomáhá tuto roli naplňovat, kde máte své zdroje podpory?

P: No nejvíc mi pomáhá přesvědčení, že to má smysl a stálá chuť celou věc posunovat. Taky se dá říci, že to vypadá dobře i navenek, pokud má organizace supervizi. Náš zřizovatel to jistě ocenil. Pomáhá, když vidím, jak se mohou změnit i postoje nebo uvažování lidí, kteří jsou otevření k supervizi a jak to má vliv i na péči. Myslím pozitivní vliv. Taky by to určitě nešlo všechno ukočírovat bez podpory dalšího vedení a kolegů.

J: To je všechno, děkuji vám za otevřenost a čas. Na shledanou.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S VEDOUCÍ PRACOVNICÍ CENTRA PORADENSTVÍ (H)ZE 4. 3. 2013

J: Moje první otázka je, nevadí vám, že si budu náš rozhovor nahrávat?

H: Nevadí.

J: Chtěla bych si s vámi povykládat o supervizi z vašeho hlediska vedoucího pracovníka. Na začátek se chci zeptat, v jaké organizaci jste zaměstnána? A jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

H: Pracuji v Centru poradenství na pozici pověřené vedoucí. Věnujeme se partnerským a rodinným vztahům. Pracuji v organizaci cca 6 let.

J: Jak dlouho jste na vedoucí pozici?

H: Od začátku, byla jsem vedoucí koordinátorky intervenčního centra pro osoby ohrožené domácím násilím ve Zlínském kraji, nyní jsem poměřená vedením celé organizace, než se najde nový ředitel.

J: Kolik má organizace zaměstnanců?

H: Počkejte, myslíte i s pracovníky, kteří nepracují s klienty?

J: To není nezbytné, zajímají mě pracovníci v přímé péči.

H: Tak chvílku, to musím spočítat. Hm... Je to dvanáct stálých zaměstnanců plus 2 externisté, právníci.

J: Jak jsem říkala, chci se věnovat supervizi. Vy osobně jste se ve své práci setkala se supervizí? Eventuálně s jakou?

H: Ano určitě, bez toho si nedovedu představit pracovat. Supervizi máme v rámci zařízení, jak individuální tak skupinovou. Obě případové. V případě potřeby můžeme využít i týmové supervize. Skupinová supervize funguje také v rámci porad vedoucích intervenčních center. Ta bývají méně častá, tak třikrát, čtyřikrát ročně.

J: Chápu to dobře, že vy sama jste využívala možnost zúčastnit se supervize?

H: Jistě, pracuji nejen na vedoucí pozici, ale také jako pracovník v přímé péči. Já sama jsem opakovaně využívala skupinovou případovou a jedenkrát týmovou. To byla velmi zajímavá zkušenost.

J: V jakém smyslu zajímavá?

H: No, je to docela náročné na psychiku a emoce. Přece jenom, když se něco týká vztahů, je mnohem složitější o tom mluvit. Náš supervizor proto využíval hodně neverbální techniky, stavěli jsme se do systémů. Opravdu velmi zajímavé s pozitivním výsledkem.

J: Jak dlouho už využíváte v praxi supervizi?

H: No asi tak pět let.

J: Je něco, co vnímáte na supervizi jako podstatné, co jsou takové její přednosti nebo limity?

H: Tak myslím, že supervize je pro pracovníky v pomáhajících profesích nezbytnou součástí. I když máme možnost intervizí, supervize je nepostradatelnou.

Díky kvalitní supervizi se dle mého názoru zvyšuje přímo úměrně mimo jiné kvalita služby. Jako nejpodstatnější vnímám podporu pracovníka jako takového. Jakási forma dalšího učení, abychom se mohli dále rozvíjet, rozvíjet své profesní dovednosti, spolupráci v rámci týmu, případně nacházet pomoc ve složitých případech či situacích. Záleží však na kvalitě supervize. Bohužel jsem se před nedávnem setkala v rámci své profese se supervizorem, který podle mě kvalitu nenabízel. K zamyšlení určitě stojí i to, jakou cestou se do našeho zařízení dostal, a že nám supervize s ním byla v podstatě nařízena. Jinou volbu jsme neměli. Chci-li být korektní, řeknu, že tato supervize byla zcela nestandardní. I z reakcí kolegů a kolegyň byla patrná rozladěnost a nepochopení. Tým měl dokonce tendenci „jít do vzduchu“. Jako neprofesionální se mi také jevila ta skutečnost, že se jednalo o supervizora – kamaráda ředitelky našeho zařízení, který jí navíc poskytoval supervizi manažerskou.

