

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

**Bakalářská práce**

**Role supervize v sociálních službách**

**Adéla Kovářová**

**Plzeň 2023**

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA FILOZOFICKÁ**

**KATEDRA SOCIOLOGIE**

**STUDIJNÍ PROGRAM SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**STUDIJNÍ OBOR SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

# **ROLE SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH**

**ADÉLA KOVÁŘOVÁ**

*Vedoucí práce:*

Mgr. Karel Řezáč, Ph.D.

Katedra sociologie

Západočeská univerzita v Plzni

PLZEŇ 2023

## **Poděkování**

V první řadě děkuji Mgr. Karlovi Řezáčovi, PhD. za doporučení při psaní, vstřícný přístup, trpělivost, inspiraci a za četné konzultace.

Dále děkuji všem blízkým a kolegům za trpělivost a podporu. Velké díky také patří všem respondentům, kteří se účastnili mého výzkumu.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval(a) samostatně a použil(a) jen uvedených pramenů a literatury.

*Plzeň, duben 2023*

.....

Adéla Kovářová

## Obsah

Úvod.....	1
1 Sociální pracovník .....	3
1.1 Role sociálních pracovníků.....	4
1.2 Paradigmata sociální práce .....	5
1.3 Typy pojetí sociální práce.....	6
2 Supervize .....	7
2.1 Vymezení pojmu supervize .....	7
2.2 Definice pojmu supervize .....	7
2.3 Cíle supervize .....	8
2.4 Podobnost supervize s jinými nástroji.....	8
2.5 Funkce supervize .....	9
2.6 Formy supervize.....	10
2.7 Supervizor .....	12
2.8 Supervizant .....	12
3 Sociální služba .....	13
3.1 Druhy sociálních služeb .....	13
3.2 Formy sociálních služeb .....	14
4 Zkušenost.....	14
4.1 Souvislost pojmu praxe a zkušenost .....	15
4.2 Dosavadní zkušenosti soc. pracovníků se supervizí.....	15
5 Metodologie.....	17
5.1 Strategie výzkumu.....	17
5.2 Výzkumný přístup.....	17
5.3 Metoda sběru dat .....	18
5.4 Výzkumný soubor.....	18
5.5 Etické aspekty .....	18
5.6 Dílčí výzkumné otázky.....	18
5.7 Operacionalizace .....	19

5.8	Zpracování dat .....	19
6	Interpretace .....	20
6.1	DVO1: „Jak sociální pracovníci vnímají podstatu své profese?“ .....	20
6.1.1	Role sociálního pracovníka .....	20
6.1.2	Přístup a pojetí sociální práce .....	21
6.2	DVO2: „Jaké souvislosti vnímají sociální pracovníci mezi charakterem sociální služby a supervizí?“ .....	23
6.3	DVO3: „Jak sociální pracovníci nahlíží na supervizi?“ .....	24
6.3.1	Očekávání od supervize .....	24
6.3.2	Cíle supervize .....	25
6.3.3	Forma supervize .....	26
6.3.4	Funkce supervize .....	27
6.3.5	Podobnost s jinými nástroji.....	27
6.4	DVO4: Jaké aspekty ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí? .....	29
6.4.1	Vliv na vnímání supervize .....	29
6.4.2	Zkušenosti respondentů se supervizí .....	30
6.4.3	Hodnoty supervize .....	32
6.4.4	Aspekty bezpečného prostoru .....	32
	Závěr .....	34
	Doporučení pro praxi .....	36
	Resumé .....	37
	Seznam příloh .....	38
	Seznam tabulek.....	39
	Přílohy .....	40
	Zdroje .....	43

## Úvod

Se supervizí jsem se již několikrát setkala, a to jak v rámci studia bakalářského programu Sociální práce, tak v pracovním prostředí. Díky tomu jsem měla možnost poznat různé supervizory, ale hlavně odlišné názory supervidovaných na supervizi. Sama jsem zpočátku supervizi nepovažovala za podstatnou a zprvu chodila na povinné supervize k praxím pouze z důvodu získání zápočtu. To si však vysvětluji tím, že jsem neznala podstatu supervizních setkání. V druhém ročníku bakalářského studia oboru Sociální práce na ZČU jsem si zapsala předmět, který se tématu supervizí explicitně věnuje, jelikož jsem chtěla rozklíčovat a lépe poznat tuto oblast, která je úzce spjata s profesním růstem. Od supervizí k praxím jsem očekávala, že získám základní znalosti ohledně supervize a že budeme se skupinou studentů debatovat nad různými námi přinesenými tématy týkající se práce s klienty na konkrétním námi pro praxi zvoleném pracovišti. Zmíněný předmět mi nabídl zažít na vlastní kůži jednotlivé typy a funkce supervize, vyzkoušeli jsme si také různé metody a techniky. Ale stále jsem si nedokázala představit, jak může taková supervize v praxi, na pracovištích sociálních služeb, vypadat.

Až po první supervizi v pracovním prostředí jsem si dokázala představit, jak je supervize uplatňována v praxi. Se supervizorem jsme si na prvním sezení domluvili pravidla a s týmem jsme se shodli na tom, co od supervizora očekáváme. Domluvili jsme se, že na společných supervizích se budeme věnovat pouze pracovním klientským záležitostem. Po každé hromadné supervizi je vymezený čas i pro týmovou supervizi jednotlivých týmů, kde každá skupina má možnost prodiskutovat týmové vztahy a záležitosti v týmu. Osobní strasti a jiné tíživé situace, které víceméně ovlivňují i naše pracovní životy, můžeme se supervizorem prodiskutovat po domluvě v soukromí. Toto nastavení mi je velmi sympatické a supervize absolvuji vždy ráda. Na povinné supervize již nenahlížím jako na „*tak si to sem jdu odsedět*“, ale jako na ochranný prvek, který mi umožňuje lépe poznávat mé profesní kompetence, chrání mě před syndromem vyhoření, zvyšuje kvalitu mé práce a poskytuje mi vyšší uspokojení z práce. Na základě toho, co jsem doposud v praxi zažila, je nezbytné zmínit, že ne každý sociální pracovník, či pracovník v sociálních službách, nahlíží na supervizi stejně jako já. Vypozorovala jsem, že někoho supervize přímo obtěžuje.

Každý sociální pracovník nebo pracovník v sociálních službách by se měl minimálně jednou za život setkat se supervizí, a to z principu, že každý poskytovatel sociálních služeb je povinen podle vyhlášky č. 505/2006 Sb. poskytnout svým zaměstnancům, kteří jsou v přímé práci s osobami, podporu nezainteresovaného kvalifikovaného odborníka. A právě to mě navádí na myšlenku, zda sociální pracovníci vnímají supervizi jako nedůležitou povinnou náplň jejich

práce, nebo jestli supervizní setkání považují za efektivní a nezbytný ochranný nástroj v jejich práci.

Téma mé bakalářské práce „*Role supervize v sociálních službách*“ jsem zvolila, jelikož chci zjistit, jaké zkušenosti mají sociální pracovníci sociálních služeb se supervizí, což je i hlavní výzkumnou otázkou mé bakalářské práce.

V první části své bakalářské práce jsem nejprve vymezila teoretické koncepty. Zaměřuji se na pojmy *sociální pracovník, supervize, sociální služba* a na závěr se věnuji pojmu *zkušenost*. Zpracování teoretické části mi umožnilo nadefinovat dílčí výzkumné otázky. V druhé části své práce se věnuji kvalitativnímu výzkumu, abych odhalila odpovědi na moji hlavní výzkumnou otázku.



# 1 Sociální pracovník

Profese sociálního pracovníka vznikla jako reakce na potřebu řešit nově vznikající nepříznivé situace. Tyto situace se odráželi nejen na jednotlivcích, ale i na celé společnosti. Sociální pracovník tak bojuje za zlepšení lidské společnosti prostřednictvím interakcí s jednotlivcem, skupinou lidí či celou komunitou. Sociálního pracovníka lze označit za mediátorem mezi společnostmi a jednotlivcem (Hanuš, 2007). Zákon o sociálních službách vymezuje přímo oblasti, ve kterých sociální pracovník může „mediaci“ poskytnout.

Definice pojmu sociálního pracovníka zní podle zákona o sociálních službách § 108: „*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.*“ Novým globálním trendem, který reflektuje nový mezinárodní etický kodex, je chápání sociálních pracovníků nejen jako osob pomáhajících ale i jako učitele a výzkumníky (Mátel, 2019).

Na definici sociálního pracovníka je nahlíženo i skrz profesní pojetí role sociálního pracovníka, a to protože v České republice označení „sociální pracovník“ může nést pouze osoba, která dosáhla minimálně vyššího odborného vzdělání v oboru sociální práce (zákon č. 108/2006 Sb.). Dále je v zákoně obsažena povinnost zaměstnavatele zabezpečit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin během jednoho kalendářního roku. Je tedy možné říci, že sociální pracovníci jsou například jako lékaři dle zákona povinni k celoživotnímu vzdělávání. V zákoně č. 108/2006 Sb. je kladen důraz na důležitost studia sociální práce, což je v konsensu s tím, jak již v roce 1922 popsal Stuart Queen, tedy že „sociální pracovník“ je osoba, která absolvovala speciální studium a je trénována v řešení složitých životních situací za použití vědeckých metod (Queen in Mátel, 2019). I podle Musila (2007) je pro budoucí aktéry na poli sociální práce nezbytné vyšší vzdělání v oboru sociální práce, neboť právě během studií jedinci získají vzdělání v rozdílných pohledech na roli sociálního pracovníka.

Naopak Kredátus (2007), který se přiklání spíše k praktickému pojetí role sociální práce, tvrdí, že povinné vzdělání sociálních pracovníků z nich profesionály neudělá. Klade důraz na samotnou praxi, práci na své osobě, získávání pracovních zkušeností, informací a jejich analýze. Z toho lze vyvodit, že nerozeznává, zda má dotýčný pracovník vyšší, vysokoškolské vzdělání nebo kurz pracovníka v sociálních službách. Stejně jako Kredátus tak Matoušek (2013) říká, že sociální pracovník by měl být schopný mobilizovat různé zdroje (lidské a

materiální) ve prospěch svého klienta. Měl by mít všeobecný přehled a neměl by se specializovat pouze na jednu metodu. Sociální pracovník se snaží o integraci znalostí, hodnot a dovedností do praxe. Sociální pracovník by měl být schopen čelit rizikům, které sociální práci provází. Je si také ale vědom, že profesní, organizační a osobní hodnoty mohou být v rozporu. Proto takový sociální pracovník je jedinec, který je zodpovědný za svá rozhodnutí.

### 1.1 Role sociálních pracovníků

Řezníček (1994) rozlišuje role sociálních pracovníků. V praxi se mohou podle požadované náplně práce, charakteru zařízení, stylu vedení organizace, prolínat. Čistý typ se v praxi nevyskytuje. Řezníček uvádí tyto typy rolí:

<b>Role</b>	<b>Charakteristika</b>
Pečovatel nebo poskytovatel služby	Sociální pracovník napomáhá v naplnění každodenních činností, které klient sám nezvládá.
Zprostředkovatel služby	Pracovník předává klientům kontakty s potřebnou službou či jiným zdrojem pomoci.
Cvičitel (učitel) sociální adaptace	Učí klienty modifikovat jejich chování tak, aby mohli účinněji řešit své problémy.
Poradce nebo terapeut	Pomáhá klientům získat náhled na jejich postoje, pocity a způsoby jednání, tak aby docílili osobního růstu.
Případový manažer	Usiluje o zajišťování, koordinaci, vhodný výběr a poskytování tzv. kontinua služeb u klientů s více potřebami. Soustředí se na případovou diagnostiku, plánování služeb a terapii.
Manažer pracovní náplně	Organizuje často nadměrný objem práce v zařízení a sleduje, zda je dodržována kvalita poskytovaných služeb
Personální manažer	Zajišťuje výcvik, výuku, supervizi, konzultace a řízení pracovníků. Někdy se jeho náplň práce shoduje s rolí administrátora.
Administrátor	Jedná se o vedoucího pracovníka, který rozvíjí a plánuje a zavádí způsoby práce.
Činitel sociálních změn	Angažuje se při řešení větších společenských problémů.

Pro můj výzkum shledávám nejdůležitější rozdělení rolí sociálních pracovníků na dvě skupiny: pracovníci v přímé práci s klienty (pečovatel, cvičitel, poradce) a pracovníci vykonávající práci pro pracovníky v přímé práci (administrátor, personální manažer, manažer pracovní náplně). Ve své praktické části se budu soustředit na to, zda tyto dvě skupiny, případně prolínající se skupiny, mají rozdílný pohled na supervizi.

## 1.2 Paradigmata sociální práce

Během 20. století vykryštovaly v rámci sociální práce tři odlišné přístupy, které Payne označuje jako „malá paradigmatata“ (Payne in Matoušek, 2012). Do českého prostředí je uvedl Navrátil (1998), který je označuje jako reflexivně-terapeutické paradigma, socialisticko-kolektivistické paradigma a Individualisticko-reformistické paradigma.

Reflexivně-terapeutické paradigma spočívá v zabezpečení individuím, skupinám i komunitám psychosociální pohodu. Klade se důraz na budování vztahu a komunikaci (Navrátil, 1998). Interakce s druhými je proces, který obohacuje všechny zúčastněné osoby a umožňuje jim získat více kontroly nad vlastními pocity a způsobem života (Matoušek, 2012).

Představitelé socialisticko-kolektivistického paradigmatu sdílejí představu o podpoře společenské rovnosti a společné kooperace (Navrátil, 1998). Sociální práce se zaměřuje na „zmocňování“ jednotlivců a skupin, kteří jsou společností utlačováni, a snaží se o zapojení klientů sociální práce na změnách společenských institucí. Tento přístup se snaží na rozdíl od reflexivně-terapeutického přístupu působit na společnost, nikoliv na jednotlivce (Matoušek, 2012).