J: Jsem ráda, že vás ani tato nepříjemná zkušenost neodradila od využívání supervize. Jaké jsou tedy podle vás ty nejdůležitější výhody? Vy už jste nějaké jmenovala, zkuste prosím, vypíchnout ten nej.

P: Tak teda, myslím si, že nejdůležitější na supervizi je, že nám pomáhá zachovávat kvalitní úroveň naší odborné činnosti. Pokud mám podporu, mohu lépe pomáhat našim klientům. Pokud mám zázemí odborné supervize, snadněji řeším problematické případy apod.

J: Zmínila jste intervizi, jak to probíhá?

P: Momentálně je také pozastavená, takže se scházíme alespoň neformálně, abychom se úplně nezbláznili. Dřívější systém byl, že byly pevně naplánované asi jednou za tři až čtyři týdny a postupně jsme se střídali v jejím vedení.

J: Ještě bych se tedy chtěla vrátit k supervizi ve vaší organizaci, jakým způsobem probíhá?

H: Přibližně tři čtvrtě roku jsme supervizi vůbec neměli – nemohli jsme ji využívat. Tato situace nastala po změně ředitelky, pak nastoupil její supervizor, jak jsem už říkala a já sama ta setkání s ním nepovažuji za supervizi. Výsledkem byl asi jeden a čtvrt roku bez supervize.

J: Podle toho, co říkáte, jste měli v poslední době supervizora, který vám neseděl, jakého jste měli supervizora před tímto?

H: Jak říkáte, předtím jsme měli supervizora, který nám vyhovoval. Bohužel v souvislosti s personální změnou ve vedení naší organizace došlo k ukončení dohody a spolupráce s velmi kvalitním supervizorem a byla navázána spolupráce s tímto novým.

J: Pochopila jsem, že váš poslední supervizor byl vybrán ředitelkou. Jakým způsobem jste vybírali toho předchozího?

H: No to bylo po vzájemné dohodě, kdo by to tak měl být – vzděláním a zaměřením. Nechali jsme si také od různých kolegů doporučit, s kým mají dobré zkušenosti, a není předražený.

J: Teď jste byla pověřena vedením, jak to bude se supervizí a supervizorem dál?

H: No chtěla bych ukončit smlouvu s nevyhovujícím supervizorem a vrátit se k tomu ověřenému.

J: Jak budete postupovat, pokud by nechtěl dál spolupracovat, třeba z časových důvodů.

H: Tak to máme asi problém, vždycky jsme měli a chtěli externistu a ti dobří jsou vytížení a je jich málo. Zlínský kraj je malý. Každý zná každého a supervizor musí být nezávislý. No budeme se poptávat u kolegů, koho znají a kdo jim vyhovuje, jako před tím.

J: Jaký druh, typ supervize budete tedy objednávat u supervizora pro vaše zaměstnance?

H: Do roku 2012 jsme měli především skupinovou případovou supervizi. O individuální supervizi jsme mohli žádat neomezeně. Takto si to představuji i dál a v případě potřeby i supervizi týmovou.

J: Jak často využíváte služeb supervizora (frekvence, délka)?

Do roku 2012 jsme ji měli čtyřikrát ročně v délce 3 hodiny a individuální podle potřeby.

J: Dá se podle Vašeho názoru nahradit supervize jinou formou podpory a vzdělávání?

H: Nemyslím si, že nahradit, ale určitě se dá doplnit dalším vzděláváním. A jsem přesvědčena, že je to nezbytné.

J: Jsou vám známy postoje vašich zaměstnanců k supervizi? Existovaly nějaké konkrétní obavy, které měli?

H: Postoje byly převážně pozitivní do roku 2012. Myslím si, že to bylo i tím, že kolegové chtěli podporu a nebáli se toho. Převážná většina byli psychologové, ale i sociální pracovníce, vzhledem ke vzdělání a praxi tuto možnost vítaly. Poté s příchodem nového „supervizora“ byl postoj pracovníků k supervizi zcela odmítavý. Nejčastější obava pramenila z osobní vazby supervizora a ředitelky.

J: Máte nějakou hypotézu, proč zaměstnanci supervizi chtějí nebo ji odmítají?

Řada i starších zaměstnanců, kteří se se supervizí nesetkali, k supervizi přistupovali se zájmem a se zvědavostí. K odmítání docházelo hlavně z těch vazeb supervizora na ředitelku. Nikdo se však ředitelce neodvážil postavit do té míry, že by odmítl na supervizi přijít, bylo to v podstatě povinné. Pravdou ovšem je, že prvotní ostych tam byl i v tom smyslu. Mám strach, že se ukáže, že něco nezvládám a budu za to potrestaný, nějak. Opět vazba supervizor, ředitelka.

J: Co konkrétně podle vás komplikuje situaci, aby byla supervize využívána? Jaké jsou bariéry? Znáte se svého okolí, od kolegů, jaké mají obtíže se zavedením a využíváním supervize?

H: Od jiných organizací opakovaně slyším, že je omezuje špatná finanční situace organizací, nemohou si ji dovolit.

J: Jsou ekonomické náklady na supervizi největším problémem? Jakou část z rozpočtu, alespoň odhadem, je využíváno na vzdělávání včetně supervize?

H: Předpokládám, že v některých organizacích ano, u nás ale víceméně ne. Výši finančních prostředků nedokážu odhadnout.

J: Jakou roli, z vašeho pohledu, hraje nejasné zakotvení supervize v legislativě? Co by podle Vašeho názoru pomohlo, aby byla situace lepší?

Pro pracovníky i zaměstnavatele by bylo lepší zakotvit povinnost poskytnout supervizi v legislativě, bylo by potom povinností vyčlenit potřebné prostředky. Podle mého názoru by však neměla vzniknout povinnost využít supervize pro zaměstnance. Dále by měli supervize využívat dle potřeby a zájmu.

J: Nemáte obavy, že by zájem o supervizi nebyl posléze dostatečný, pokud by byla takto volně přístupná?

H: Tyto obavy nemám, naši zaměstnanci a kolegové se na supervizi těší, tedy pokud je kvalitní.

J: Jak vnímáte svoji roli vedoucího, manažera v kontextu zajištění supervize pro zaměstnance? Co by Vám nejvíce pomohlo tuto roli naplňovat?

H: Vnímám to jako jednu z povinností umožnit v zařízení supervizi po praktické i ekonomické stránce a už na tom i intenzivně pracuji.

J: Jaké konkrétní zdroje podpory v zavádění a udržení supervize v organizaci vnímáte?

H: Příliš nerozumím té otázce.

J: Tak jinak, Co vám pomáhá tuto povinnost, zajistit supervizi, naplňovat, kde máte své zdroje podpory

H: Na to bych odpověděla takto. Jsou dva zdroje, podpora ze strany zřizovatele – tím že umožní uznat náklady na supervizi a podpora od zaměstnanců. To znamená, že ji chtějí, vnímají jako užitečnou a nezbytnou. Podpora pro organizaci – ze strany zřizovatele uznatelnost nákladů za supervizi.

J: Moc vám děkuji za váš čas, a přeju hodně úspěchů se znovu zavedením supervize do organizace.

H: Není zač a také děkuju.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S VEDOUCÍ PRACOVNICÍ AZYLOVÉHO DOMU PRO MATKY S DĚTMI V TÍSNI (S) ZE 4. 3.

J: Na začátek se zeptám, nevadí vám, že budu rozhovor nahrávat?

S: Určitě nevadí.

J: Mám zájem s vámi dneska mluvit o supervizi a o tom, jak je to ve vaší organizaci. Moje první otázka je, v jaké organizaci jste zaměstnána? Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

S: Pracuji v Azylovém domě pro matky s dětmi v tísní. Jsem tady už pět let jako vedoucí.

J: Kolik máte zaměstnanců.

S: Máme sedm zaměstnanců v přímé péči a dva v nepřímé. Jsou to sociální pracovníce a pracovníce v sociálních službách. Jsme docela úzký tým, který musí hodně kooperovat.