Individualisticko-reformistické paradigma usiluje o zlepšování systému sociálních služeb, ale zároveň aspiruje o naplnění individuálních potřeb (Navrátil, 1998). Podle Matouška (2012) se představitelé tohoto pojetí snaží pomoc klientům prostřednictvím poskytování informací, kvalifikovaným poradenstvím, mediací a zpřístupňování zdrojů. Stejně jako socialisticko-kolektivistické paradigma usiluje o změnu společnosti a jejich institucí tak, aby odpovídaly potřebám občanů.

Payne (2006) nakonec svůj model o třech paradigmatech poupravil. Tvrdí, že existuje pouze jedno paradigma se třemi diskurzemi, které utvářejí tzv. typické přístupy sociálních pracovníků. Konkrétně se jedná o terapeutický, reformní a poradenský přístup. Tyto přístupy se v praxi každého sociálního pracovníka navzájem nevyklučují, ale kombinují se a překrývají.

Sociální práce je rozsáhlá a pestrá profese, neboť lze konstatovat, že každé z paradigmat či přístupů se soustředí na jinou oblast sociální práce. To můžeme doložit kompetentní výbavou sociálního pracovníka, kterou by každý sociální pracovník pro jednotlivá paradigmatata, respektive přístupy, podle Matouška (2012) měl mít. Co se týče **terapeutického přístupu**

(reflexivně-terapeutické paradigma), sociální pracovník ideálně absolvoval terapeutický výcvik a má psychologické znalosti. V rámci **reformního přístupu** (socialisticko-kolektivistické paradigma) je sociální pracovník vzdělán v politologii, sociální filozofii a sociologii. Sociální pracovník jednající ve smyslu **poradenského přístupu** (individualisticko-reformistické paradigma) má teoretické zázemí v kombinaci psychologie, sociologie a práva.

### 1.3 Typy pojetí sociální práce

Jednou z nejznámějších typologií v českém prostředí jsou typy pojetí sociální práce od Musila (2008). Důvodem, proč Musil (2008) začal uvažovat nad různými pojetími sociální práce, byla izolace sociálních pracovníků do stejně smýšlejících skupin, ale také šířka a působnost sociální práce. Rozlišujeme administrativní, profesionální, filantropické a aktivistické pojetí sociální práce.

U **administrativního pojetí** se očekává, že sociální pracovník bude především úředníkem, který vyřizuje administrativní záležitosti korespondující se sociálními zákony. Sociální pracovník je obeznámen s legislativou, která je mu úřadem svěřena. Zvládá vyřizování své agendy a zároveň osobní kontakt s abnormálními klienty. U tohoto typu pojetí není potřeba vzdělání v oboru sociální práce.

V rámci **profesionálního pojetí** je na sociálního pracovníka nahlíženo jako na specialistu, který se zaměřuje na komplexní posouzení různorodých okolností, které jedinci či skupině brání zvládat interakce se sociálním prostředím. Sociální pracovník v tomto pojetí by měl své úkoly vykonávat samostatně a zprostředkovává spolupráci pracovníků z jiných pomáhajících oborů. Od sociálního pracovníka se očekává, že bude absolventem vyšší odborné či vysoké školy v oboru sociální práce.

Z hlediska **filantropického pojetí** je na sociálního pracovníka nahlíženo jako na „člověka“, který klientům poskytuje právě to, co dotyčný klient potřebuje. Sociální pracovník je schopen efektivně reagovat na potřeby klienta a být empatický. Vzdělání pro tento typ pojetí není klíčový, ba naopak je to vztah, altruismus, ochota a empatie.

Od sociálního pracovníka představující **aktivistické pojetí** se očekává, že bude „parťák“, který pomáhá klientům čelit sociální nerovnosti. Sociální pracovník obhájí jménem klientů zájmy diskriminovaných lidí a pomáhá jim prosazovat jejich zájmy. Z hlediska aktivistického pojetí není důležitý obor ale angažovanost.

Můžeme si všimnout, že typy pojetí od Musila se prolínají s paradigmaty sociální práce. Například filantropické pojetí koresponduje s reflexivně-terapeutickým paradigmatem. Aktivistické pojetí se naopak dotýká reformního paradigmatu. Profesionální a administrativní pojetí do jisté míry navazují na poradenské paradigma.

Pojetí a přístupy mohou ovlivňovat vnímání významu supervize, jelikož každé z pojetí či přístupu si klade odlišný cíl sociální práce. Z výše uvedených charakteristik pojetí a přístupů lze konstatovat, že v takových přístupech a pojetích, kde cílem je zlepšit situaci klienta, bude supervize považována za důležitý nástroj.

## 2 Supervize

V této části své bakalářské práce se zaměřuji na pojem supervize. Nejprve jsem se věnovala vymezení pojmu supervize a následně představila několik definic tohoto pojmu. Věnovala jsem se zde i dalším nástrojům, které často, a mnohdy i nevědomě, bývají zaměňovány se supervizí. Neopomenula jsem ani funkce, které jsou supervizi v odborné literatuře přisuzovány, a cíle supervize, které s funkcemi supervize úzce korespondují. Dále jsem popsala jednotlivé formy supervize podle nejrůznějších kritérií – přímost, pozice supervizora, způsobu práce. Na závěr jsem věnovala svou pozornost aktérům v procesu supervize. Mimo jiné vysvětluji, kdo je supervizor, jaké by měly být jeho kompetence a kým se rozumí supervizant.

### 2.1 Vymezení pojmu supervize

Výraz supervize je odvozen od anglického výrazu supervision, a ten z latinských slov *super* – nad, a *videre* – znáti, viděti a rozuměti (Havrdová, 2008). Baštencká, Čermáková a Kinkor (2016) rozdělují slovo supervize na *super*, jehož význam se shoduje s významem od Havrdové, a na *visus* – vidění, hledění, pohled, což překládají narozdíl od Havrdové jako substantivum. V české literatuře je pojem supervize nejčastěji překládán jako „dohled“, nebo „nadhled“ (Michková, 2008). Někteří autoři však tvrdí, že právě tento překlad zdůrazňuje úlohu supervize v managementu a odsouvá vzdělávací a rozvojovou roli supervize (Sdružení SCAN, 2002). V anglickém jazyce byl výraz aplikován na všechny situace, kde pověřená nebo zkušenější osoba dohlížela na méně zkušenou osobu při výkonu nějaké činnosti (Havrdová, 2008).

### 2.2 Definice pojmu supervize

Supervizi v sociální službě můžeme chápat jako mezilidskou interakci, při které se setkává supervizor se supervidovaným, aby zlepšili schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem (Hess in Hawkins, Shohet, 2016). Jedná se o proces, při kterém supervizor prostřednictvím zaměřeného pozorování, kladení cílených otázek a komentářů se supervidovanými diskutují nad jejich prací, promýšlejí pracovní vztahy, cíle a procesy (Baštencká, Čermáková a Kinkor, 2016). Supervizi také lze chápat jako prostředí, které nabízí sociálním pracovníkům a studentům tohoto oboru zastavení a reflektující odstup od toho co v komplexních vztazích a situacích ve své profesi zažívá, a tím zvyšuje kvality v dané pracovní oblasti (Matoušek, 2013). Pokud jsou předmětem reflexe osobní vztahy nebo téma, jedná se o osobní rozvoj nebo terapii. Pokud je naopak předmětem reflexe pracovní kontext, pracovní proces, vztahy na pracovišti,

jde o supervizi (Havrdová, 2008). Shohet a Hawkins (2016) dodávají, že za prvořadý význam supervize byla považována ochrana zájmů klientů, ovšem úkolem supervize není jen rozvíjet dovednost, porozumění a schopnosti supervidovaného, v závislosti na konkrétním prostředí může mít tedy i další funkce. Lze tedy konstatovat, že supervize by neměla být pouze funkcí vzdělávací.

### 2.3 Cíle supervize

Cílem supervize je zvyšování profesionální kompetence v pracovních vztazích. Jedná se o aktivitu, při které přemýšlíme nad kvalitou práce na úrovni jednotlivce, týmu i celé organizace. Dalšími cíli supervize je poskytovat pracovníkům „nadhled“, který je potřebný k řešení pracovních otázek a doprovázení je na cestě profesního rozvoje, a „dohled“, což utvrzuje pracovníky, zda dělají svou práci kvalitně a profesionálně (Michková, 2008). Supervize avšak není zacílena na předávání rad, informací nebo konzultaci nad případem či příkazování, jak dál daný případ řešit. Supervize se má zaměřovat zejména na osobní rozvoj (Bednářová, Pelech, 2003). Důležité je podotknout, že pod supervizí se neskryvá kontrola, audit či jiná forma dohledu nad kvalitou vykonané práce. Toto tvrzení neplatí u tzv. manažerské supervize (Venglářová, 2013).

Scherpner klade za klíčový cíl supervize získávání podnětů, které budou sloužit k pomoci klientům najít cestu k vyřešení jejich náročné životní situace (Scherpner in Ondrušová. Oláh, Vavrečková, 2019). Podle Cohena (1999) by na klienty sociální práce nemělo být nahlíženo pouze skrz jejich náročné životní situace, jako tomu tak často u pomáhajícími profesí bývá. To lze již označit za mírnou patologii.

Gabura a Pružinská (in Horák, 2022) vypracovali cíle supervize podrobněji:

1. Verifikace správnosti zvoleného postupu při práci s klientem, rodinou anebo skupinou.
2. Rozšiřování možností a alternativ při práci s případem.
3. Korekce neefektivních postupů.
4. Prevence poškození klienta pracovníkem v pomáhajících profesích.
5. Učení se a sběr zkušeností.

Cílem supervize by tedy mělo být vytvoření dostatečně bezpečného prostoru, který nabídne supervidovaným možnost profesního růstu, zároveň ochranu a nabídne jim podněty, které pomůžou vyřešit náročné životní situace klientů.

### 2.4 Podobnost supervize s jinými nástroji

Supervizoři i supervidovaní se často potýkají s nejasností hranic mezi supervizí a ostatními nástroji. Nejčastěji se supervize dotýká konzultace, organizačního poradenství, koučování, terapií a učení (Michková, 2008).

Supervize se od konzultace liší tím, že při konzultaci hovoříme se specializovaným konzultantem o jedné problematice a celkový pracovní výkon není v zájmu konzultanta. Naopak supervize je řízená a plánovaná činnost, jejíž úkolem je pracovníkům pomáhat vykonávat jejich profesní roli (Maroon, Matoušek, Pazlerová in Michková, 2008).

Podle Havrdové (2008) se organizační poradenství zabývá zlepšováním komunikace, kooperace a organizovanosti práce. Během této poradenské činnosti se vyjasňují kompetence, úkoly a zájmy, prohlubují se znalosti členů organizace o poslání a cílech organizace, podporuje organizační rozvoj a změny.

Koučování je tematicky a časově ohraničeno. Je zaměřené pouze na jednotlivce, většinou na vedoucí pracovníky a osoby zodpovědné za projekty (Havrdová, 2008). Koubek chápe koučování jako dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolování výkonu ze strany kouče (Koubek in Michlová, 2008).

Prochaska a Norcross (1999) definují terapii jako pomoc jedincům změnit jejich chování, myšlení a emoce.

Michková (2008) vysvětluje, že učením se rozumí předávání znalostí a dovedností od učitele k žákovi. Učitel je ten, kdo rozhoduje o daném učivu, zatímco žák do setkání nic nepřináší.

Supervize podle Michkové (2008) na rozdíl od ostatních nástrojů se odlišuje v tom, že supervize vždy začíná prozkoumáváním pracovních záležitostí. Další základní charakteristikou supervize je, že témata přináší na supervizní setkání vždy supervidovaný, nikoliv supervizor, jako v případě učení a koučování.

## 2.5 Funkce supervize

Kadushin a Harkness (2014) popisují tři klíčové funkce supervize, a to funkci řídicí, vzdělávací a podpůrnou.

**Řídicí (administrativní, normativní) funkce** supervize je úzce spjata s kvalitou práce, v širokém slova smyslu. Kvalitou práce se nemyslí pouze přímá práce s klientem, ale vedení záznamů o práci, zpracování metodik, dodržování pravidel poskytování služeb a další administrativní záležitosti (Horák, 2022). Supervizor napomáhá supervidovanému naplnit standardy organizace, ve které se práce odehrává, neboť nesou odpovědnost za správné vykonávání jejich práce, a i za naplňování vytyčených etických standardů (Hawkins, Shohet, 2016). Supervizor by měl supervidované podporovat, vytvářet rozvrhy, plánovat práci a přerozdělovat případy jednotlivým pracovníkům na základě jejich schopností (Mordock, 1990, Walsh, 1990 in Maroon, Matoušek, Palzarová, 2007). Znalost hodnot a standardů organizace, ve které supervidovaný působí, je při administrativní funkci pro supervizora klíčová. A právě z tohoto důvodu mnohdy řídicí funkci přebírají vedoucí či metodikové kvality v zařízení

supervidovaného (Horák, 2022). Cílem této funkce je podle Michkové (2008) pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot. Horák (2022) zmiňuje, že kontrolou kvality v oblasti sociálních služeb se v drtivě většině případů myslí právě administrativní část, nikoliv přímá intervence pracovníka s klientem.

**Vzdělávací (formativní) funkce** se pojí s rozvojem dovedností, porozumění a schopností supervidovaných (Hawkins, Shohet, 2016). Nejedná se nikoliv o školské vzdělávání, během supervize se vzděláváme skrz sebereflexi a zpětnou vazbou od supervizora a spolupracovníků (Horák, 2022). Marron, Matoušek a Pazlarová (2007) tvrdí, že supervizor v tomto procesu supervize, kde dochází k předávání znalostí a profesních dovedností, být zapojen nutně nemusí. Tato funkce supervize je často identifikována jako klinická supervize. Klinická supervize spočívá ve zprostředkování znalostí a dovedností od zkušenějších pracovníků tím méně zkušenějším (Bernard and Goodyear, Milne in Kadushin and Harkness, 2014).