J: Znamená to, že máte mezi sebou blízké vztahy?

S: To určitě, musíme hodně spolupracovat a komunikovat, takže vznikají vztahy někdy až na bázi přátelství.

J: Není to pro vás jako vedoucí těžké, mít za podřízené přátele.

S: Tak není to tak horké, ale máte pravdu, někdy si musím cíleně říkat. Je to sice kamarádka, ale já jsem vedoucí a musím rozhodnout. Má to své plusy i mínusy, jako všechno.

J: Pojd'me zpátky k supervizi, vy sama jste se se supervizí setkala? Jak ji vnímáte?

S: Určitě jsem se supervizí kamarádka a už dlouho. Toto je mé druhé zaměstnání. Už v tom prvním jsem měla supervizi. Byla to supervize případová. Tady máme supervizi také případovou, zaměřenou na individuální plánování a týmovou. Účastním se obou, protože jsem také pracovník v přímé péči. Jak je v malých organizacích běžné, musím dělat všechno. Takový Ferda mravenec, práce všeho druhu.

J: Jakým způsobem a jak často u vás supervize probíhá?

S: Supervizi máme co tři měsíce v délce mezi dvěma až třema hodinama. Individuální trvá asi hodinu. Možnost máme také cca co tři měsíce.

J: Když jsem mluvila s některými vašimi kolegy, říkali, že využívají možnost intervize. Chci se zeptat, zda máte zavedenou podobnou praxi?

S: Tak to ne, intervize nemáme. Setkáváme se pouze na domluvených poradách, ale tam na případy nebývá příliš prostor. Ale budu to brát jako inspiraci do budoucna.

J: Říkala jste, že pracujete tady v azylovém domě už pět let. Máte supervize po celou dobu, co jste tady?

S: To ne, supervizi jsme domluvili až v roce 2008, takže ji máme teď 4 roky. Zajistit supervizi jsme dostali od našeho nejvyššího vedení. Spadáme totiž pod Charitu.

J: Jak vnímáte supervizi, jaké má přednosti?

S: Pomáhá získat nejen nadhled, ale i orientaci v dané situaci a její řešení. Dále pak podle mě podporuje sebepoznání a rozvíjí nejen profesionální, ale i osobnostní kompetence jak u pracovníků, tak i u celých týmů. Zkrátka báječná prevence proti syndromu vyhoření.

J: Co je podle vás nejdůležitější z toho co supervize poskytuje?

S: Nedokážu říci co je nejdůležitější. Řekla bych z vlastní zkušenosti, že nejdůležitější na supervizi je to, že pomáhá pracovníkům řešit nejen potíže při práci s klienty, ale i problémy, které souvisí s prací v týmu. To už jsem ale říkala.

J: Myslíte si, že supervize má nějaké nedostatky, omezení?

S: Nic mě k tomu nenapadá, takže asi ne. Jedině když je špatná supervize nebo supervizor. Pak už to ale není supervize, jak si ji představuji.

J: Jak byste popsala špatnou supervizi?

S: Špatná supervize je, když se nepracuje systematicky, supervizor nedokáže uhlídat celý proces a nevzbudí důvěru, která je podle mě k supervizi nezbytná.

J: Tím se dostáváme k otázce supervizora. Jakým způsobem jste jej vybírali? A bylo to hodně náročné?

S: Ani ne, supervizora nám vybralo nejvyšší vedení. Musím ovšem říci, že jsme spokojeni a supervizor nám vyhovuje.

J: Hypoteticky, jak byste vybírala vy, pokud byste měla za úkol zajistit supervizi pro své podřízené?

S: Asi bych šla po nějakém doporučení od jiných organizací. V první řadě bych sondovala u kolegů z jiných azyláků, jestli nemají tip na někoho, kdo by mohl vyhovovat.

J: Zajímala by vás třeba jeho kvalifikace?

S: To taky, ale hlavně praxe.

J: Myslíte si, že je dostatek supervizorů.

S: To nevím, osobně jsem to nezjišťovala, ale podle řečí kolegů, sehnat dobrého supervizo-
ra je docela náročné. Takže jich asi zas tak moc nebude.

*J: Předpokládám, že když máte takové úzké vztahy se zaměstnanci, že znáte jejich postoje
k supervizi. Měli třeba nějaké obavy?*

S: Ne, moji lidé ji uvítali jako možnost profesního růstu, supervizi mají placenou jako by
byli na pracovišti, takže nevznikl žádný problém. Ze začátku si chvíli zvykali na styl práce,
ale to nebyl problém.

*J: Přesto, máte nějaký nápad, ideu, proč supervizi pracovníci chtějí nebo spíš, proč ji od-
mítají?*

S: Moje hypotéza, proč kolegyně chtějí pravidelné supervize je ta, že přispívá ke zvyšování
kvality práce – pomáhá hledat nové postupy a způsoby v práci s klientem, a ty, co nevyho-
vují, z práce odstraňuje. Já mám prostě bezvadný tým.

Je ovšem pravdou, na poradách vedení se diskutovalo, že ale ne všechna zařízení
v organizaci mají zaměstnance, kteří mají takovýto kladný přístup k supervizi jako u nás.
Někteří, převážně starší zaměstnanci toto neuznávají a účastní se pouze z povinnosti.

J. Proč si myslíte, že se to děje? Proč zrovna starší zaměstnanci?

S: Nevím, možná to souvisí i s jistou pružností a přizpůsobivostí, kteří mohou mít starší
kolegové nižší, ale nechci házet všechny do jednoho pytle. Taky ti mladí, už jsou skoro
všichni vysokoškoláci a supervizi měli na škole nebo alespoň o ní slyšeli a berou ji jako
přirozenou součást práce.

*J: Co konkrétně Vám komplikuje situaci, aby byla supervize využívána? Znáte se svého
okolí, od kolegů, jaké mají obtíže se zavedením a využíváním supervize?*

S: Konkrétně v našem zařízení komplikuje hladký průběh supervizí nepřetržitý provoz
zařízení, ale i to lze v rámci organizace zajistit.

*J: Spousta manažerů si stěžuje na finance, aby mohli zajistit supervizi, musí ubrat jinde.
Máte obdobné problémy?*

S: Tuto otázku bohužel nemůžu zodpovědět, protože náklady na supervize a vzdělávání má
na starosti ekonom organizace, která hradí vše souhrnně za všechna střediska. Nepředpo-
kládám, že by to bylo nějak neúnosné.

J: Domníváte se, že lze nahradit supervize jinou formou podpory a vzdělávání?

S: Domnívám se, že ne a to z toho důvodu, že přímo na pracovišti se hovoří o problému, který se ho dotýká a i ostatní zúčastnění jsou s ním seznámeni a vědí, o co se jedná.

J: Jakou roli, z Vašeho pohledu, hraje legislativa v souvislosti se zakotvením supervize?

S: Touto otázkou jsem se nezabývala, je pravda, že zmínka o supervizi v zákoně a vyhlášce 108 je dost vágní a nevyplývá žádná povinnost supervizi v sociálních službách poskytovat. Přesto v mém okolí nevím o azylovém domě, který by se supervizí neměl nějakou zkušenost, a to i opakovanou.

J: Co by podle Vašeho názoru pomohlo, aby se situace zlepšila, a má to vůbec podle vás nějaký význam?

S: Jasně řečené podmínky pro supervizi v zákoně by byly jistě přínosem. Bylo by dané hřiště a my bysme na něm mohli hrát. Jasně dané podmínky by usnadnily fungování supervize ve službách, ale nevidím to jako hlavní problém. Kdo chce, najde si cestu už nyní.

J: Zajímá mne, jak vnímáte roli manažera, jako osoby, která zajišťuje supervizi. Co potřebujete, abyste mohla plně zajistit supervizi v ideální podobě?

S: Mým úkolem by bylo zajistit bezproblémové fungování supervize. A to znamená zajistit prostor a čas, a také komunikovat s pracovníky, aby chtěli. Samozřejmě bych potřebovala i podporu vedení, které zajistí ekonomickou část věci.

J: Pokud byste měla zavést do organizace supervizi, jaké zdroje podpory budete potřebovat?

S: Řekla bych, že se kolem toho pořád točíme, velice jednoduše podporu kolegů a peníze.

J: Je něco, co byste chtěla dodat?