**Podpůrná (restorativní) funkce** vyplývá z faktu, že na pracovníky v přímé terapeutické práci s klienty působí zoufalství, bolest a roztržičnost klienta, a potřebují čas, aby mohli ovládat své emoce a uvědomili si, jak je tyto emoce mohou ovlivňovat (Hawkins, Shohet, 2016). Opomíjení emocí může u pracovníka vyvolat ztotožňování se s klienty, což může vyústit v syndrom vyhoření (Holasová, 2014). Cílem této funkce je kvalitní zvládnutí profesních požadavků na pracovníka (Michková, 2008). Horák (2022) dodává, že na rozdíl od funkce vzdělávací nebo řídicí potřeba funkce podpory s lety v praxi narůstá.

Každá uvedená funkce sehrává při supervizním setkání významnou roli, které vychází z cílů supervize. Řídicí funkce sociální pracovníky motivuje k pochopení a přijetí profesních hodnot a naplnění standardů organizace. Vzdělávací funkce by měla zajišťovat bezpečný prostor k předávání a získávání zkušeností, a tak profesnímu růstu. Podpůrná funkce má za úkol podpořit supervidované a ochránit je před syndromem vyhoření.

## 2.6 Formy supervize

V literatuře se setkáváme se spousty různými způsoby třídění a forem supervize (Havrdová, 1999). Rozdělujeme supervizi přímou a nepřímou. V přímé supervizi je supervizor přítomen z práci pracovníka (týmu), zatímco u nepřímé supervize má supervizor informace o práci pracovníka pouze zprostředkované. V našem kontextu se častěji setkáváme se supervizí nepřímou (Michková, 2008).

Mezi další kritérium klasifikace patří pozice supervizora. V takovémto případě rozdělujeme externí supervizi a interní supervizi (Horák, 2022). V interní supervizi vystupuje jeden z interních zaměstnanců s vymezenou rolí jako supervizor. Může se jednat také o přímého nadřízené, v takovémto případě se jedná o tzv. manažerskou supervizi (Michková, 2008). Michková (2008) i Horák (2022) se shodují, že interní supervize nemůže být aplikována na



týmovou supervizi. Za výhody interní supervize sice lze považovat snadnou dostupnost, znalost organizační kultury a odpovědnost supervizora za kvalitu práce v organizaci. Na druhou stranu se ovšem může v této formě supervize vyskytnout problém „slepoty“, způsobený vlivem organizační kultury, která neumožní supervidovanému dostatečnou reflexi (Matoušek, 2013). Bednářová a Pelech (2003) se zmiňují o pojmu „intervize“, v tomto případě jde pouze o rozmlouvání s kolegy nad konkrétním případem bez přítomnosti supervizora.

Externí supervizi se rozumí supervizní setkání se supervizorem, který není zaměstnancem organizace (Michková, 2008). Podle Matouška (2013) velkou výhodou této formy je nezainteresování supervizora v organizaci, tudíž supervidovaný má mnohem bezpečnější prostor pro vyjádření svých negativních pocitů a selhání. Není proto divu, že tento model je u nás nejčastější. Naopak nevýhodou je, že supervizor může stavět pouze na tom, co supervizanti do supervize přinesou, tudíž nemůže garantovat kvalitu práce.

Nové technologie nám umožňují videokonferenční supervizi, supervizi skrz e-mail nebo sociální aplikace (Mo a kol., 2021). Existuje proto kybernetická supervize, která nabízí různé prostředky k integraci technologií do supervize. Může se jednat například o vzdálenostní komplikace, ale i bezpečností a etické záležitosti, se kterými se sociální pracovníci mohou potýkat (Mo a kol., 2021). Ačkoliv kybernetická supervize se začala objevovat v oblasti sociální práce již v minulém desetiletí, její rozmach byl zaznamenán po covidové pandemii v letech 2020-2022.

Supervizi podle způsobu práce lze dělit na supervizi individuální, skupinovou a týmovou (Bednářová, Pelech, 2007). **Individuální supervize** spočívá v interakci supervizora s jedním pracovníkem. Hlavní cílem této supervize je podpora profesního fungování pracovníka a jeho následný rozvoj (Doubková, Thelenová, 2010). Bednářová a Pelech (2007) zdůrazňují, že u tohoto typu supervize hraje velkou roli důvěra a dobrá pracovní alienace.

**Skupinovou supervizi** se rozumí setkání skupiny pracovníků z různých pracovišť se supervizorem (Bednářová, Pelech, 2007). Zúčastnění mají možnost diskutovat ve skupině o své práci, svých pocitech a zážitcích (Matoušek in Michlová, 2008). Tato supervize se soustředí na skupinovou dynamiku, která zúčastněným poskytuje vzájemnou podporu, zpětnou vazbu a učení se navzájem (Michková, 2008). Výhodou tohoto typu supervize je vyšší anonymita mezi účastníky, což může vést k většímu bezpečí sdílení témat (Horák, 2022).

**Týmová supervize** zahrnuje celý pracovní tým. Klade se důraz na činnost týmu jako celku a jeho produktivitu (Doubková, Thelenová, 2010). Řeší se spíše vztahy mezi pracovníky týmu, formální a neformální role a jejich postavení (Bednářová, Pelech, 2003). Podle Horáka (2022) týmová supervize může mít výhodu otevřenosti před kolegy, ale zároveň i samotný opak, uzavřenosti před kolegy, před kterými dotyčný nechceme prozradit své slabé stránky.

Pokud supervizor provádí skupinové, individuální a týmové supervize zároveň v rámci jedné organizace, jedná se o tzv. supervizi pro organizaci nebo supervizi v organizaci (Carroll, 2001).

Individuální a skupinová supervize se snaží spíše o profesní růst jednotlivce, zatímco týmová supervize se soustředí na růst pracovního týmu. Skupinová supervize se hodně dotýká vzdělávací funkce, jelikož při takovém supervizním setkání dochází k učení se navzájem od pracovníků z různých pracovišť. Individuální supervize má nejbližší k funkci podpůrné. Týmová supervize naopak dominuje všemi třemi funkcemi. Dochází tam jak k učení se navzájem, podpoře ze strany kolegů, tak i dohledu zda, jsou naplňovány standardy kvality organizace.

## 2.7 Supervizor

Supervizor je ten, kdo provádí supervizi (Doubková, Thelenová, 2010). Role supervizora není ale explicitně vymezena, jelikož se setkáváme s různými kontexty provádění supervize (Matoušek, 2013). Supervizoři jsou dle Hawkinse a Shoheta (2004) povinni obsáhnout mnoho funkcí, k nimž lze zařadit: (1) poradce poskytující podporu; (2) pedagog pomáhající supervizovaným se učit; (3) odpovědný manažer za činnost supervidovaného a klienta; (4) manažer odpovědný za organizaci, která si supervizora zaplatila.

Supervizor by měl být mimo jiné schopný zvládnout vyjednat vzájemně přijatelnou a jednoznačnou smlouvu, ovládat práci s časem, vytvářet příjemnou pracovní atmosféru, poskytovat zpětnou vazbu a volit vhodné prostředky, aby byl naplněn stanovený cíl supervizního setkání (Michková, 2008). Podle Kadushina (2014) dobrý supervizor se pozná podle zpětné vazby a uspokojení supervidovaných. V České republice existuje Český institut pro supervizi (ČIS, 2023), který sdružuje supervizory po celé ČR.

## 2.8 Supervizant

Supervizant, také supervidovaný, je ten, kdo supervizi přijímá nebo jí podléhá. Supervizant musí být otevřen změně a sebereflexi (Doubková, Thelenová, 2010). Supervizant by si měl být schopný připravit a co nejlépe zformulovat své potřeby a očekávání od supervize, aktivně pracovat na naplnění svých potřeb s pomocí supervizora během supervize, angažovat se na tématech druhých a přispívat k podmínkám účinné reflexe u sebe i druhých (Pilát, 2018). Kadushin a Harkness (2014) považují pohled a postoj supervizanta k supervizi, který nesmí být pasivní, ba naopak disponovaný ke spolupráci, za důležitý aspekt efektivní spolupráce mezi supervizorem a supervizantem.

V rámci cíle mé bakalářské práce jsem se pokusila zaměřit na potencionální rozdíly ve vnímání supervize na základě forem, cílů, či funkcí supervize. Funkce supervize jsou podle mě klíčovým aspektem pro vnímání důležitosti supervize. Pokud je aplikována pouze jedna z funkcí, nikdy se nejedná o supervizi, ale o jiné podobné nástroje. Lze také tvrdit, že cíle a

formy supervize jsou odvozeny od funkcí supervize. I funkce supervizora úzce korespondují s funkcemi samotné supervize. Velkou roli na zkušenosti pracovníků se supervizí má i osoba supervizora, který je ve většině případech odpovědný za zkušenost pracovníků se supervizí.

### **3 Sociální služba**

Sociální služba je činnost (soubor činností), která je poskytována lidem, kteří jsou společensky znevýhodněni (Matoušek, 2007). Cílem sociálních služeb je pomoci klientovi řešit jeho nepříznivou sociální situaci a zlepšit kvalitu života klientů. Nepříznivou situací se rozumí neschopnost člověka řešit vzniklou situaci, vyřešení takové situace by podpořilo znovu se začlenění do společnosti. Příčiny vedoucí ke vzniku nepříznivé životní situace jsou nejednotné (věk, nepříznivý zdravotní stav, životní návyky, trestná činnost, sociálně znevýhodněná prostředí,...). Proto je škála sociálních služeb velmi široká a různorodá (Molek, 2011). Sociální služby spadají pod různé resorty státní správy.

#### **3.1 Druhy sociálních služeb**

V zákoně č. 108/2008 Sb. o sociálních službách nalezneme tři druhy sociálních služeb. Toto rozdělení je založeno na rozdílném charakteru služeb (Janečková, Mach, 2019). Podle §32 sociální služby dělíme na: (1) sociální poradenství; (2) služby sociální péče; (3) služby sociální prevence.

Sociální poradenství poskytuje lidem nacházející se v nepříznivé životní situaci potřebné informace, které napomohou vyřešit jejich náročnou životní situaci, popřípadě ji předejít (Janečková, Mach, 2019). Dle zákona sociální poradenství dále dělíme na základní sociální poradenství a odborné sociální poradenství. Odborné sociální poradenství se soustřeďuje na danou nepříznivou situaci nebo cílovou skupinu osob. Poskytování služeb je bezúplatné a součástí odborného poradenství je půjčování kompenzačních pomůcek (Hanuš, Kolářová, 2007).

Služby sociální péče napomáhají zajistit osobám jejich fyzickou a psychickou soběstačnost. Sociální služby tohoto druhu se snaží navrátit klienty do běžného života společnosti. Klienty těchto služeb jsou osoby, které ztratily schopnost se postarat o svoji osobu (Janečková, Mach, 2019).

Služby sociální prevence se soustřeďují na zabránění sociálnímu vyloučení osob. Dle zákona jejich cílem je pomoci překonat osobám náročnou životní situaci a chránit společnost před šířením nežádoucích společenských jevů.

V zákoně nalezneme výčet sociálních služeb, které spadají pod jednotlivé druhy. Každý z uvedených druhů se soustředí na jinou oblast pomoci. U sociálního poradenství dochází

k předcházení nebo zabránění náročné životní situace skrz poskytování informací či pomůcek, pobytové služby pomáhají zajistit fyzickou a psychickou soběstačnost a služby sociální prevence chrání jak osoby před nepříznivou sociální situací, tak společnost před nežádoucími společenskými jevy.

### 3.2 Formy sociálních služeb

V zákoně o sociálních službách nalezneme tři formy poskytování služeb. Jedná se o ambulantní, terénní a pobytovou formu.

Pobytové služby lze chápat jako služby spojené s ubytováním v zařízení sociální služby. Pobytová forma umožňuje poskytnout širší a důslednější péči, zároveň odlehčí rodině/poskytovatelům pomoci (Janečková, Mach, 2019). Nevýhodou jsou však vysoké finanční náklady.

Podle zákona ambulantní služby se rozumí služby, za kterými osoby dochází. Podle Janečkové a Macha (2019) je velkou výhodou menší finanční náklady, rozšíření sociálních kontaktů, někdy však rozšiřování kontaktů a přicházení do nového prostředí se může jevit spíše jako nevýhoda.

Terénní služby jsou poskytovány v přirozeném prostředí dané osoby. Janečková a Mach (2019) uvádějí jako výhodu lepší zachování sociální vazby, nevýhodou jsou však vyšší finanční náklady na dopravu, dále se občas může vyskytnout horší dostupnost jak místní, tak časová.

V zákoně se u každé sociální služby vyskytuje poznámka, jakou formou sociální služba může být poskytována. Například odlehčovací služba (§44) může být poskytnuta ve všech třech formách, naopak například tísňová služba (§41) může být poskytována pouze terénně.

Otázkou zůstává, zda vnímání supervize je ovlivněno různými druhy či formy sociálních služeb. Ačkoliv se všechny druhy sociálních služeb snaží o zlepšení životní situace klienta, každý druh se zaměřuje na mírně odlišnou formu pomoci. I formy sociálních služeb mohou mít vliv na vnímání supervize, jelikož pro pracovníky může být zásadní prostředí, ve kterém službu poskytují.

## 4 Zkušenost

Slovem zkušenost ačkoliv, že ho používáme bez většího hlubšího promyšlení často, stále pro nás znamená něco nehmatatelného. Podle Řezáče (2021) pojem zkušenost souvisí s termínem „*praxe*“.

#### 4.1 Souvislost pojmu praxe a zkušenost

Pojem „praxe“ vychází z řeckého a latinského slova „*praxis*“, což můžeme přeložit jako „*činnost*“ a „*výkonnost*“. Význam tohoto slova má kořeny již u Pythagora a jeho význam se v čase měnil. V počátcích praxe stála v opozici slova teorie. V Platónově i Aristotelově filozofii se způsob života „*praktického*“ lišil od způsobu života „*teoretického*“. V současné době je pojem „praxe“ terčem mnoha diskuzí. Z antropologické filozofie je pojem „praxe“ chápán jako prožitkový moment. Klasický pragmatismus zvýrazňuje utilitární aspekty praxe. Sociologická teorie chápe pojem „praxe“ jako „*empirie=zkušenost*“.