S: Už snad ani ne, jenom to, že je dobře, že supervize se v sociálních službách stává standardem.

J: Děkuji za rozhovor a nashledanou.

PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR S VEDOUCÍ M PRACOVNÍKEM OBČANSKÉ PORADNY (K) Z 20. 3. 2013

J: Chci se zeptat, jestli si můžu rozhovor nahrávat?

K: Ano.

J: Na začátek mám otázku, v jaké organizaci pracujete a jak dlouho jste na vedoucí pozici?

K: Pracuji v občanské poradně jako vedoucí. Jsem tady už, no honem kolik, no už je to 4 roky.

J: A to jste čtyři roky na vedoucí pozici?

K: Ano, jak říkáte.

J: Kolik má poradna zaměstnanců, kteří jsou vaši podřízení?

K: Jsme malinké zařízení, jsme tu pouze dva stálí a jeden externista, takže šéfuju hlavně sobě a své kolegyni.

J: Půjdu k tomu hlavnímu, co mě přivedlo a to je supervize v organizacích poskytující sociální službu. Co vnímáte pod slovem supervize? Jak ji vnímáte? Co by měla přinášet?

K: Supervizi vnímám jako podporu pro nás, pracovníky v přímé péči. Abychom nevyhořeli. Je to docela náročné pracovat s lidmi, kteří mají problémy, a vy jste tu od toho, abyste jim pomohl, poradil, podržel. V občanské poradně jsme zaměřeni hodně na výsledek, ale není to jednoduché. Je kolem čím dál víc a víc problémů. Hlavně dluhy a zadlužení a osobní bankroty.

J: Co by teda měla supervize přinášet, a jak ji znáte z práce?

K: Supervize by měla přinést úlevu, podporu a poznání. Tady v poradně ji máme teprve jeden rok.

J: Takže supervizi máte, můžete mi říci jakou?

K: Máme případovou, skupinovou. Setkáváme se jednou za šest týdnů. Je to supervize pracovníků občanských poraden. Jako kolegové se známe a domluvili jsme se, že supervizi chceme a potřebujeme. Takže jsme skupina osmi lidí, kteří se dělí o náklady.

J: Kdo s tím nápadem přišel? A jak dlouhá je ta supervize?

K: Tak to byla kolegyně, která přemýšlela jak mít supervizi, ale ve dvou to není ideální, tak jsme oslovili kolegy v kraji a ti byli rádi. Vlastně nikdo z nich supervizi neměl, tak to přivítali. Jak už jsem říkal, jednou za šest týdnů, dvě hodiny.

J: Už jste někdy předtím zažil nějakou supervizi, máte srovnání?

K: Tak to jsem bohužel neměl, protože předtím jsem pracoval na úřadě a tam se na to moc nehraje. Znal jsem pojem supervize ze školy a fakt jsem uvítal, když kolegyně přišla s tím nápadem. Vlastně mě mrzí, že nebyl můj.

J: Kdo je váš supervizor, předpokládám, že je externí a taky mě zajímá, jak jste k němu přišli?

K: Supervizora máme externího, dohodli jsme se, že se s ním nesmí nikdo znát, takže nebylo jednoduché někoho najít. Nakonec jedna kolegyně z jiné poradny doporučila někoho a ten doporučil dalšího člověka, protože neměl kapacitu a toho máme.

J: Jste spokojení?

K: Určitě, má praxi a je v supervizi i vzdělán, což jsem později zjistil, není vůbec běžné. Často to dělají odborníci ve svém oboru, ale nejsou vzděláni v supervizi.

J: Takže máte dojem, že je supervizorů nedostatek?

K: Asi ano. My měli s tím, někoho sehnat docela problém.

J: Ještě se znovu vrátím k vaší supervizi. Říkal jste, že kolegové možnost supervizi uvítali. Jak byste popsal jejich postoje k supervizi, byly i nějaké problémy?

K: Vypadalo to velmi dobře, všichni byli nadšení a říkali, že už dlouho o něčem takovém přemýšleli, ale nebyli schopní to realizovat. Problémy si nevybavuji, možná jen tak první dvě – tři supervize, než jsme si zvykli na jiný styl komunikace. Být otevřený a připustit si slabost není běžné. Myslím, že já tím trpěl asi nejvíc.