Dorch (1963) samotnou zkušenost definuje jako „*z prožívání získané vědění*“, v širším smyslu jako produkt učení vůbec. Díky senzualistická filozofie se pojetí „*zkušenosti*“ vyvíjí ve vztahu k teorii i pod jejím vlivem (Nešpor, 2017). „*Zkušenosti*“ se podle českého slovníku (Dobrý slovník, 2023) rozumí souhrn znalostí a schopností, které jedinec získal při provádění určité činnosti.

Tyto dva pojmy se shodují i v běžné řeči. Když dochází k ověřování teorií a představ ve styku s realitou a k nabývání bezprostředních životních zkušeností, hovoříme o praxi (Nešpor, 2017). Z toho můžeme vyvodit, že pro můj kontext práce můžeme chápat pojem „*zkušenost*“ za synonymum pojmu „praxe“.

#### 4.2 Dosavadní zkušenosti soc. pracovníků se supervizí

Tošner (2017) tvrdí, pokud supervize navazuje na předchozí setkání, většina supervizantů přichází na další supervizi s představou o zakázce. Někdy se objevuje i nedůvěra ze strany supervidovaných, ale to pouze v případech, že supervidovaní zaujmají postoj „*my supervizi nepotřebujeme*“. To vyplývá z negativních předešlých zkušeností se supervizí, nebo nedostatečné důvěře mezi pracovníky. Po několik supervizních setkání však nedůvěra začne být pomalu odbourávána a dochází k posunu ke změně. Tento pocit začíná mizet ve chvíli, kdy je vytvořená bezpečná atmosféra. V takovém případě sociální pracovníci ve finále označili supervizi za funkční nástroj, který zajišťuje jednak poskytování zpětné vazby o průběhu transformace v jednotlivých zařízeních, a zároveň také podporu pracovníků sociálních služeb, kteří čelili nejistotě a obav o klienta, tak svoji profesní roli.

Trapková a Chvála (1995) naopak přirovnávají supervizní setkání k rodinné sešlosti – nevíme zprvu, proč jsme se sešli, jak si můžeme pomoci. Nepříjemný pocit začíná mizet ve chvíli, kdy je v rámci jednoho supervizního setkání vytvořená bezpečná atmosféra, dochází k lepší orientaci v tématu a začíná se nad tématem debatovat.

Sociální pracovníci při supervizi kladou podle Mojžíšové (b. r.) důraz zejména na tyto potřeby: (1) sdílení; (2) podpora; (3) rozvoj, (4) ventilace; (5) nové perspektivy. Švadlenová (2010) uvádí několik hodnot, které supervidovaní oceňují u svých supervizorů. Mezi tyto hodnoty lze zařadit

hodnotu pomoci, která je pro sociální pracovníky nejdůležitější. Dále zmíníme hodnotu důvěry, mlčenlivosti, nezávislosti, umění naslouchat, umění motivovat, empatie, umění motivovat supervizanty k supervizi, profesionalita, nadhled, spravedlivé nastavení hranic, náhled a odstup od situace. Všechny tyto hodnoty směřují k osobě supervizora, nikoliv supervize jako takové. Všechny tyto hodnoty splývají s vlastnostmi nebo kompetencemi supervizora. Zajímavé je, že většina zmíněných hodnot, které se očekávají od supervizora, se shoduje v požadavcích na sociální pracovníky – umění naslouchat, empatie, mlčenlivost, umění motivovat, profesionalita.

Podle Havrdové (2008) se sociální pracovník může setkat, jak s dobrou zkušeností, tak špatnou zkušeností se supervizí. V případě špatné supervize je větší potřeba věnovat péči procesu přípravy supervize. Na špatných zkušenostech se supervizí by se mělo tedy „začít stavět“, nikoliv setrávat v myšlence „*my supervizi nepotřebujeme*“.

## 5 Metodologie

Tato část práce je věnována výzkumu s cílem nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku „*Jaké zkušenosti mají sociální pracovníci se supervizí?*“. K dosažení mého cíle jsem zvolila jít cestou kvalitativní výzkumné strategie, konkrétně se jednalo o přístup deduktivně kvalitativní analýzy. Data byla shromažďována polo-strukturovanými rozhovory. Výzkumným souborem byly sociální pracovníci, kteří se ve své praxi setkávají se supervizí. Nashromážděná data byla standardním způsobem otevřeně kódována a kategorizována.

### 5.1 Strategie výzkumu

Někteří autoři staví rozdíl mezi kvalitativní a kvantitativním výzkumem na základě použitých metod (Payne, Paynová in Švaříček, Šedová, 2010). Podle Švaříčka a Šedové (2010) je pro kvalitativní výzkum typický rozhovor, zatímco kvantitativní strategie výzkumu používá metodu dotazníků. Dodávají však, že to není vždy pravidlo, jelikož například strukturovaný rozhovor se svým charakterem lze zařadit do kvantitativního výzkumu.

Hendl (2006) dodává, že v čistě kvalitativním výzkumu výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí výzkumné otázky. Otázky mohou být pozměňovány nebo doplňovány během výzkumu, sběru a analýzy dat. Mezi přednosti kvalitativního výzkumu lze zařadit možnost navrhování teorií, studování procesů, zkoumání fenoménu a umožňuje hledat příčinné souvislosti. Cílem mé práce je porozumět zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí, a proto jsem pro svůj výzkum zvolila kvalitativní strategii výzkumu.

### 5.2 Výzkumný přístup

Deduktivně kvalitativní analýza je kombinací přístupu zakotvené teorie a analytické indukce. Otevřenost tohoto přístupu dává výzkumníkům prostor pro úpravu designu. Tento výzkumný přístup odpovídá parametrům tradičního a všeobecně zažitého modelu zkoumání. Předpokládá se, že výzkumník sestaví myšlenkový rámec výzkumu před sběrem dat, jejich analýzou a následnou interpretací (Gilgunová, 2019). Zmíněný rámec je tedy vytvořen čerpáním z dostupné teorie, uskutečněných výzkumů a odborné literatury. Výhodou tohoto přístupu je otevřenost, a tím pádem možnost pro výzkumníky nalézt nová východiska zkoumaného fenoménu, které teorie doposud opomíjela.

Právě z těchto důvodů jsem se rozhodla jít cestou deduktivně kvalitativní analýzy. V první řadě jsem provedla rešerši dostupné literatury. Následně jsem provedla konceptualizaci na základě dostupné literatury z nejrůznějších zdrojů. Věnovala jsem se čtyřem hlavním kapitolám, které jsou klíčové pro získání odpovědí na moji hlavní výzkumnou otázku.

### 5.3 Metoda sběru dat

Polo-strukturovaný rozhovor se podle Reichela (2009) vyznačuje tím, že výzkumník má předem připravené otázky/témata, ale nemá přesně zadané pořadí. Tazatel by se měl dotknout všech témat, otázky může modifikovat a popřípadě klást doplňující otázky. To vše umožňuje výzkumníkovi vytvořit pro respondenty příjemné prostředí, jelikož tento typ rozhovoru umožňuje tazatelům být sami sebou.

Tento typ rozhovoru pro výzkum mé bakalářské práce jsem si zvolila úmyslně, jelikož jsem si předem připravila okruhy a dílčí otázky, kterých jsem se chtěla dotknout, ale zároveň jsem kladla důraz na to, aby se respondenti cítili bezpečně a dostali dostatečný prostor pro odpovědi. Polo-strukturovaný rozhovor mi také umožnil klást doplňující otázky, což mi umožnilo vytvořit právě příjemný prostor pro respondenty, jelikož tím jsem měla možnost dokázat zájem o téma.

### 5.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor se skládal ze sedmi sociálních pracovníků z různých sociálních služeb. Použila jsem metodu účelového výběru. Metoda účelového výběru je nejrozšířenější metodou výběru, jelikož nám umožňuje vyhledávat respondenty podle jejich určitých vlastností. Kritérium výběru je tedy předem dána vlastnost nebo stav (Miovský, 2006). Právě volba této metody výběru mi umožnila vyhledávat respondenty, kteří jsou sociálními pracovníky a mají zkušenost se supervizí. Do výzkumného vzorku jsem se snažila zahrnout všechny druhy i formy sociálních služeb.

### 5.5 Etické aspekty

Každý participant byl před započítáním rozhovoru ujistěn o zachování anonymity v rámci mé práce a výzkumu. S každým účastníkem byl rovněž podepsán písemný informovaný souhlas o nahrávání rozhovorů na diktafon, následným zpracováním otázek ve výzkumném šetření.

Respondenti byli zprvu seznámeni s projektem výzkumu a práce. Délka rozhovoru byla stanovena na 30 minut, o čemž byli respondenti včas informováni. Aby nebyla odhalena osobnost účastníků, v rámci výzkumného šetření bylo respondentům přidělen pouze kód.

Abych, jak popisuje Hendl (2006), vytvořila pro účastníky příjemné prostředí, nechala jsem je vybrat místo konání rozhovoru. Také měli možnost bez vysvětlování kdykoliv rozhovor přerušit, jelikož jsem si vědoma citlivosti tématu.

### 5.6 Dílčí výzkumné otázky

V této další pasáži metodické části je popsána formulace dílčích výzkumných otázek, které byly stanoveny za účelem získání relevantnější odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Dílčí



otázky vycházejí z poznatků uvedených v rámci teoretické části práce, respektive tedy konceptualizace pojmů hlavní výzkumné otázky práce.

**DVO1:** „*Jak sociální pracovníci vnímají podstatu své profese?*“

**DVO2:** „*Jaké souvislosti vnímají sociální pracovníci mezi charakterem sociální služby a supervizí?*“

**DVO3:** „*Jak sociální pracovníci nahlíží na supervizi?*“

**DVO4:** „*Jaké aspekty ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí?*“

## 5.7 Operacionalizace

Operacionalizace je proces, který umožňuje výzkumníkovi převádět pojmy na zkoumatelné ukazatele. Výzkumný problém je vymezen komplexem otázek, které pracují se širokou škálou pojmů. Tyto pojmy je potřeba v rámci kvalitativního výzkumu definovat a převést je na zkoumatelné znaky. Znaky obsahují tři složky, kterými jsou rozlišnost, úplnost a jednoznačnost. Žádný ze znaků nezkoumáme přímo, ale řídíme se nějakým jeho indikátorem, proto hledání indikátorů patří k nejdůležitější části přípravy kvalitativního výzkumu (Reichel, 2009). V rámci svého výzkumu jsem otázky převedla na znaky a následně jsem vymezila jejich indikátory (Viz. Příloha č. 2).

## 5.8 Zpracování dat

Nashromážděná data byly otevřeně kódována. Podle Miovského (2006) otevřené kódování spočívá v třídění jednotlivých událostí (jevy, pocity, soudy) do kategorií. Následně porovnáváme, zda pojmy v jednotlivých událostech spolu souvisí, či nikoliv. Takový proces nazýváme „kategorizace“. Po tomto procesu mapujeme vlastnosti jednotlivých kategorií, které postupně rozkládáme na jednotlivé dimenze, protože proces kódování nemá za úkol pouze podněcovat kategorie, ale také jejich vlastností a dimenzí.

Mnou nashromážděná data byla otevřeně kódována identickým způsobem. Jednotlivé jevy, pocity, názory jsem třídila do kategorií, které jsem následně ještě dělila na dimenze.

## 6 Interpretace

V této části své bakalářské práce hledám odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Odpovědi jsem se snažila získat skrz jednotlivé dílčí výzkumné otázky, které vychází z konceptualizace teoretické části práce. Na základě zpracování dat jsem provedla interpretaci dílčích výzkumných otázek. Data byla nashromážděna polo-strukturovanými rozhovory a následně byla otevřeně kódována.

Pro interpretaci používám číselné označení respondentů, abych zachovala jejich identitu v anonymitě. Interpretace vychází z přímých citací rozhovorů.

### 6.1 DVO1: „Jak sociální pracovníci vnímají podstatu své profese?“

Tuto dílčí výzkumnou otázku jsem formulovala s cílem zjistit, zda vnímání podstaty profese souvisí s významem supervize. Na profesi sociálního pracovníka nahlížím skrz tři pohledy. Zaměřila jsem se na role sociálního pracovníka, který rozlišuje Řezníček (1994), přístupy sociální práce podle Payne (2005) a na pojetí sociální práce od Musila (2008).

Na základě odpovědí respondentů na otázky v rozhovoru „*Jaké činnosti jsou podle nich v sociální práci nejdůležitější?*“ a „*Jak pracují se jednotlivci, skupinou či společností?*“, jsem se u všech respondentů snažila rozklíčovat, jaké role vykonávají a jaký přístup a pojetí je jim nejbližší.

#### 6.1.1 Role sociálního pracovníka

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že role sociálních pracovníků se liší službu od služby a zároveň se, jak popisuje Řezníček (1994), jednotlivé role u daného sociálního pracovníka prolínají.

Nejčastější rolí, která se vyskytovala u mých respondentů byla role poradce nebo terapeut. Při kódování dat jsem si povšimla, že nezáleží, jestli se nacházíte na vyšší pozici v nějakém zařízení, nebo jste ten, kdo má nad sebou vedoucího pracovníka. R1: „*Sociální pracovník by měl v první řadě řešit zakázky toho člověka, ale zároveň by se měl dívat i hloubš... co ten člověk úplně nevyjadřuje, ale i to, co je vidět, že neumí, nebo v čem se plácá.*“ Z výpovědi R1 lze usoudit, že R1 můžeme přiznat roli *poradce* nebo *terapeut*. Tuto roli vykonávají i R4, R5 a R6. Pro R4 je nejdůležitější zajistit osobní růst klientů, jelikož říká: „*Těm dětem chci zajistit, že budou růst jako osobnosti...*“. R5 zmiňuje, že nejdůležitějším činnostmi v sociální práci jsou: „*...zvýšit nebo stabilizovat kvalitu života lidí, zvyšování kompetence klientů, doprovázení při jejich obtížné životní situaci, zajištění bezpečného prostoru...*“ Tuto výpověď můžeme ale také zařadit do role *cvičitel sociální adaptace*. Výpověď R6 zní: „*Pomoc se získáním realistického pohledu a svou životní situaci, uvědomení aktuálního stavu a problémů. Současně pomáhám*

*klientovi k uvědomění si vlastního zbytkového potenciálu a k úsilí o jeho rozvoj nebo alespoň udržení,“ pokračuje, „sociální pracovník je nejdůležitější složkou systému koordinované rehabilitace, protože provází klienta a zajišťuje, aby všechny její součásti na sebe navazovaly, doplňovaly se a žádná nebyla vynechána.“* Což lze vnímat jako roli *případový manažer*.

Další nejčastější rolí u mých respondentů byla role *zprostředkovatel služby*. R4 zmiňuje: *„...poradenství, můžeme jim dát kontakty na další organizace“*. R7 říká: *„...nejdůležitější je ten čas, který strávím s klientem, nějakým poradenským rozhovorem, dohledávám ty informace, kontakty a pak zapsání.“* R2 a R3 se shodují: *„V naší práci je nejdůležitější integrace cizinců, což obnáší individuální přístup ke každému klientovi a poskytujeme mu poradenství...“*.

Z toho vyplývá, že mnou dotazovaní sociální pracovníci považují za nejdůležitější činnosti sociální práce takové činnosti, které jsou v přímé práci s klientem.

### 6.1.2 Přístup a pojetí sociální práce

V této kapitole se zaměřím na interpretaci odpovědí, které mi odhalily, jaké pojetí a přístup sociální práce u daných sociálních pracovníků převažuje. Interpretace je pouze subjektivní a vycházela jsem z poznatků z mé koncepce teoretické části.

Payne (2006) rozeznává tři přístupy sociální práce, a to terapeutický, poradenský a reformní. Domnívala jsem se, že každý sociální pracovník využívá pouze jeden z přístupů, ale respondenti mi odhalili, že se ve své praxi dotýkají více přístupů, z čehož jeden převládá. Musil (2008) popisuje čtyři pojetí sociální práce, a to administrativní, profesionální, filantropické a aktivistické. Z výše uvedených výpovědí respondentů jsem přiřadila každému z respondentů pojetí a přístup sociální práce, které vystihuje jeho náplň práce.

Terapeutický přístup, který klade důraz zejména na budování vztahu a komunikaci, ve své praxi využívá R1, což potvrzuje jeho výpověď: *„...společně tedy přicházet na nějaká řešení či plány a nabízet mu to, v čem má potenciál, ale třeba ještě o tom neví... ale v té praxi kombinuji nějaké individuální přístupy s těmi skupinovými, kterými navazujeme vztah a důvěru“* Z této výpovědi lze odvodit, že R1 ve své praxi využívá profesionální a filantropické pojetí sociální práce. Podobně to má i R4, který říká: *„Hodně tu pracujeme s dětmi na volnočasových aktivitách, individuálním plánování, revizích individuálních plánů, povídáme si, poskytujeme poradenství, můžeme jim dát i kontakty na další organizace.... pořádáme i pro společnost velké akce, jako je týden NZDM po celé ČR. Jsme vždycky toho součástí, teď budeme, pořádat veřejnou akci na Mezinárodní den Romů “* U R4 vnímám z menší části přítomnost poradenského přístupu a reformního přístupu, proto lze konstatovat, že R4 využívá ve své praxi i aktivistické pojetí podle Musila (2008). Ačkoliv oba respondenti pracující se stejnou cílovou skupinou a ve stejné zákonem stanovené sociální službě, ale pod jinou organizací, je zajímavé sledovat malou rozdílnost těchto dvou respondentů. Domnívám se, že za tím stojí

zejména atmosféra, zásady a hodnoty obou organizací. Terapeutický přístup využívá ve své praxi i R6, který klade důraz na jedinečnost klienta: *„Snažím se pracovat především s jednotlivci, protože životní situace každého klienta je jedinečná a nedá se zobecňovat...důležitá je také důvěra.“* R6 stejně jako předchozí respondenti využívá ve své praxi profesionální a filantropické pojetí. Podobný postoj má i R5, který se snaží skrz zaměření se na jednotlivce, mapování jeho zdrojů společně s klientem zlepšit klientovo náročnou životní situaci: *„S jednotlivci vedu rozhovory o jejich životní situaci a společně se pokoušíme najít řešení jejich situace, mapují jejich situaci a zdroje, které mohou vést ke zlepšení krize.“*

Poradenský přístup vyznávají a zároveň z menší části reformní přístup R2 a R3. Pro R2 a pro R3 je nejdůležitější, že klientům poskytnout radu, informace, kontakty atd. a malou část své práce soustředí i na společnost. R2 říká: *„V naší práci je nejdůležitější integrace cizinců do naší společnosti, což obnáší individuální přístup ke každému klientovi a poskytujeme mu poradenství, pro které si přijde.“* Co se týče integrace, působí i na společnost. *„...pracujeme se společností všeobecně s cílem integrace cizinců do naší společnosti...“*, říká R3. I R7 používá ve své praxi poradenský a reformní přístup. V rámci toho reformního přístupu R7 je v roli vzdělavatele, říká: *„Vytváříme zápisy pro Asociaci občanských poraden, různých tiskových zpráv, dále děláme semináře třeba pro seniory, pěstouny, což znamená nějaké vzdělávání, kde jsme v roli toho vzdělavatele, nebo se zúčastníme pracovních skupin třeba na úrovni komunitního plánování...“*. Většinu práce se soustředí na poskytování služeb poradenství: *„Nejdůležitější je ten čas, který strávím s klientem, poradenským rozhovorem...“*. R2, R3 i R7 využívají ve své profesi stejné přístupy, však pojetí se liší. R2 a R3 používají pojetí aktivistické a profesionální, zatímco R7 využívá pouze profesionální pojetí.

U respondentů R2, R3 a R7 se vyskytoval z mého subjektivního pohledu reformní přístup. Tyto dva pohledy reformního přístupu lze rozdělit podle cílových skupin. Práce, respektive činnosti v praxi, se mohou v reformním přístupu odvíjet od cílové skupiny. Zatímco u cizinců se jedná o samotnou inkluzi skrz zmocňování, R7 se snaží, lze říci, o inkluzi občanů nacházející se v tíživé situaci (což ale může být i cizinec) do společnosti skrz vzdělávání, které může vyústit posléze ve zmocňování. Domnívám se, že odlišnost pojetí sociální práce u těchto respondentů je také způsoben rozdílností cílové skupiny.

Ani u jednoho z respondentů jsem nezaznamenala administrativní pojetí. Lze konstatovat, že někteří by se tomuto přístupu mohu blížit v rámci náplně své práce, ale respondenti nepovažují administrativu za klíčovou část jejich práce.

Při sestavování koncepce teoretické části, jsem se domnívala, že zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí a vnímání supervize se budou lišit na základě rolí sociálních pracovníků, pojetí a přístupů sociální práce. Lze tedy shrnout, že role sociálních pracovníků,

přístup a pojetí sociální práce nemá vliv na vnímání supervize a ani na zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí.

## 6.2 DVO2: „Jaké souvislosti vnímají sociální pracovníci mezi charakterem sociální služby a supervizí?“

Podle zákona o sociálních službách rozdělujeme tři druhy a formy sociálních služeb. Druhy rozdělujeme: (a) sociální poradenství, (b) služby sociální péče, (c) služby sociální prevence. Formy jsou: (a) pobytová, (b) terénní, (c) ambulantní. V níže přiložené tabulce nalezneme seznam respondentů, druh a formu sociální služby, ve které jsou aktuálně zaměstnány.

Respondent	Druh sociální služby	Forma sociální služby
R1	Služba sociální prevence	Ambulantní, terénní
R2	Služba sociálního poradenství	Ambulantní, terénní
R3	Služba sociálního poradenství	Terénní, ambulantní
R4	Služba sociální prevence	Ambulantní, terénní
R5	Služba sociální prevence	Ambulantní
R6	Služba sociální péče	Pobytová
R7	Služba sociálního poradenství	Ambulantní

Tabulka č. 1 – druh a forma sociálních služeb

V rámci této dílčí výzkumné otázky jsem se snažila zjistit, zda sociální pracovníci vnímají souvislost mezi druhem či formou sociální služby, ve které pracují, a supervizí.

R6 popsal: *„Pracuji v pobytové sociální službě. V minulosti jsme měli v rámci projektu ESF možnost supervize týmové, individuální, případové a supervize manažerské. Všechny považuji za velmi přínosné.“* Z toho vyplývá, že pro pobytovou formu a službu sociální péče jsou nezbytné všechny formy supervizí. R4 uvedl, že v jeho zařízení, které řadíme do služby sociální prevence, je supervize velmi přínosná na úrovni případových supervizí. Dodal, svou domněnku o pobytových službách *„Myslím, že ve službách sociální prevence je supervize důležitá v oblasti případových supervizí, ne týmových...hodně důležitá supervize bude třeba v pobytových zařízeních, tam je to víc fyzicky a psychicky náročnější.“* Respondent 2 a 3 mají naopak týmové supervize, jelikož pracují jako jeden velký tým a díky charakteru své služby zažívají nyní velký nátlak: *„V současné době máme supervize týmové, netýkají se úplně klientů, jelikož jsme obměnili tým...“*. R3 dodává: *„...zažíváme velký nátlak kvůli válce na Ukrajině. Takže souvislost a přínos je spíše duševní hygiena...“*. O duševní hygieně se zmiňuje i R5, říká, že je potřeba si pracovní věci „nepřinášet domů“: *„Denně se setkáváme s různými*

*problémy lidí a bez supervize by bylo psychicky náročné ty situace ustát, nebrat si je osobně, nepřinášet domů.“*

Podle R1 je supervize důležitá ve všech sociálních službách bez ohledu na druh či službu, hodnotí to podle náročnosti celé profese: *„Supervize je velmi cenný nástroj jak v mojí službě, tak ve všech službách... je to náročná práce, ve který potřebuješ mít velký balíček kompetencí.“* Stejný názor má i R5: *„Obecně myslím, že je úplně jedno, jaká je forma nebo druh služby, ale že ta supervize je potřebná všude.“*

Mohu tedy shrnout, že pro všechny mé respondenty bez ohledu na druh nebo formu sociální služby je supervize vnímána jako velmi potřebný a cenný nástroj, který jim má poskytnout nějakou formu duševní hygieny. Stejně jako u předchozí kapitoly jsem se domnívala, že druh nebo forma sociální služby bude ovlivňovat zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí. Díky výpovědím respondentů jsem se přesvědčila, že tomu tak není.

### 6.3 DVO3: „Jak sociální pracovníci nahlíží na supervizi?“

V rámci této dílčí otázky jsem zkoumala, jak sociální pracovníci nahlíží na supervizi. Zajímalo mě, jaká mají očekávání od supervize, jaký je podle nich cíl supervize, kdo všechno je na supervizních setkání přítomen a jaká funkce supervize je podle nich nejdůležitější. Tato dílčí výzkumná otázka se zajímala, zda se supervize občas dotýká i jiných nástrojů. Mezi často zaměňované nástroje se supervizí lze zařadit: terapii, učení, koučink, organizovanou poradu a další.

#### 6.3.1 Očekávání od supervize

Supervizní setkání slouží k prodebatování témat, na které během klasického provozu není čas, k podpoře v rámci pracovních vztahů a profesnímu růstu. To, potvrdili i samotní respondenti. R1 říká: *„...proberu témata, který mě štve v práci.“* Ukázalo se, že respondenti od supervizních setkání také očekávají, že proberou témata, které nějakým způsobem zatěžují jejich práci, *„...mohu se otevřít s tématy, se kterými se nevím rady nebo si nejsem jistý, že jsem je udělal správně,“* říká R5. Také se mezi respondenty opakovalo ve spojení s očekáváními slovo „zpětná vazba“, *„dostanu zpětnou vazbu od jak kolegů, tak supervizora...“*, říká R7. R4 také očekává, že dostane zpětnou vazbu od kolegů, která bude obohacena o radu a pomoc, *„...očekávám, že mi tam někdo pomůže, nebo že mi dá někdo zpětnou vazbu a radu.“* R6 má od supervize očekávání ve formě „ulehčení práce“. R6 je na vedoucí pozici v jejich zařízení a supervizi vnímá jako velmi důležitou, jelikož sociální pracovníci se během supervizního setkání mohou vypovídat z náročných situací a dostat radu i od někoho jiného: *„ulehčení práce... jako vedoucímu mi supervize pomáhala, protože jsem možnost pracovníkům nabídnout jinou podporu než mou vlastní.“* Respondenti zmiňovali, že

od supervizních setkání očekávají, že dostanou prostor pro sebe, „*Během supervize má každý prostor se ozvat.*“, „*...dostanu prostor pro sebe,*“ říkají R2, R3 a R7.

Sociální pracovníci od supervize očekávají, že dostanou zejména zpětnou vazbu, a to jak od kolegů, tak supervizora. Dalším nejčastějším očekáváním je, že dostanou prostor sami pro sebe a budou moci probrat témata, která je tíží. Pro představitele vedoucích pozic je očekávání od supervize ve formě ulehčení práce. Očekávání od supervize se hodně podobala cílům supervize.

### 6.3.2 Cíle supervize

Cíle supervize se liší, neboť máme několik autorů s různými pohledy na cíle supervize. Pro můj výzkum považujeme za cíl supervize osobní rozvoj a také získávání podnětů, které budou sloužit k pomoci klientům najít cestu k vyřešení jejich náročné životní situace. Cíl supervize ale není předávání rad, přikazování, nebo konzultace nad daným případem a jak ho řešit.