J: Proč si myslíte, že to tak bylo?

K: Třeba že jsem chlap? Nevím, jsem zkrátka takový a povahově spíš uzavřený.

J: Jaké si myslíte, že jsou největší překážky k tomu, aby byla supervize zavedená do všech organizací sociálních služeb?

K: Tak, když jsme to diskutovali s kolegy, tak největší problém byly finance a hned druhý, synchronizace termínů a zajištění provozu. Ale všichni jsme to nějak zvládli.

J: Otázka financí se objevuje docela často, myslíte si, že nedostatek financí je opravdu hlavním problémem?

K: Já si myslím, že je to otázka priorit. Ta supervize v celkových nákladech není tak vysoká položka, aby nešlo peníze na supervizi najít. Pokud ji ale nepovažujete za důležitou, tak je jasné, že budete investovat do něčeho, co vám přijde smysluplnější. Řeknu vám co si o tom myslím, všichni pořád tvrdí, jak je supervize důležitá, jak pomáhá proti vyhoření, ale prakticky se nic neděje. Není to zkrátka zvnitřněné, mít supervizi.

J: Děkuji za upřímnost. Máte představu, kolik peněz z rozpočtu jde na supervizi?

K: Přesně ne, ale u nás je to nějaké promile, kolikrát se vyhodí peníze za zbytečnosti, tak nevím, proč bysme měli šetřit na tomto.

J: Občas se setkávám s názorem, že zakotvení supervize v zákoně by pomohlo. Jak se na to díváte vy?

K: Asi to neuškodí, ale myslím, že to souvisí s tím, co už jsem řekl. Lidi nemají pocit, že supervizi potřebují, když si vezmu ten úřad, kde jsem pracoval, to byla katastrofa. Byli tam fajn lidi, ale často totálně vyhořeli a ke klientům dost drsní. Já z tama musel utéct. Takže když to bude povinné, třeba ze zákona, tak si myslím, že utrpí kvalita. Kdo to bude dělat? Taky si ale myslím, že by se měli lidé pořád k supervizi vést, aby ji chtěli dobrovolně. Zkrátka zavést ji do zákona snad ano, ale ještě ne, je brzo. Zatím si myslím by to bylo spíše kontraproduktivní.

J: Jakou roli má podle vás manažer nebo vedoucí v souvislosti se zavedením supervize do organizace?

K: Asi zásadní. Když ji nebude chtít, tak mají zaměstnanci smůlu.

J: Takže je to o rozhodnutí, že u mě v organizaci supervize bude? Jsou ještě nějaké povinnosti vedoucího, které musí naplnit, aby byla supervize v organizaci?

K: Myslím to tak, že prvotní je, aby byl manažer supervizi nakloněný. Potom je to o tom aby zajistil, jak bude supervize hrazena, jestli bude povinná nebo nepovinná. Asi je výhoda, když umí lidi přesvědčit, aby do toho šli, ale myslím, že u toho vyššího vedení je to opravdu otázka rozhodnutí – vy budete mít supervizi a hotovo. V tomto případě si myslím, že budou problémy. Jako zaměstnanec bych se bouřil, aspoň vnitřně. A jsme u toho, když jsu v odporu, tak nekomunikuju a supervize je na nic.

J: Existují podle vás nějaké zdroje podpory v zavádění a udržení supervize pracovníků v organizaci?

K: Zatím v tom nevidím žádné speciality. Tím že není povinná, tak vlastně o nic nejde.

J: Dobře, vezměme příklad, že jste manažer a o zavedení supervize do organizace stojíte, jaké zdroje podpory budete potřebovat?

K: Zase to vezmu jednoduše, potřebuji peníze, takže ekonomické zázemí a v ideálním případě chuť zaměstnanců. Když by ta nebyla, tak mě napadá, že bych chtěl vlastní supervizi jako vedoucí, teda jestli to existuje, a podporu a zkušenosti od dalších kolegů ve stejné situaci.

J: Supervize manažerů určitě existuje, je to rozvíjející se obor.

K: Výborně, to by se mi líbilo. Někteří by ji měli mít povinně. Ne, dělám si legraci, ale ta myšlenka se mi líbí.

J: Mě taky, to je všechno a přeji hodně úspěchů. Na shledanou.