Mezi mými respondenty se objevovaly různé cíle supervize. Přisuzuji tomu charakter jejich služeb a formy supervize, se kterými mají zkušenosti. Respondenti za cíl označovali podporu. R6 označuje za cíl supervize právě podporu, ale to pouze v případě že se jedná o funkční supervizi: „*Funkční supervizi bych viděla jako způsob podpory.*“ R4: „*...podpora a pomoc od kolegů, kteří mají víc zkušeností z praxe nebo supervizor.*“ Respondentka pojmenovává za cíl i pomoc od kolegů, ve smyslu předávání zkušeností nikoli přikazování, jak dané téma řešit. Právě skrz sdílení zkušeností napříč týmem dochází k rozvíjení profesních dovedností. To za cíl považuje i R5: „*Určitě nějaké rozvíjení profesních dovedností, i stabilizace vztahů v týmu, úleva a tím předcházení syndromu vyhoření.*“ Stabilizace týmových vztahů a úlevě po sdělení svého tématu se objevovalo i u dalších respondentů. R7: „*...vypovídání se z nějakých potíží, které při té práci mohou nastat. Může to být už jak s nějakým individuálním klientem, nebo to můžou být i věci týmové.*“ R2 říká: „*...vyřešit nějakou naši frustraci, případně vztahový problémy v týmu.*“ R3: „*...vyřešit vztahy v týmu a pocítit oddych.*“ R1 zdůrazňoval, že za cíl supervize považuje řešení pracovních záležitostí víc do hloubky, jelikož při běžném provozu na to není příliš času, „*...v tom běžném provozu není tolik času... je to nástroj, který ti umožňuje tyhle pracovní, systémový, případový, metodický věci řešit víc do hloubky s týmem za pomoci supervizorky.*“

Sociální pracovníci se vesměs shodují, že cílem supervize je nějaká forma podpory a zabránění syndromu vyhoření. Další cíle, který byl zmiňován, bylo projednání týmových záležitostí a tím pádem zajištění, že se zvýší kvalita poskytování služeb.

### 6.3.3 Forma supervize

Rozdělujeme hned několik forem supervizních setkání, a to individuální, skupinovou a týmovou supervizi. Respondenti mají největší zkušenosti s týmovými supervizemi. R1 v odpovědi na otázku, kdo vše je přítomen na jejich supervizích odpověděl: „*Pracovní tým, vedoucí a supervizorka.*“ Takové složení na supervizi lze označit za formu týmovou. Týmové supervize mají i R2 a R3: „*V současné době máme supervize týmový, netýkají se úplně klientů. Je nás tam cca v plném počtu 13.*“ I R7 má zkušenost ve své práci s týmovou supervizí: „*Jsou tam přímý kolegové a pak je tam vedoucí.*“ Rozdíl není ani u R5, který říká: „*Všichni pracovníci Centra včetně vedoucího a supervizora.*“

R4 má ve svém zaměstnání také týmové supervize, ale složení účastníků je rozdílné od ostatních respondentů. Ti totiž mají supervize s přímými kolegy, se kterými tvoří jedno zařízení, R4 má supervize se všemi kolegy ze stejné podle zákona sociální služby, ale čtyř jiných zařízeních. „*Je tam supervizor, naše vedoucí a všichni kolegové z klubů, co máme v Plzeňském kraji, takže je nás tam 16.*“ V tomto případě bych takové supervize neoznačovala za čistě týmové, nikoliv ani za skupinové. Skupinových supervizí ze zúčastní sociální pracovníci z různých pracovišť.

R6 má zkušenosti za svoji kariéru sociálního pracovníka se všemi formami supervize. V této chvíli se ve své práci zúčastňuje skupinových supervizí: „*... v současné době máme jenom povinné skupinové supervize 4 x za rok. Jedná se o supervizní setkání, kterého se účastní pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci napříč celou naší organizací. Většinou jde tak o 8 až 12 osob z různých oddělení nebo i služeb.*“ Za nejpřínosnější ale považuje individuální supervize, jelikož dostane prostor pro sebe, „*Individuální supervize je pro mě nejbezpečnější a nejpřínosnější. Je to místo, kde mohu mluvit o svých pocitech z práce, pracovního kolektivu a vedení.*“ Nabídku individuálních supervizí má i R1: „*Máme nabídku mít individuální, tak týmové čistě bez vedoucí, ale zatím jsme to tak neaplikovali.*“ Také R4 má možnost individuální supervize, ale i čistě týmové, „*Máme možnost individuální supervize a i týmový, opravdu jako ty čtyřčlenný nebo tříčlenný týmy, který pracují v jednom zařízení.*“

Zajímavým tématem byla přítomnost vedoucí služeb na supervizích. Všimla jsem si, že pokud je vedoucí v přímé práci, případně na pracovišti, s ostatními kolegy, ale má na starost zajištění chodu služby a více kompetencí než ostatní sociální pracovníci, jeho přítomnost na supervizích týmu nevadí. V případě, že vedoucí není v přímé práci, ale řídí službu na dálku, jeho přítomnost na supervizních setkání není pro pracovníky tolik příjemná, a to i z důvodu, že se supervidovaní nemusí cítit tolik bezpečně. R4 zmiňuje: „*...přítomnost vedoucí mi není příjemná. Lidi by se bavili mnohem víc otevřeně bez ní.*“ O tom, že vedení může občas i nevědomky rozmíchávat vztahy v týmu hovoří i R7: „*...někdy to vedení umí to víc rozmíchávat,*



*nebo tam může vnášet nějaký nelady mezi ty jednotlivé týmy.“ R7 ale přítomnost vedoucí na jejich supervizích jako překážku nevidí, jelikož se před vedoucím cítí bezpečně, „...pak je tam vedoucí služby, někdy tam není, protože toho má hodně, ale jinak tam s námi je a já to nikdy nevnímám jako překážku.“ Ostatní respondenti mají podobnou zkušenost jako R7.*

#### 6.3.4 Funkce supervize

V praxi rozdělujeme tři funkce supervize. Jedná se o funkci řídicí, vzdělávací a podpůrnou. Funkce řídicí představuje *„ujištění se, zda dělám práci dobře“*, vzdělávací funkce slouží k profesnímu růstu, učení se skrz zpětné vazby, přijímání zkušeností kolegů a podpůrná funkce má za úkol poskytnout supervidovaným podporu a ochránit je před syndromem vyhoření.

Mezi respondenty dominovala funkce podpůrná. R1 říká: *„...ochranná určitě, nějaký ty situace, co řešíme, tak tě můžou psychicky negativně ovlivňovat a ty je tam ze sebe můžeš trochu dostat.“* Jinak tomu není ani u R4, který zmiňuje: *„...asi podpůrná, protože je to nějaký prostor, kde můžeš říct svůj vlastní názor.“* Podobný názor má i R3: *„Podpůrná funkce a je jasné proč, aby došlo k duševní hygieně, aby v tom týmu nevznikaly trhliny.“* S R3 souhlasí i R2, který popisuje: *„...nějaká ochrana, abychom nevyhořeli a aby tým fungoval.“* R6 zmiňuje: *„...nejdůležitější je pro mě podpora, chápu supervizora jako osobu podporující, vnášející do mé práce jiný pohled.“*

R7 považuje supervizi za nástroj, kde může bezpečně sdílet vše se svými kolegy, což lze označit za vzdělávací funkci, *„...bezpečný prostor pro sdílení. Takže kde já jako pracovník mohu ventilovat, klidně svoje nedostatky, pochybení, nějaký nejistoty, anebo i dobrou praxi.“* Stejný názor má i R5, který popisuje: *„...získám náhled na problém od ostatních pracovníků, jak by v dané situaci třeba pracovali oni, protože se mi zvýší obzor na daný problém,“* dále doplňuje i podpůrnou funkci, *„i úleva od vlastních pocitů selhání nebo naštvání.“* R5 během rozhovoru zmínil, že si pomocí supervize ověřuje, zda zvolil správný postup při práci, což lze označit za funkci řídicí, *„...mohu se otevřít s tématy, se kterými si nejsem jistý, že jsem je udělal správně.“*

Jak jsem již psala na začátku této kapitoly, pro respondenty je nejdůležitější podpůrná funkce, ale v menším měřítku se objevují i další funkce, které jsou stejně přínosné. Funkce supervize z pohledu respondentů se odvíjí i od jejich očekávání. V některých případech se funkce rovnají očekávání od supervizních setkání.

#### 6.3.5 Podobnost s jinými nástroji

Supervize může nevědomky občas sklouznout do jiných nástrojů, jako je koučink, terapie, učení, konzultace a porada. Příčiny, proč se to děje, jsou různé, může to být nedostatek času

v běžném provozu, proto se supervize někdy podobá poradě. Na supervizích řeší náročná téma, tudíž se ze supervize stane terapie, někdy je příčinou samotný supervizor, který má tendence supervidované například koučovat nebo je učit. Fakt, že se supervize podobají někdy i jiným nástrojům, potvrdili i respondenti.

Nejčastěji respondenti zmiňovali poradou, jelikož v běžném provozu není tolik času daná témata vyřešit. R1 hovoří: *„Často to беру osobně jako takovou poradou, protože my, když máme ten čas na to mít poradou, tak tam řešíme skoro to samé.“* Podobnou zkušenost má i R4: *„... je tam zúčastněna i vedoucí a někdy to spadá do porad. To by tam nemělo být, myslím si.“* R4 ještě dodává, že dalším důvodem, proč se supervize podobá poradě je, že mají nedostatek porad s vedoucí: *„Máme málo porad s vedoucí, takže proto někdy to tam zajede.“*

Dalším častým zaměřovaným nástrojem za supervizi je podle respondentů terapie. R2 říká: *„Je to jedna z forem naší porad, která vyústí v terapii.“* Doplnuje ji R3: *„Je málo času se jindy sejít, proto někdy ta porad, a terapie, která občas z toho tak trochu vyplyne, na základě komunikace mezi týmem a návodem toho supervizora.“* Souhlasí i R5: *„Někdy by se dalo říci, že se supervize podobá terapii, ale terapie je, dejme tomu, dlouhodobější proces s větším vhladem do problematiky.“* R6 má zkušenost, že se supervize podobá občas koučinku, psychoterapii nebo krizové intervenci, ale dodává, že právě díky široké škále zahrnutých nástrojů a technik do supervize, dělá ze supervize nástroj přínosný: *„Jedná se občas o psychoterapii, možná i krizovou intervenci. V jiných případech pak, řekla bych, koučink. Domnívám se, že supervize je přínosná právě svou širokou škálou možností, jaké nástroje a techniky využívat.“*

R7 nikdy neměla pocit, že by se supervize podobala jiným nástrojům: *„Supervizorka, kterou jsme měli dlouhá léta, tak neměla potřebu zacházet do jiných nástrojů... teď máme jinou supervizorku, ale pořád bych řekla, že je to o supervizi.“* Má však zkušenost s jedním supervizorem, který supervidované učil, jak to mají dělat a vycházel z poznatků ve svém zařízení: *„Dostali jsme supervizora a shodli jsme se na tom, že to s ním nedáme. Hodně tam vnášel svoje zkušenosti a hodně říkal „my to děláme takhle“ a to podle mě do supervize prostě nepatří. Já nechci poslouchat, jak oni to dělají u nich v práci.“*

Z nedostatku času se ze supervize stává nejčastěji porad, dále pak terapie nebo koučink. Zajímavou myšlenku mi nastínil R6, který se domnívá, že široká škála zahrnutých nástrojů do supervize vytváří ze supervize nástroj opravdu cenný a přínosný. V supervizi je podstatné, že se diskutují nebo rozebírají pracovní záležitosti, proto, pokud se v rámci supervize, která se blíží terapii, diskutují pracovní záležitosti, bych to neoznačovala za úplně zcestné. Fakt, že se občas jedná o porad, už ale za zcestné považuji. Jako důvod byl uváděno nedostatek času, proto je potřeba, aby zařízení měly pevně stanovené pravidelné porad.

V návaznosti na hlavní výzkumnou otázku mohu potvrdit, že zkušenosti se supervizí nejvíce ovlivňuje právě forma supervize. Mluvíme zejména o účastnících supervizního setkání, konkrétně o přítomnosti vedoucích. Cíle, funkce a očekávání od supervize mých respondentů odpovídaly teoretickému základu. Nikdo z respondentů nezmínil, že by jeho očekávání a cíle od supervize byly nenaplněny. Dozvěděla jsem se, že každý z mých respondentů má zkušenost s jiným nástrojem, než je supervize, ačkoliv je jednalo o zakázku na supervizi. Některým respondentům byla deformace supervize nepříjemná, v tom smyslu slova že si uvědomují, že by jiné nástroje supervizní setkání poskytovat nemělo. Ve větší míře záměna za jiný nástroj ale respondentům výrazně nevadí, neboť i jiné nástroje jsou pro ně přínosné a v některých případech nezbytné.

#### 6.4 DVO4: Jaké aspekty ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí?

V rámci této dílčí výzkumné otázky se snažím přijít na zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí a jaké aspekty ty zkušenosti ovlivňují. Vycházela jsem ze znaků, které jsem si stanovila v procesu operacionalizace. Zajímaly mě hodnoty, které pro respondenty představuje supervize a aspekty, které vytváří podle nich bezpečný prostor během supervize.

##### 6.4.1 Vliv na vnímání supervize

U respondentů se objevovaly dva aspekty, které ovlivňují jejich vnímání supervize. Jedná se o osobnost supervizora a tým.

R4 a jeho vnímání supervize ovlivňuje složení týmu. Jejich supervize probíhají v 16 lidech, což je velmi vysoké číslo: „*Určitě složení týmu...někdy ale to není úplně bezpečný prostor, protože je nás fakt hodně. Nemusíme se třeba mezi sebou tak moc bavit a nechceme třeba řešit něco před ostatními.*“ R1 ovlivňuje role supervizorky a tým: „*Ovlivňuje to asi přístup supervizorky... a dobrý vztahy v týmu.*“ R2 ovlivňuje nálada v týmu a zda chtějí ostatní něco řešit: „*...nálada týmu, když vidíš, že tam všichni jen sedí a nechtějí nic řešit, tak to člověka ovlivní negativně.*“ R3 naopak ovlivňuje osobnost supervizora: „*...určitě osobnost toho supervizora.*“ Odpověď R5 se shoduje s ostatními respondenty „*...vnímání supervize může ovlivnit supervizor, jestli supervizi vede tak, že sedí ostatním pracovníkům a jestli je schopný zabezpečit bezpečný prostor.*“ R6 zmiňuje: „*Můj pohled na supervizi ovlivňuje hodně osoba supervizora a jeho schopnost podnítit skupinu v práci.*“ Dodává, že důležitá je i frekvence supervizních setkání: „*Myslím si, že kontinuita supervizních setkání je také velmi důležitá. Týmy pak pracují mnohem efektivněji.*“

R7 říká, že měla vždycky na supervizi štěstí, a to ve všech ohledech: „*...vždycky jsem měla štěstí na supervizi, tak i na tým, což znamená, že to vždycky pro mě bylo bezpečný a přínosný.*“

Drtivá většina respondentů označila za potencionální ovlivnění vnímání supervize osobnost supervize. Podle R1 by supervizor neměl dávat rady, ale musí umět usměrňovat diskuze: „...*supervizorky, která neradí, i když občas dává radu, ale asi by to neměla dělat, ale nějak to usměrňuje, tu diskuzi, dává tomu prostě nějaký rámeček.*“ R2 vnímá supervizora jako osobu, která umí pojmenovat věci za ten dotyčný tým: „...*pojmenovává věci, který my pojmenovat neumíme...dokáže to v tu chvíli opečovat.*“ Pro R3 je důležité, aby supervizor uměl usměrnit různé neshody: „*Je tam ten další člověk, který, i kdyby se to zvrhlo v nějaké negativum, dokáže hodit zase na tu správnou kolej.*“ Supervizorem se pro R6 rozumí osoba, která umí podpořit: „*Chápu supervizora jako osobu podporující, vnášející do mé práce jiný pohled.*“ Pro R7 je důležité, aby supervizor ohlídal, aby každý dostal prostor pro sebe: „...*musí ohlídat, aby každý dostal prostor mluvit.*“

Vnímání supervize u respondentů ovlivňuje tým a osobnost supervizora. Pro každého ale role supervizora představuje, jak jsme mohli zaznamenat, něco jiného. Věřím, že občas je tedy složité, zejména ve velkých týmech, najít supervizora, který bude vyhovovat všem. R7 dodala, že mají v zařízení novou kolegyni, které současný supervizor nesedí a že nyní jsou všichni nejistí, jak pokračovat dál: „*Naše kolegyně ty naše supervize fakt nemusí, protože ji ten styl nevyhovuje a byla zvyklá na něco jiného a ta supervizorka to odmítá přizpůsobit...*“ V takovém případě, je za mě na zvážení, zda by se supervizor neměla vyměnit, jelikož pokud jede článek týmu nebude efektně supervizi přijímat, ovlivní to celý tým.

#### 6.4.2 Zkušenosti respondentů se supervizí

Sociální pracovníci mívají jak špatné, tak dobré zkušenosti se supervizí. Důležité je si připomenout, že na základě špatné supervize by se mělo tzv. „stavět“, nikoliv setrvávat v myšlence, že „*supervizi nepotřebujeme*“. Respondenti se rozpovídali i o špatných zkušenostech se supervizí, ale mohu potvrdit, že nikdy je to neomezilo natolik, aby supervizi začali označovat za zbytečný nástroj.

R1 má pouze dobré zkušenosti se supervizí a přisuzuje tomu fakt, že jeho tým je během supervize komunikativní: „*Špatnou supervizi jsem nezažil, jsme výřeční, dokážeme se ponořit do nějakého tématu a je to zajímavá diskuze, nebo reflexe.*“ Dodává, že po skončení supervize jsou odhodláni zařadit do praxe to, na čem se shodli během supervize: „...*cítím se, že jsem ready pracovat na tom na čem jsme se dohodli.*“ R5 má zkušenosti ve větší míře také dobré. Pouze jeden ze supervizorů mu nesedl, jelikož do supervize vnášel jiný nástroj: „...*jsem zažil už více supervizorů a někteří mi sedli více, někteří méně. Jednou jsem měl pocit, že supervizor do supervize „moc tlačí“ psychologický pohled a vnášel do ní terapeuticko/psychologické metody, které tam myslím asi úplně nepatřily. Jinak mám se supervizí převážně dobrou zkušenost.*“ R7 se věnuje profesi sociálního pracovníka již více než dekádu a zkušenosti měl

vždy vyhovující „*Já mám zkušenosti letitý a dobrý.*“ I R2 přikládá velkou zásluhu osobnosti supervizora a tomu, v jaké náladě jsou supervidováni: „*Když to vezmu z osobního hlediska, tak záleží, jak je člověk nalazený a jak moc je supervizor schopný tu věc rozklíčovat, ale naše supervize vždy vyzní do toho pozitivně. Náš supervizor je pozitivní člověk.*“ R3 dodává: „*...supervize vždycky k něčemu je. I kdyby byla negativní tak pořád otvírá důležitá témata...po skončení se někdy cítíme rozpolceně, ale většinou jakoby v tom pozitivním.*“

Zkušenosti R6 se odvíjí od formy supervizních setkání. Výborné zkušenosti má s individuální supervizí mimo organizaci, jelikož je to prostor, kde se cítí opravdu bezpečně: „*Mám velmi dobré zkušenosti s individuální supervizí mimo organizaci. Takové prostředí je pro mě bezpečné a navíc jde opravdu o pohled z venku.*“ R6 má celkově dobré zkušenosti se supervizními setkáními mimo organizaci. Byla součástí projektu Profesní komory sociálních pracovníků spolu s Karlovou univerzitou supervize formou Bálintonské skupiny: „*Setkávali jsme se na nich sociální pracovníci z různých oborů a organizací...protože jsme ve skupině byli všichni, kteří jsme se osobně neznali, probíhala supervize bez jakýchkoli předpokládání a očekávání od druhého. Bylo to výborný.*“ R6 se supervizemi v organizaci má zkušenosti naopak špatné, jelikož její kolegyně a kolegové jsou demotivováni: „*Bohužel současná supervize pro mě není vůbec přínosná. Je to nemotivovanými pracovníky. A situací, kdy supervize se managementem prezentována jako něco, co se musí vydržet.*“ R6 upozorňuje i na nedodržování mlčenlivosti ze supervizních setkání: „*Při běžné skupinové supervizi jsem se opakovaně ujistila, že pracovníci vynášejí informace ze supervizní skupiny. Nedodržení mlčenlivosti po supervizním setkání se nedá bohužel nijak pracovním právně postihnout.*“

R4 zmínila své zkušenosti se supervizí z dob studií: „*Poprvé jsem měla na vošce a tam se to dotýkalo hodně osobních věcí, a to mi nebylo příjemný.*“ Nyní má dobré zkušenosti se supervizí, ale záleží na složení týmu: „*Když tam byla jedna pracovnice přítomna, tak jsme byli všichni našťvaní, nebylo to moc milý setkání, vlastně ani moc komunikativní, ona vždycky všechno hrozně shodila... teď už tam není, takže ty setkání jsou už vážně dobrý, akorát přítomnost vedoucí mi není příjemná.*“

Zajímavým tématem, které během rozhovorů vyloučilo na povrch, byla otázka měnění supervizorů. R4 říká: „*Na začátku mi to vždy trvá, než si zvyknu na toho člověka, je to jiný styl povídání a člověk si na to zvyká...nemám ráda, když se mění supervizor, ale pak to už vždycky nějak tak mile plyne.*“ R2 tvrdí, že pokud nejsou vyčerpána témata ze strany supervizora a ze strany supervidovaných, a navzájem si mají stále co nabídnout, je většinou špatný krok supervizora měnit: „*Ty témata nebo ta druhá strana už může být vyčerpána, nebo nemá mi co předat. Asi když obě dvě strany tuší, že vše je vyčerpáno, tak v tu chvíli je čas měnit, ale jinak ne.*“ S tím souhlasí i R7: „*...my jsme měli asi snad 10 let jednu supervizorku a byli jsme s ní*

*spokojení, ale vedení ji muselo vyměnit... I když jsme tu první měli dlouho, nikdy jsem necítila, že by nám nic nedala.“*

Lze tedy shrnout, že největší vliv na zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí má osobnost supervizora. Dále je to složení týmu a týmové vztahy.

#### 6.4.3 Hodnoty supervize

Během rozhovorů jsem se snažila od respondentů zjistit, jaké hodnoty pro ně supervize představuje. Odpovědi respondentů se nijak výrazně nelišily.

R1 k hodnotám supervize říká: *„Je to pro mě příjemně strávený čas s kolegy, nějaká komunikace a řešení týmových věcí a vztahů na pracovišti.“* Dále se často opakovala hodnota „bezpečného prostoru“, R4 zmiňuje: *„Bezpečný prostor, vlastní názor, můžeme i radit, naopak někdo může poradit nám a ta podpora.“* Podobný názor má i R3: *„Během té supervize má každý prostor se ozvat, pak je tam možnost popovídat si s týmem,“* R2 doplňuje, *„a hlavně je to bezpečný prostředí.“* Pro R5 supervize znamená: *„Asi bezpečí, stabilita a otevřenost.“* R7 v supervizi vidí: *„Osobní hodnoty v tom smyslu, že můžu ventilovat ty chyby, a to mi přijde hodně důležitý, že to je bezpečný prostor pro tohle sdílení a vím, že to pak nebude použito proti mně.“* R6 má motto, kterým se řídí celý svůj profesní život: *„Sociální pracovník je vždycky sám a vždycky přichází pozdě – má to těžké. Supervize, pokud by byla dobrá, by mu měla pomoci tuto těžkou práci zvládnout.“*

Jak jsme si mohli všimnout mezi nejvíce opakované hodnoty představující supervizi můžeme zařadit bezpečí a podpora, což hodně vychází ze zmiňovaných cílů a očekávání respondentů od supervize.

#### 6.4.4 Aspekty bezpečného prostoru

Poslední znak, který jsem si vymezila, směřoval k tomu, jaké aspekty vytváří podle mých respondentů bezpečný prostor. Většina odpovědí se zaměřovala na profesionalitu supervizora a vztahy v týmu.

R1 říká: *„Asi profesionalita supervizora a vztahy v týmu.“* Stejný názor má i R4: *„Tým, ale i supervizor.“* R2 a R3 doplňují odpověď ještě o další aspekty: *„Prostředí, kde se ta supervize koná, povaha supervizora, nálada v týmu a čas i kdy ta supervize probíhá.“*

Pro R7 je nejdůležitější tým: *„Je to hodně o lidech, o tom týmu, jak spolu vychází. Když nemají potřebu nějakého soupeření, nebo donášení a jsou si navzájem rovni a upřímní, což je hodně i o vedení.“* R5 naopak vynechává tým jako takový a říká: *„Určitě osobnost supervizora, místo a prostor supervize.“*

R6 říká, že supervize v organizaci pro ni nejsou bezpečné, jelikož dochází k porušování mlčenlivosti: „*Při běžné skupinové supervizi nepovažuji prostor za bezpečný. Opakovaně jsem se ujistila, že pracovníci vynášejí informace ze supervizní skupiny,*“ dodává, „*bezpečná je pro mě supervize individuální nebo supervize mimo organizaci.*“ Důležitými aspekty pro bezpečný prostor jsou podle respondentů tým, prostředí a role supervizora.

V rámci odpovědi na mou hlavní výzkumnou otázku mi tato dílčí výzkumná otázka pomohla odhalit, že nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí je složení týmu při supervizním setkání a osobnost supervizora. Závisí také na probírajícím se tématu. Závěrem ale lze konstatovat, že respondenti mají v převaze dobré zkušenosti se supervizí.

## Závěr

Cílem práce bylo zjistit odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „*Jaké zkušenosti mají sociální pracovníci se supervizí?*“. Na problematiku jsem nahlížela skrz čtyři roviny. První rovinou je vnímání sociální práce. Druhá rovina se zaměřuje na charakter sociální služby. Třetí rovina se týká, jak sociální pracovníci nahlízejí na supervizi. Poslední rovina představuje, jaké aspekty ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí.

Pro uskutečněný výzkum jsem použila kvalitativní výzkumnou strategii a metodu polostrukturovaného rozhovoru. Výzkum byl realizován na základě přístupu deduktivně kvalitativní analýzy. Stanovila jsem si 4 dílčí výzkumné otázky odpovídající mnou zkoumaným rovinám. Následně byla provedena operacionalizace. Získaná data jsem otevřeně kódovala a seskupovala jsem je do jednotlivých kategorií. Výzkumný vzorek se skládal ze 7 sociálních pracovníků různých druhů a forem sociálních služeb. Tento vzorek jsem zvolila na základě jeho splnění požadovaných specifik výzkumného vzorku.

Před samotným zahájením výzkumu jsem se domnívala, že vnímání sociální práce bude mít vliv na zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí. Proto jsem na základě odpovědí v rámci první dílčí výzkumné otázky „*Jak sociální pracovníci vnímají podstatu své profese?*“ odhalila u každého respondenta jeho roli sociálního pracovníka podle Řezníčka (1994), přístup sociální práce od Payna (2006) a pojetí sociální práce podle Musila (2008). Po analýze jsem nezaznamenala souvislost mezi vnímáním podstaty sociální práce a zkušenostmi se supervizí. Všichni mí respondenti bez ohledu na přístup, pojetí a jejich roli považují supervizi za přínosný nástroj v jejich profesi. Na základě toho lze vyvodit závěr, že význam supervize je velmi univerzální a nezávislý na vnímání profese. Taková skutečnost nám deklaruje vysokou hodnotu tohoto nástroje napříč celým oborem sociální práce.

Další dílčí otázka „*Jaké souvislosti vnímají sociální pracovníci mezi charakterem sociální služby a supervizí?*“ měla původně odhalit, zda se zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí neliší na základě druhu a formy sociální služby, kde aktuálně vykonávají své povolání. I v tomto případě jsem došla k závěru, že druh či forma sociální služby nemá vliv na prožívání supervizních setkání. Tento fakt je dalším potvrzením univerzálnosti a nezávislosti supervize na dalších faktorech.

Třetí dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na to, jak sociální pracovníci vnímají supervizi. Ve všech se případech se mi potvrdilo, že sociální pracovníci vnímají supervizi za velmi přínosný nástroj, který slouží jako forma podpory, ochrana před syndromu vyhoření a prostředek k získávání profesních dovedností. Jejich zkušenosti nejvíce ovlivňuje forma supervize a s tím i související složení účastníků supervize. Většina mých respondentů měla zkušenost s týmovou supervizí. Zajímavým faktorem ovlivňující zkušenost se supervizí byla přítomnost



vedoucí na supervizi. Pokud je vedoucí daného týmu přítomen s nimi na pracovišti či se také věnuje přímé práci s klienty, přítomnost vedoucí na supervizi sociálním pracovníkům nevadí. V případě, že vedoucí je osoba, která to „řídí“ shora a není přítomen na pracovišti jako zbytek týmu, jeho přítomnost je pro sociální pracovníky během supervize nepříjemná.

V rámci třetí výzkumné otázky jsem zjistila, že sociální pracovníci mají zkušenost s tím, že mnohdy se supervizní setkání podobají jiným nástrojům. Nejčastěji se jedná o terapie a porady. Důvodem je nedostatek času za běžného provozu a náročnost práce, ve smyslu těžkých situacích, kterým musí sociální pracovníci čelit.

Poslední dílčí výzkumná otázka „*Jaké aspekty ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí?*“ mi odhalila, že jsou dva nejčastější aspekty, které ovlivňují zkušenosti sociálních pracovníků se supervizí. Jedná se o vztahy/náladu týmu a osobnost supervizora. Pokud je na supervizi přítomen někdo z pracovníků, kdo je demotivovaný a jde si to tam „odsedět“, negativně to ovlivní ostatní účastníky supervize. Osobnost supervizora je pro sociální pracovníky velmi zásadní. Jestliže si sociální pracovníci „nesednou“ se supervizorem osobnostně, stává se ze supervizního setkání velmi kontraproduktivní nástroj.

Supervize by měla být bezpečný prostor, a ten se zajistí v případě, že vztahy mezi účastníky supervize jsou na dobré úrovni, panuje mezi nimi vzájemná důvěra a osobnostně jsou si blízcí se supervizorem.

Z výzkumu tedy vyplývá, že sociální pracovníci mají zkušenosti se supervizí vesměs přínosné. Ale mohou se vyskytnout aspekty, které mohou mít ve finále negativní vliv na samotnou zkušenost se supervizí. Podle mě je vždy tyhle aspekty zavčas komunikovat jak se supervizorem, tak účastníky supervize, aby nedošlo k selhání efektivity supervize.

## **Doporučení pro praxi**

Na základě zjištěných skutečností prostřednictvím realizovaného výzkumu vnímám jako vhodné pro praxi zavést několik opatření, která by mohla zamezit tomu, aby sociální pracovníci měli negativní zkušenosti se supervizí:

V kontraktu by mělo být zaznamenáno, že každý pracovní tým by měl mít možnost supervize čistě bez vedoucích. Mohlo by to vést k odhalení, či prodiskutování témat, které nemusí být příjemné prodiskutovávat před vedoucím.

Pracovní týmy by si měly vymezit čas na pravidelné porady či setkávání za běžného provozu, aby se zabránilo pronikání jiných nástrojů do supervize.

Supervize by měla být anonymní. V některých případech tomu tak není, ačkoliv se to očekává, jelikož je to tzv. nepsané pravidlo. Sociální pracovníci by měli proto uzavírat dohodu o mlčenlivosti ze supervizní.

Supervize by neměla být opomíjena v žádném druhu sociálních služeb, jelikož její význam se zdá být univerzální a nezávislý na jiných faktorech. Tento nástroj by měl být jednoznačně podporovaným způsobem metodické práce se všemi sociálními pracovníky.

## Resumé

The main purpose of my bachelor thesis *The Role of Supervision in Social Services* is to investigate what experience social workers have with the supervision. Supervision is understood as important part of the social work, since it prevents social workers from burnout-out syndrome, and ensures professional growth of social workers.

The first part of the thesis focuses on theoretical concepts of the research. The another, empirical, part is formed by the methodology and the interpretation. To answer the question a qualitative method was used. The data was obtained by the semi-structured interviews and then processed by an open coding.

The issue is studied in four dimensions. First dimension focuses on link between perception of the social work and the supervision. In conclusion I have discovered, however the social workers perceive their profession, it does not influence their perception of the supervision.

Another dimension is interested in the link between types of social services and importance of supervision. In this case, the link was also denied.

The third dimension asked how social workers view momentousness of supervision. All responders agreed on high importance of supervision, since they understand it as some kind of support and professional growth.

The aim of last dimension was to detect the aspects affecting experience of social workers with the supervision. Due to the research two facet influencing experience with the supervision were ascertained. The aspects are believed to be the role of supervisor and participants of the supervision. In conclusion, social workers view the supervision as important part of their profession if it is provided correctly.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – struktura rozhovoru

Příloha č. 2 – operacionalizace

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – druh a forma sociálních služeb

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1 – struktura rozhovoru**

1. Jaké činnosti jsou podle Vás v sociální práci nejdůležitější?
2. Jak pracujete ve své praxi s jednotlivci, skupinami, či společnostmi?
3. Jakou vnímáte souvislost mezi přínosem supervize a formou/druhem sociální služby, ve které pracujete?
4. Jaký je podle Vás cíl supervize?
5. Jaká jsou Vaše očekávání od supervize?
6. Kdo vše je přítomen na Vašich supervizních setkáních?
7. Jaká funkce supervize je podle vás nejdůležitější a proč?
8. Máte někdy pocit, že se vaše supervizní setkání podobá dalším nástrojům? Pokud ano, proč si myslíte, že tomu tak je?
9. Co podle Vás ovlivňuje Váš pohled / vnímání supervize?
10. Jaké zkušenosti máte se supervizí?
11. Jaké hodnoty pro Vás supervize představuje?
12. Jak se cítíte po skončení supervizního setkání?
13. Jaké aspekty podle Vás vytváří bezpečný prostor pro supervizi?

**Příloha č. 2 – operacionalizace**

	Dílčí výzkumná otázka	Znak	Indikátor	Výzkumné otázky
D V O 1	„Jak sociální pracovníci vnímají podstatu své profese?“	Přístupy sociální práce	Zaměření na jednotlivce, intervenci nebo společnost	1. Jaké činnosti jsou podle Vás v sociální práci nejdůležitější? 2. Jak pracujete ve své praxi s jednotlivci, skupinami, či společnostmi?
		Pojetí sociální práce	Náplň přímé práce s klientem	
		Role sociálního pracovníka	Činnosti	
D V O 2	„Jaké souvislosti vnímají sociální pracovníci mezi charakterem sociální služby a supervizí?“	Forma sociální služby	Pobytová forma	1. Jakou vnímáte souvislost mezi přínosem supervize a formou/druhem sociální služby, ve které pracujete?
			Terénní forma	
			Ambulantní forma	
		Druh sociální služby	Služby sociální poradenství	
			Služby sociální prevence	
Služby sociální péče				
D V O 3	„Jak sociální pracovníci nahlíží na supervizi?“	Podobnost s jinými nástroji	Koučink	1. Jaký je podle Vás cíl supervize? 2. Jaká jsou Vaše očekávání od supervize? 3. Kdo vše je přítomen na Vašich supervizních setkání? 4. Jaká funkce supervize je podle vás nejdůležitější a proč?
			Terapie	
			Učení	
			Porada	
			Konzultace	
		Cíl supervize	Podpora	
			Pomoc	
			Rozvoj kompetencí	
		Funkce supervize	Kontrola	
			Řídící funkce	
			Administrativní funkce	
		Forma supervize	Podpůrná funkce	
Účastníci supervize				

D V O 4			Týmová supervize	5. Máte někdy pocit, že se vaše supervizní setkání podobá dalším nástrojům? Pokud ano, proč si myslíte, že tomu tak je?
			Skupinová supervize	
			Individuální supervize	
		Očekávání od supervize	Podpora	
			Pomoc	
			Vyřešení témat	
			Osobní rozvoj	
	„Jaké aspekty ovlivňují zkušenost sociálních pracovníků se supervizí?“	Vliv na vnímání supervize	Účastníci supervize	1. Co podle Vás ovlivňuje Váš pohled / vnímání supervize? 2. Jaké zkušenosti máte se supervizí? 3. Jaké hodnoty pro Vás supervize představuje? 4. Jak se cítíte po skončení supervizního setkání? 5. Jaké aspekty podle Vás vytváří bezpečný prostor pro supervizi?
			Osobnost supervizora	
			Prostředí	
			Předešlé zkušenosti se supervizí	
		Zkušenosti	Dobrá zkušenost	
			Špatná zkušenost	
		Hodnoty	Bezpečí	
			Pomoc	
Podpora				
Komunikace				
Osobní rozvoj				
Aspekty bezpečného prostoru		Složení účastníků supervize		
		Vztahy v týmu		
		Osobnost supervizora		
	Přístup supervidovaných			



## Zdroje

BEDNÁŘOVÁ, Zdena a Lubomír PELECH. Slabikář sociální práce na ulici: Supervize, streetwork, financování. Brno: DOPLNĚK, 2003. ISBN 80-7239-148-8.

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

COHEN, Ben-Zion. Intervention and Supervision in Strengths-Based Social Work Practice. Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services. 1999, 80(5), 450-466.

Dobry slovník. Dobry slovník | čeština | zkušenost [online]. Dobry slovník.cz, 2023 [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <http://www.dobryslovník.cz/cestina?zku%C5%A1enost>

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

EIS, Zdeněk. Supervize. Praha: Pražský psychoterapeutický institut, 1995. ISBN 80-901710-2-8.

ELIHOVÁ, Markéta. Sociální práce: aktuální otázky. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80- 271-0080-4.

GILGUN, Jane. Deductive Qualitative Analysis and Grounded Theory: Sensitizing Concepts and Hypothesis-Testing. In BRYANT, A., CHARMAZ, K. The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory. London: Sage, 2019.

HANUŠ, Petr. Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný: Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. Sociální práce. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007, 2007(1), 5-6.

HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb. Praha: Fakulta humanitárních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2010. ISBN 978-80-87398-06-7.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. Supervize v pomáhajících profesích. 2. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-040-2.

HOLASOVÁ, Věra. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

HORÁK, Michal. Supervize: Příručka pro uživatele. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2022. ISBN 978-80-88361-21-3.

JANEČKOVÁ, Eva a Petr MACH. Zákon a sociálních službách: Komentář. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7552-246-7.

KADUSHIN, Alfred a Daniel HARKNESS. Supervision in social work. 5. New York: Columbia University Press, 2014. ISBN 978-0-231-15176-4.

KOLÁŘOVÁ, Ilona a Petr HANUŠ. Sociální služby v novém. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-30-6.

KRÉDATUS, Jozef. Široká verejnost' stále vníma sociálnych pracovníkov ako úradníkov. Sociální práce: ČASOPIS PRO TEORII, PRAXI A VZDĚLÁVÁNÍ V SOCIÁLNÍ PRÁCI. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007, 2007(1), 12-16.

MAROON, Instifan, Oldřich MATOUŠEK a Hana PAZLAROVÁ. Vzdělání studentů sociální práce v terénu. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.

MÁTEL, Andrej. Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2

MATOUŠEK, Oldřich a kol. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367- 310- 9.

MATOUŠEK, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.

MATOUŠEK, Oldřich. Základy sociální práce. 3. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0211-0.

MICHKOVÁ, Adéla. Supervize. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.

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

MOJŽÍŠOVÁ, Adéla. Systémová podpora profesionálního výkonu sociální práce: Supervize a koučování v kontextu sociální práce [online]. České Budějovice: Operační program lidské zdroje a zaměstnanosti, b.r. [cit.2022-01-12]. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Mojzisova.pdf/08d6515b-566b-fd24-85d3-811786168ec9>

MOLEK, Jan. Řízení organizací sociálních služeb. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

MUSIL, Libor. Kvalifikovaný sociální pracovník je schopen s klientem samostatně pracovat. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. Sociální práce. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007, 2007(1), 7-11.

MUSIL, Libor. Typologie pojetí sociální práce. Konference Úloha sociálních pracovníků a očekávání společnosti, Brno: ASVSP, konáno dne 28. listopadu 2008. 2008.

NAVRÁTIL, Pavel. Sociální práce jako sociální konstrukt. Sociologický časopis. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, 1998, 34(1), 39-40.

NEŠPOR, Zdeněk. Sociologická encyklopedie [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD\\_strana](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana)

ONDRUŠOVÁ, Zlata, Michal OLÁH a Viera VAVREČKOVÁ. Rozvojové trendy sociálnej práce. Ostrava: Vysoká škola sociálně správní, 2017. ISBN 978-80-87291-22-1.

PAYNE, Malcolm. What is Professional Social Work?. 2. Bristol: The Policy Press, 2006. ISBN 101861347049.

PILÁT, Miroslav. Supervize v sociální práci: Supervize odborné praxe II [online]. Opava, 2018 [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: [https://is.slu.cz/el/fvp/zima2020/UVSRPHK005/Supervize\\_v\\_socialni\\_praci\\_opora\\_pdf.pdf](https://is.slu.cz/el/fvp/zima2020/UVSRPHK005/Supervize_v_socialni_praci_opora_pdf.pdf)

PROCHASKA, J. O., NORCROS, J. C. Psychoterapeutické systémy – průřez teoriemi. Praha: Grada, 1999, ISBN: 80-7169-766-4

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZÁČ, Karel. Hranice spolupráce v sociální práci v kontextu náhradní rodinné péče. Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci. Sociální práce. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2021, 21(5), 89-105.

ŘEZNÍČEK, Ivo. Metody sociální práce. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. ISBN 80-85850-00-1.

Sdružení SCAN. Úvod do supervize: Cyklický model. Tišňov: SCAN, 2002. ISBN 80-86620-002-x.

ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOŠNER, Jiří. Supervize v sociální práci. Sociální novinky [online]. Praha: MPSV, 2017 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <http://socialninovinky.cz/novinky-v-socialni-oblasti/540-supervize-v-socialni-praci>

VENGLÁŘOVÁ, Martina. Supervize v ošetrovatelské praxi. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4082-9.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

YUEN-HAN MO, Kitty a kol. The historical development of knowledge in social work supervision: Finding new directions from the past. International Social Work. 2020, 64(2), 187-200.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách