

Univerzita Karlova

Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize
v sociálních a zdravotnických organizacích



Mgr. Lucie Kašová

**Zkušenosti supervizorů se supervizí
s pracovníky v sociálních službách**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Peter Brnula, Ph.D.

Praha 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že předkládanou práci na téma Zkušenosti supervizorů se supervizí s pracovníky v sociálních službách jsem zpracovala samostatně s použitím uvedených zdrojů a literatury. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 1. 5. 2024

Mgr. Lucie Kašová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla srdečně poděkovat vedoucímu mé diplomové práce doc. PhDr. Peteru Brnulovi, Ph.D. za jeho vedení, podporu, cenné připomínky, náměty a postřehy. Děkuji zejména za věnovaný čas a ochotu sdílet své znalosti při odpovídání na mé dotazy a citlivé směřování.

Velké poděkování a uznání si zaslouží moje milé kolegyně Mgr. Magda Bartošová, Ph.D. a Mgr. Klára Borůvková, jejichž trpělivost a laskavost mi poskytovaly oporu během psaní diplomové práce.

Ráda bych upřímně poděkovala také všem účastníkům výzkumu za jejich ochotu, čas a nasazení při rozhovorech. Jen díky jejich spolupráci mohla tato práce vzniknout, za což jsem jim velmi vděčná.

V neposlední řadě, velké díky patří mému manželovi Petrovi a dětem za jejich trpělivost a podporu po celou dobu mého studia i psaní práce. Děkuji.

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá zkoumáním zkušeností supervizorů při realizaci supervize s pracovníky v sociálních službách. Cílem práce je zmapovat, jaké jsou jejich zkušenosti, jak vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách specificky v domovech pro seniory a jaké poznatky mohou být užitečné pro začínající supervizory. Struktura práce je rozdělena do čtyř kapitol, které postupně přibližují tematické aspekty výzkumu. První kapitola se zabývá definicí supervize a jejím významem, vědecko-výzkumnou činností, rolí supervizora včetně kontraktování v supervizním procesu. Dále se věnuje vztahům mezi supervizorem a supervidovanými v kontextu sociálních služeb a výzkumné činnosti v oblasti supervize. Druhá kapitola objasňuje pojem sociální práce, roli pracovníka v sociálních službách, jeho vzdělání, specifika práce v domovech pro seniory a potřeby seniorů. Obě kapitoly přibližují tematické aspekty výzkumu. Třetí kapitola se podrobněji zaměřuje na metodický přístup k výzkumu, který byl prováděn metodou tematické analýzy na základě polostrukturovaných rozhovorů. Ve čtvrté kapitole jsou souhrnně prezentována výzkumná zjištění. Závěr obsahuje reflexi dosažení formulovaných cílů práce a zhodnocení získaných poznatků.

Klíčová slova

supervize, supervizor, sociální služby, domovy pro seniory

Abstract

This thesis explores the experiences of supervisors in implementing supervision with workers in social services. Its aim is to map their experiences, how they perceive supervision with social service workers, specifically in senior care homes, and to identify insights that may be useful for novice supervisors. The thesis is divided into four parts, which present the thematic aspects of the research. The first chapter deals with the definition of supervision and its significance, the scientific and research activities, and the role of the supervisor, including contracting in the supervision process. It also explores the relationship between the supervisor and supervisees in the context of social services and the research activities involved in supervision. The second chapter clarifies the concept of social work, the role of the social worker, their education, the specifics of working in senior care homes, and the needs of the elderly. Both chapters describe the thematic aspects of the research. The third chapter focuses in more detail on the methodological approach to the research, which was conducted using the method of thematic analysis based on semi-structured interviews. Chapter four provides a summary of the research findings. The conclusion reflects on the achievement of the formulated objectives of the thesis and evaluates the obtained findings.

Keywords

supervision, supervisor, social services, senior care homes

Obsah

Úvod	8
1. Supervize	9
1.1. Pojem supervize	9
1.2. Přehled vybrané vědecko-výzkumné činnosti	11
1.3. Supervize v sociálních službách	14
1.4. Supervizor	15
1.5. Druhy a funkce supervize	16
1.6. Kontrakt v supervizi.....	18
1.7. Vztahy mezi supervizorem a supervidovanými v sociálních službách.....	21
1.8. Rizika a hranice supervize	22
1.8.1. Rizika supervize	22
1.8.2. Hranice supervize	23
2. Sociální služby	25
2.1. Sociální pracovník	25
2.2. Pracovník v přímé péči / pracovník v sociálních službách.....	26
2.3. Vzdělávání pracovníků v přímé péči / pracovníků v sociálních službách a jeho legislativní zakotvení	27
2.4. Specifika práce v přímé péči.....	28
2.5. Domovy pro seniory	28
2.6. Potřeby seniorů	29
2.7. Specifika supervize pracovníků v přímé péči / pracovníků v sociálních službách	30
3. Metodologie	34
3.1. Využití tematické analýzy	34
3.2. Výzkum.....	35
3.2.1. Výzkumné cíle a otázky	35
3.2.2. Pojem zkušenost a vnímání	35
3.2.3. Předvýzkum.....	37
3.2.4. Etika výzkumu.....	38
3.2.5. Výběr a charakteristika participantů.....	38

3.2.6. Metoda sběru dat	41
3.2.7. Zpracování dat	42
3.2.8. Reflexe výzkumníka a limity výzkumu.....	45
4. Souhrnná prezentace výzkumných zjištění	47
4.1. Jaké má rytíř nástroje pro svou cestu.....	48
4.2. Do jakých království rytíře jeho cesta zavede	52
4.3. Jaké překážky rytíře potkají.....	53
4.4. S jakými lidmi se rytíř na cestě setkává.....	60
4.5. V každém městě jsou od rytíře požadovány jiné služby.....	62
4.6. Rytíř na své cestě rozšiřuje své zkušenosti	65
4.7. Rytíř do pokladnice vkládá doporučení pro další generaci rytířů, kteří se vydají na svou cestu	67
4.8. Vyhodnocení výsledků výzkumu.....	72
Závěr.....	76
Seznam literatury a zdrojů.....	77
Příloha č. 1	82

*„Myslíci člověk se sebereflexí bude schopen
napravovat věci ze své vlastní potřeby, bez budování
vztahů nadřízenosti a podřízenosti.“*

(M. Petříček)

Úvod

Supervize v sociální oblasti v ČR již není neznámým pojmem. Ba naopak, supervize je v sociálních službách využívána i přesto, že dosud není zakotvena v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a ani v příloze vyhlášky č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu, pojem supervize uveden není. Supervize v sociálních službách je činností, která je v současnosti již běžnou součástí podpory a učení v náročné praxi pomáhajících profesí, zvláště u pracovníků v sociálních službách.

Po absolvování výcviku v supervizi v pomáhajících profesích jsem se začala zajímat o supervize v domovech pro seniory, a hlavně o supervizi s pracovníky v sociálních službách. Po několika letech zkušeností se supervizí v domovech pro seniory jsem si kladla otázku, zda něco nedělám špatně? Proč je supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory jiná? Co se to tam děje? Hledání odpovědí na tyto otázky v odborné literatuře však nebylo příliš úspěšné, alespoň ne natolik, jak jsem očekávala. Obracela jsem se na své kolegy supervizory, kteří mají se supervizí s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory zkušenost. Jejich postřehy mi pomáhaly hledat odpovědi na otázku, zda supervize s pracovníky v sociálních službách může mít nějaká specifika. Ve svých supervizních praxích se supervizoři často setkávají s nedůvěrou a leckdy neochotou přijímat supervizi ze strany pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. Supervizi s nimi popisují jako specifickou a velmi náročnou, někdy až frustrující.

Svoji diplomovou práci jsem proto zaměřila na výzkum zkušenosti supervizorů se supervizí s pracovníky v sociálních službách. Pozornost bude věnována tomu, jak supervizoři uvažují o supervizi s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory, jestli je jejich uvažování o supervizi rozdílné a jaká je jejich motivace pro supervizi s pracovníky v sociálních službách. K naplnění cíle jsem si vybrala metodu polostrukturovaných rozhovorů se supervizory, kteří mají supervizní výcvik a jejich náplní práce je i supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory.

1. Supervize

1.1. Pojem supervize

Abychom jasně pojmenovali, co je supervize, nevyhneme se definici, jakkoliv může být problematická, a to například z toho důvodu, že laik, který se s pojmem dosud nesešel, si možná supervizora představí jako někoho, kdo má kontrolní funkci či funkci poradenskou (Šimek 2004, s. 13). Základním význam slova supervize vyplývá z jeho etymologie: pochází ze dvou latinských slov, a to ze slova *super* (nahore, navrchu, shora) a slova *visus* (vidění, hledění, pohled). Výsledně jde tedy o „nadhled“ či „dohled“ neboli různé podoby „vidění shora“ (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s. 99). Asociace supervizorů pomáhajících profesí (dále též ASuPP) definuje supervizi jako nástroj zahrnující několik složek, a to podpůrnou, kontrolní a vzdělávací. Zároveň nezapomínají na nedílnou součást supervize, a to je péče o samotného pracovníka (ASuPP, 2017). Stejně jako ASuPP uvažují nad cílem supervize i Hawkins a Shohet (2004, s. 17–18). Informují, že přijetí práce v pomáhajících profesích znamená vstupovat do zcela odlišných vztahů, na které v každodenní bázi nejsme zvyklí, proto je nutné se v nich naučit pohybovat. V pomáhajících profesích nastávají situace, které přinášejí pracovníkům stres, a ne vždy prostor pro reflexi. Podle Hawkinsa a Shoheta je právě supervize pro tyto situace velmi přínosná a důležitá. Přináší prostor pro nahlédnutí na situace s odstupem. Hawkins a Shohet (2004) upřesňují, že pokud si pracovník uvědomí a zakusí hodnotu dobré supervize na počátku profesní kariéry, návyk přijímat dobrou supervizi se stane nedílnou součástí jeho pracovního života a trvalého vývoje.

Evropská Asociace pro supervizi a koučování (EASC – European Association for Supervision and Coaching) uvádí tuto definici: „Supervize je formou poradenství pro podporu jednotlivců, týmu, skupin a organizací v reflektování a optimalizování jejich činností a struktur spojených s prací. Supervizor pomáhá klientům pracovat na problémech spojených s prací se zaměřením na řešení.“ (EASC, 2009, s. 5).

Asociace národních institucí pro supervizi v Evropě (ANSE – Association of National Organisations for Supervision in Europe) předkládá definici podobnou, a to: „Supervize je formou poradenství, která slouží k utvrzení a rozvoji kvality komunikace a spolupráce v profesionálních kontextech. Supervize primárně slouží k rozvoji

jednotlivců a organizací. Zlepšuje profesní životy jednotlivců bez ohledu na jejich role a institucionální kontexty.“ (Willke, 2012; ANSE, 2020).

Další definici supervize uvádějí Baštecká, Čermáková a Kinkor (2016, s. 102): „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor prostřednictvím zaměřeného pozorování, cílených otázek a komentářů uvažuje se supervidovanými (jednotlivcem, týmem, organizací) nad jejich prací, to znamená, že společně promýšlejí pracovní vztahy, cíle a procesy. Zvyšuje se tak především schopnost reflexe a sebereflexe pracovníků.“

Havrdová nabízí tuto definici: „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl(i) určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 40).

Výše uvedené definice poukazují na to, co je supervize:

- profesionální činnost vedená kvalifikovaným profesionálem – supervizorem
- činnost určená pro pracovníky v pomáhajících profesích, dojednaná mezi subjekty zadavatel x pracovník x supervizor
- činnost zaměřená na podporu profesionálního růstu jednotlivců, týmu, skupin a organizací
- činnost pro schopnost zvýšení reflexe a sebereflexe v pracovní činnosti
- proces zlepšování celoživotního učení a změny

Dle výše zmíněných autorů se supervize zaměřuje na podporu pracovníků, vyjasnění případu, vyhodnocení dosavadních přístupů a metod jejich práce, stanovení dalších strategií, a hlavně odhalení neuvědomovaných pocitů, emocí a souvislostí, které mohou ovlivňovat práci s klientem.

1.2. Přehled vybrané vědecko-výzkumné činnosti

Pro celistvé ukotvení problematiky se v této části své práce budu zabývat přehledem vědecko-výzkumné činnosti na téma supervize a supervizorů. Publikací zabývajících se touto problematikou existuje celá řada.

V časopise Americké psychologické asociace *Professional Psychology: Research and Practice* v článku **Changes in supervision as counselors and supervisors gain experience: A review (1987)** na s. 189–208 informuje Worthington o výzkumu týkajícím se získávání zkušeností supervizorů při procesu supervize s předpokládanou změnou u supervidovaných. Výzkum se zaměřuje na to, jak poradci a supervizoři přijímají nebo poskytují různé typy supervize psychoterapie v průběhu své kariéry. Většina teorií, které se zabývají změnami v supervizi poradců v průběhu získávání zkušeností, shodně předpokládá, že dochází k proměnám na straně supervidovaného, přičemž supervizní prostředí se adaptuje na měnící se potřeby supervidovaného. Existují tři hlavní teorie týkající se toho, jak se mění supervizor během získávání zkušeností. Empirické poznatky podporují teorie vývoje poradců, ale jen slabě podporují teorii, že supervizní prostředí se skutečně přizpůsobuje potřebám supervidovaných.

O zkušenostech korejských supervizorů v klinické supervizi píše v časopise *Sage Journals* Keeyeon Bang a Jeeseon Park pod názvem **Korean supervisors' experiences in clinical supervision (2009)**. S rostoucí poptávkou po službách duševního zdraví v Koreji roste i počet stážistů v poradenské psychologii, což vede k potřebě efektivní supervize. Tato studie zkoumala zkušenosti korejských supervizorů se supervizí s využitím metody zakotvené teorie a s cílem lépe porozumět současnému stavu supervizní praxe v zemi. Výsledky naznačují, že korejští kliničtí supervizoři v oblasti duševního zdraví považují za hlavní aktivity supervize výuku a zkoumání osobních problémů supervidovaných. Metoda a struktura supervize ovlivňují teoretické zaměření supervizorů a vývojovou úroveň supervidovaných, což má dopad na zaměření výuky a zkoumání osobních problémů supervidovaných. Účastníci studie se zapojili do seberozvojových aktivit jako kompenzace nedostatku formálního školení v supervizi. Výsledky jsou diskutovány s ohledem na kulturní charakteristiky Koreje a současný stav poradenské psychologie v zemi, a dále jsou zvažovány důsledky pro budoucí výcvik supervizorů v Koreji a ve Spojených státech.

Dalším článkem v časopise Americké psychologické asociace *Professional Psychology: Research and Practice* popisují svůj výzkum Ellis a Dell pod názvem **Dimensionality of supervisor roles: Supervisors' perceptions of supervision (1986)**. Dimenzionalita rolí supervizora: Vnímání supervize ze strany supervizorů. Ellis a Dell použili výzkumný design vícedimenzionálního škálování (MDS) k posouzení klíčových dimenzí, na které se supervizoři spoléhají při vnímání svých rolí v supervizi. Zároveň chtěli empiricky ověřit dvoudimenzionální model J. M. Bernarda (1979) a jednodimenzionální vývojový model supervize J. M. Littrella a spol. (1979). Devatenáct supervizorů, kteří byli školenými poradci v průměrném věku 31 let, hodnotilo rozdílnost devíti funkcí supervizních rolí, které byly převzaty z Bernardova modelu. Výsledky MDS identifikovaly tři dimenze s různými interpretacemi, které bylo možné spojit s různými aspekty supervize, jako jsou role, prostředí a charakteristiky supervizních funkcí. Výsledky částečně potvrdily Bernardův model a jen minimálně podpořily vývojový model Littrella a spol. Bylo zjištěno, že oba modely jsou poměrně zjednodušené, protože nepostihují všechny tři identifikované dimenze.

V článku odborného časopisu *Australian Social Work* (Australské sociální práce) v ročníku 65 z roku 2012 ve speciální sekci supervize v sociální práci vydala Liz Beddoe článek **Externí supervize v sociální práci: síla, prostor, riziko a hledání bezpečí (Beddoe, 2012, s. 197–213) External supervision in social work: Power, space, risk, and the search for safety (2012)**. V posledních desetiletích se objevuje trend oddělování „klinické“ nebo „odborné“ supervize sociálních pracovníků od „liniové“ supervize poskytované v sociálních službách. Odborná nebo klinická supervize se často zajišťuje externě na základě soukromé dohody, nebo ji agentury zadávají jednotlivým poskytovatelům supervize. Rozvoj této externí supervize podporuje řada faktorů, včetně vnímání nátlaku manažerských agend na supervizi, problémů mocenských dynamik v organizacích a rostoucího „rizikového“ pojetí pohody pracovníků. Potenciální negativní dopad tohoto oddělení supervize od „terénu“ praxe spočívá v tom, že privatizuje supervizi způsobem, který sám o sobě představuje riziko. Článek zkoumá kontext diskurzů rizika a bezpečnosti, prostoru a místa v rámci supervize sociální práce a odvozuje souvislosti mezi těmito aspekty. Některé informace získané z malého kvalitativního průzkumu zkušeností šesti odborných supervizorů na Novém Zélandu osvětlují tato témata. Významným zjištěním bylo, že dominance činností v oblasti dodržování předpisů a dohledu ve veřejném sektoru je

spojena se snahou o externí supervizi a že v současném diskurzu lze rozeznat čtyři dominantní formy supervize.

Pokud se zaměříme na výzkumné publikace v České republice, které patří mezi první, nelze nezmínit práci s názvem „Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení“, kterou připravil autorský kolektiv pod vedením doc. PhDr. Zuzany Havrdové, CSc. Tato publikace přináší pohled na problematiku supervize v kontextu organizační kultury a přispívá k vědecké diskuzi ohledně supervize v zařízeních poskytujících sociální a zdravotní služby (Havrdová a kol., 2011).

V oblasti supervize a supervizorů bylo vytvořeno mnoho vysokoškolských kvalifikačních prací, které reflektují supervizi a supervizory v různých kontextech, a to s vysokou vypovídající hodnotou. Například Bc. Marta Rajdlová ve své práci na katedře sociální politiky a sociální práce a oboru Sociální práce věnuje tématu „*Postoje supervizorů a supervidovaných k supervizi s jejími podmínkami*“. Ve své práci si kladla otázku, jaké jsou postoje supervizorů a supervidovaných k supervizi v souvislosti s podmínkami? Výsledkem výzkumu byla formulace celkem pěti podmínek, které se nejvíce podílejí na vzniku postojů (Rajdlová, 2021). Rajdlová dále uvádí, že výzkum osvětlil i důležitý postoj samotných supervizorů.

Zajímavou diplomovou práci „*Supervize jako nástroj rozvoje studentů – budoucích sociálních pracovníků*“ přináší Bc. Šárka Šabartová ze Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Snaží se získat odpověď na výzkumnou otázku, v čem spatřují supervizoři smysl supervize pro studenty budoucí sociální pracovníky.

Dále rozhodně stojí za zmínku odborné práce obhájené na katedře sociální práce na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Jedna z autorek, Bc. Šárka Jílková, DiS., ve své diplomové práci s názvem „*Supervize ve státním a neziskovém sektoru, její přínosy a rizika z pohledu sociálních pracovníků*“ analyzuje aktuální stav problematiky supervize ve státních a nestátních neziskových organizacích. Zdůrazňuje možnosti a omezení supervize v kontextu rozvoje organizace a identifikuje přínosy a rizika supervize z pohledu sociálních pracovníků (Jílková, 2020).

Dalším příkladem je Bc. Michaela Soumarová, která se ve své práci „*Možnosti a limity využití supervize v oblasti řízení organizace se zaměřením na domovy se zvláštním režimem*“ rovněž zabývá možnostmi a omezeními supervize (Soumarová,

2021). Zajímavá je i kvalifikační práce Bc. Romany Rosenbaumové na téma „*Kultura organizace a supervize z pohledu sociálních pracovníků ve Středočeském kraji*“. Rosenbaumová analyzuje současný stav problematiky s ohledem na kulturu organizace a supervize a identifikuje faktory ovlivňující využití supervize pro osobní a profesní rozvoj sociálních pracovníků a organizace (Rosenbaumová, 2021).

Mezi nejnovější výzkumné zprávy patří slovenský výzkum „*Modely supervízie organizácie – výskumné reflexie*“, který poskytuje odpovědi na aktuální otázky týkající se supervize v sociální práci (Vaska a kol., 2020).

Na poli výzkumů a zpráv o supervizi a supervizorech jsem nenašla žádný výzkum, který by se tematicky zabýval supervizí s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory a zkoumal jejich vnímání a zkušenosti.

1.3. Supervize v sociálních službách

Jelikož je diplomová práce zaměřená na supervizi s pracovníky v sociálních službách, je vhodné se podívat, jak je to se supervizí v sociálních službách. Supervize je pojem, který se v povaze sociální práce objevuje na začátku dvacátého století, ovšem zde je spojen hlavně s administrativní a kontrolní činností lokálních autorit zaměřenou na programy a organizace (Kadushin, Harkness, 2002). Havrdová poukazuje na to, že se supervizi začíná dařit teprve začátkem 21. století (Havrdová, Hajný, 2008). Page uvádí, že během vývoje došlo k významným posunům v pojetí supervize, že samotný pojem „supervize“ může být zavádějící, ovšem je obtížné toto slovo nahradit jiným, vhodnějším pojmem (Page, Wosket 2001).

Supervize v sociálních službách nemá u nás příliš dlouhou tradici. Chceme-li najít zmínku o supervizi v zákoně o sociálních službách, nalezneme ji v příloze č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb. Obsah standardů kvality sociálních služeb, a to přímo ve standardu č. 10 profesní rozvoj zaměstnanců, kde se píše v části e): „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*“ Zde není explicitně řečeno, že to musí být supervizor, ale může být. Také se můžeme setkat s podporou terapeuta, psychologa či kaplana.

1.4. Supervizor

Podle Havrdové (2011) je supervizor charakterizován jako odborník, který vede supervizi a má tyto klíčové kompetence:

1. řídit a vést supervizi
2. ochránit supervidované osoby během supervize
3. mít adekvátní osobní kvality a morální principy
4. mít porozumění pro dobré praktiky a schopnost je předávat dalším lidem
5. nést odpovědnost za proces supervize

Podle Baštecké (Baštecká, 2016, s. 114–115) tato definice supervizora vyžaduje schopnost „číst, psát, mluvit, pozorovat a naslouchat“. Také Hawkins a Shohet (2004) hovoří o tom, že mezi pozitivní vlastnosti supervizora patří schopnost pohledu z různých perspektiv, flexibilita, dovednost vytvářet supervizní mapy a zvládnání emocí.

Jak jsem již naznačila dříve, není možné nalézt supervizi v právních normách, protože v oblasti sociálních služeb taková norma neexistuje. Na Slovensku již ale jdou kupředu a mají zákon č. 448/2008 Z.z., o sociálních službách, který definuje odbornost supervizora. Naše země zatím tento typ regulace nemá, ale máme metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a v zařízeních preventivní výchovné péče.

Kvalifikace pro supervizora se primárně získává v postgraduálním vzdělávání formou výcviku. Český institut pro supervizi (ČIS) nabízí tři moduly supervizního výcviku absolventům s minimálně 15 lety praxe v sociálních službách a ukončeným psychoterapeutickým výcvikem. Stejně tak Asociace supervizorů pro pomáhající profesích (ASuPP) poskytuje supervizní výcvik lidem ve věku minimálně 23 let s ukončeným středoškolským vzděláním a s perspektivou práce v pomáhajících profesích.

Jako alternativu k těmto výcvikům nabízí Univerzita Karlova magisterský obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií.

Kromě formálního vzdělání je důležité, aby měl supervizor osobnostní charakteristiky typické pro vedoucí pozice, jako je ochota pomáhat, schopnost orientace v metodách a technikách a otevřenost novým poznatkům (Shavel a Tomka, 2010).

1.5. Druhy a funkce supervize

Existuje mnoho klasifikací supervize podle různých kritérií. Vzhledem k zaměření tohoto výzkumu, ve kterém supervizoři hovoří o druzích a funkci supervize s pracovníky v sociálních službách, představím klasifikaci zaměřenou na funkce supervize.

Základní čtyři druhy popisují Hawkins a Shohet (2004, s. 62), ale i Vaska (2014, s. 40) – ve svém rozdělení supervize se stejně jako Havrdová (2008) shodují s autorem Jánem Gaburou (2018), který ve své knize *Supervízia v pomáhajúcich profesiách* rozlišuje

- výukovou supervizi,
- výcvikovou supervizi,
- řídicí (manažerskou) supervizi,
- poradenskou supervizi.

Ve výukové supervizi zastává supervizor funkci učitelkou. Při supervizi vyslechne kazuistiku, s pracovníky je rozebere a nabízí možná řešení. Výukovou složku má v sobě i supervize výcviková. Jedná se především o supervizi, které se účastní studenti sociální práce a psychoterapeuti, kteří jsou právě ve výcviku. V tomto druhu supervize přebírá supervizor za práci s klienty zodpovědnost. Za řídicí supervize jsou označovány ty, kde je supervizor zároveň nadřízeným supervidovaným. Při poradenské supervizi k přebírání odpovědnosti nedochází, ta zůstává na každém pracovníkovi. Supervizor je zde v roli konzultanta. Tato supervize slouží k rozebrání kazuistik či otázek spojených s výkonem povolání. Dle autorů se této supervize mohou účastnit pouze zkušení a kvalifikovaní pracovníci.

Havrdová (2008, s. 47) přistupuje k dělení supervize komplexněji. Rozlišuje v ní různé faktory a od nich následně odvozuje druhy:

Faktor autority určuje, kdo supervizi provádí, dle toho pak supervizi dělíme na interní a externí, jde zde tedy o osobu supervizora (Havrdová, Hajný, 2008). Externí supervizi vede supervizor, který není zaměstnancem organizace a je na supervizi najímán jako nezávislý odborník zvenčí. Interní supervizor je zaměstnancem/pracovníkem organizace v pozici srovnatelné se středním managementem organizace, který musí tuto svou pozici balancovat (Kadushin, Harkness, 2002).

Matoušek dodává, že citlivou oblastí u interní supervize je dodržování mlčenlivosti na jedné straně a na druhé straně předávání informací vedení. Zde ovšem výhodou znalost problematiky, terénu a klientely (Matoušek, 2003 s. 361).

Faktor role, kompetencí a vztahů poukazuje na to, s kým je supervize vedena, kdo je jejím příjemcem. Tento faktor rozlišuje supervize individuální, týmové a skupinové (Havrdová, Hajný, 2008; Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2006; Matoušek, 2003).

Faktor zaměření rozděluje supervizi na případovou, poradenskou nebo programovou (Havrdová, Hajný, 2008). Hughesová a Pengelly uvádějí tři funkce supervize a dělí je na tyto oblasti:

- řízení služby a jejího poskytování (u Havrdové [2008] označené jako supervize programová nebo zaměřená na organizace),
- profesní rozvoj pracovníků (u Havrdové [2008] označené jako poradenská supervize),
- práce pracovníků (u Havrdové [2008] nalezneme pojem případová supervize) (Huges, Pengelly, 1996).

Faktor přístupu poukazuje na to, jak se supervize provádí – administrativně, výukově nebo podpůrně. Ve všech ostatních druzích supervize jsou tyto tři různou měrou zastoupeny (Kadushin in Havrdová 2008, s. 48).

Faktor časový uvádí, kdy je supervize prováděna – pravidelně, příležitostně či krizově. Nejčastěji je prováděna supervize pravidelná, zároveň se jedná o druh supervize, která je nejprínosnější jak pracovníkům, tak klientům. Díky pravidelnému setkávání se lépe buduje vztah důvěry mezi supervizorem a supervidovanými a díky tomu je možné otvírat více citlivá témata a věnovat se jim více do hloubky. Příležitostná supervize se sjednává v případech potřeby konzultace, když se pracovník setká s případem, který je nepřiměřeně náročný. Havrdová dále uvádí jako příklad krizové supervize, pokud dá výpověď v jeden čas velký počet pracovníků. Takovou supervizi využívají nejčastěji manažeři (Havrdová, 2008, s. 57).

V předkládaném výzkumu popisují samotní supervizoři, že v jejich případě plní supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory funkci podpory a prevence vyhoření. Supervizor (dále též SPVZ) Alan vnímá, že „... *supervize jim dává jako něco jiného, jako jiný způsob trávení času a přemýšlení o klientech nebo o své práci jako takové.*“ Ale zároveň ji popisuje jako specifickou: „*Supervize s*

pracovníky v sociálních službách je svébytná disciplína v rámci supervize... že je to takový prostor, který znamená trochu nějaký úkrok stranou, který je dobrý udělat, aby ta supervize mohla dobře běžet.“ SPVZ Cyril vnímá funkci supervize jako „... funkční ve smyslu zvyšování profesionality a standardizování sociálních služeb, profesionalizace toho prostředí, kde pracují.“ SPVZ Evžen se na funkci supervize s pracovníky v sociálních službách dívá jako na prostor pro porozumění: „Jedna z funkcí supervize je zvýšení kvality služby na základě toho, že lidi víc rozumí tomu, co dělají..., ... můžou hledat, jakým způsobem je služba nastavená, jakým způsobem funguje i nějaká komunikace mezi pracovníkem a klientem.“ SZPV Fiona představuje funkci supervize jako „... nástroj rozvoje, jak osobního, tak profesního. Je to prostor, kde se dá řešit spousta věcí, na které jinde se ten prostor obtížně hledá.“ SVPZ Gustav se při popisu významu supervize s pracovníky v sociálních službách zaměřuje na jejich podporu: „Řekl bych, že jedna z hlavních funkcí je úleva v přetížení, nějaká orientace ve zmatku, v pochybnostech, v pocitech viny, v pocitech nedostatečnosti, nedostačivosti.“ Za velmi důležitou funkci supervize pro pracovníky v sociálních službách vidí SPVZ Háta i uvědomění si, jak si v práci cítí: „Vnímám to nejvíc jako prevenci vyhoření a zároveň uvědomění si, kde si v té práci stojí, jak se v té práci mají, jak se mají společně v týmu.“

Jak je zjevné, je možné na dělení supervize nahlížet z různých stran. V některých případech je náročné jednotlivé druhy od sebe oddělit, protože se v praxi překrývají a doplňují. Sami supervizoři vnímají funkci supervize jako rozvoj dovedností, předcházení syndromu vyhoření, osobní růst, zvyšování kvality poskytování služeb včetně profesního růstu.

1.6. Kontrakt v supervizi

Nedílnou součástí supervize je kontrakt uzavřený mezi aktéry supervize. Havrdová (2008) popisuje, že kontrakt je završením procesu analýzy potřeb a podmínek v organizaci (Havrdová, Hajný, 2008, s. 69). Svobodová (2015) doplňuje, že kontrakt musí stát na začátku každého supervizního vztahu, stanovuje základní pravidla vzájemné spolupráce, vymezuje hranice na základě důvěryhodnosti supervizora se zřetelem ke splnění očekávání supervidovaného.

Svobodová (2015) dále popisuje, že kontrakt stanoví funkčnost a odráží supervizní proces, vzájemný vztah supervizora se supervidovaným, strukturu jejich

práce, směr, účel a vymezení předmětu supervize a vymezení hranic. Kontrakt dle Svobodové (2015) vyjasňuje oboustranné očekávání aktérů supervizního procesu. Může pomoci stanovit typ vztahu, který umožňuje vzájemnou přímou komunikaci a dává oběma aktérům možnost se vyjádřit, jakým způsobem chtějí spolupracovat. Kolářková (in Matoušek, 2013) hovoří o kontraktu jako o užitečné dohodě stran, které se k obsahu svobodně a vědomě rozhodly, protože je pro všechny zúčastněné výhodný. Venglářová (2013) poukazuje na to, že pro zachování optimálního, zdravého a bezpečného prostředí je dobré předem ošetřit několik oblastí supervize. Stejně tak Havrdová (2008) upozorňuje na to, že v supervizním kontraktu jsou upraveny především podmínky pro zdárné vymezení procesu supervize (Havrdová, Hajný, 2008, s. 71). Tvorba dohody o průběhu a obsahu supervize by ideálně měla probíhat mezi všemi zúčastněnými. Tošner (2013) zmiňuje, že na podobě dohody by se měly rovnocenně podílet všechny zainteresované strany – objednavatel supervize (např. ředitel či jiný nadřízený), poskytovatel (supervizor), uživatel supervize (pracovník či pracovníci, kterým je supervize určena). Vzniká tak trojstranný kontrakt, který by měl být v souladu s potřebami a možnostmi supervidovaných, zadavatele i supervizora. Havrdová (2008) považuje za důležité, aby byly položeny následující otázky:

- Kdo je zadavatelem supervize?
- Kdo je supervizantem?
- Kdo je supervizorem?
- Jaký je účel supervize? (Havrdová, Hajný, 2008 s. 71).

Tošner (2013) dále uvádí, že supervizní dohoda většinou obsahuje základní údaje týkající se formálního zabezpečení supervize – místo, rozsah, frekvence, termíny, hlavní témata, odpovědnost, jednotlivých stran, honorář apod. Havrdová (2008) upozorňuje, že součástí kontraktu by měla být i kritéria úspěchu supervize (Havrdová, Hajný, 2008 s. 72). V praxi se podle Horáka (2022) můžeme setkat s fenoménem skrytého supervizního kontraktu, který může narušit důvěru u kterékoli ze stran. Zmiňuje se o tom i Inskippová (in Matoušek 2003), kde popisuje tzv. skryté zakázky, kdy se v supervizi uzavírají tajná spojení, např. s nevědomými nebo skrytými potřebami supervidovaných nebo zadavateli supervize. Supervizor, jak udává Horák (2022), by měl tento skrytý, neveřejný kontrakt na supervizi pojmenovat a společně s ostatními aktéry supervize hledat jeho příčiny a strategie, co by bylo možné udělat, aby tyto skryté kontrakty byly zveřejněny a staly se důležitým tématem.

Venglářová (2013) se domnívá, že tvorba dohody by měla v ideálním případě probíhat mezi všemi zúčastněnými. Někteří autoři však upozorňují na to, že existují skryté zakázky a spojení, které mohou mít na supervizi negativní vliv a že je třeba pečlivě vybírat supervizora na základě jeho dovedností a profesionality.

V realizovaném výzkumném šetření se dotazovaní supervizoři vyjadřovali ke kontraktům, stejně tak i ke skrytým zakázkám. SPVZ Alan přímo říká: *„Myslím si, že tam často bývá buď jasná zakázka nebo ještě častěji nevyslovená, skrytá zakázka, jako třeba ve smyslu – tak nám k tomu něco řekněte nebo dejte nám svůj odborný názor. A tady si myslím, že jsme na hranici supervize a nějakýho toho odbornýho metodickýho vedení, nebo něco takového. A tady si myslím, že je velmi důležité kontraktovat, co ten tým vlastně jako chce.“* SPVZ Berta u kontraktu poukazuje na jeho důležitost: *„... kontraktovat vše dobře hned na začátku jak s managementem, s tím zadavatelem, a pak, to považuji za důležitou věc a já si na to dávám hodně pozor, přinést to kontraktování i do toho týmu, aby přesně věděli, co je přesně v tom kontraktu, jak je to domluvený.“* SPVZ Diana vnímá kontraktování jako prostor pro zachycení podivných okolností a zároveň jako prevenci: *„V domovech pro seniory bych asi obecně řekla, že když tam jdu dělat kontrakt pro supervizi a páchne to tam močí, tak už to je pro mě signál, že tam poskytovat supervizi nechci, mám takové zážitky, že to bylo téma na supervizi a stejně se s tím nic neudělalo... při kontraktování jsem pozorná, jak to má vedení, jak se staví ke kontraktu, zda tam může být i někdo z toho týmu, kde bude supervize probíhat.“* Na skrytou zakázku naráží i SPVZ Fiona: *„Někde se setkávám s tím, že ten vedoucí má takový postoj, prosím vás, opravte mi je. To je jeho zakázka, ale nevyřčená. A já pak musím vyjednávat, jaká je představa toho vedoucího, jaká je představa toho týmu... Takže to jsou takové, řekla bych úvodní tanečky, které musíme udělat, aby se opravdu vyjasnilo, co vůbec je pojetí supervize, jak já ji chci dělat, jak vím, že to funguje a kudy to půjde.“* Vyladování kontraktu popisuje i SPVZ Gustav: *„Dobře nakontraktovat supervizi může být někdy dlouhý proces, ale ze své zkušenosti bych řekl, že důležitý... Třeba se ukázalo, že kontrakt se mnou uzavírá někdo, kdo vůbec netuší, co je supervize, jen chce, aby bylo splněné vzdělávání.“* SPVZ Háta se zamýšlí nad tím, co se může stát, když nebude dobrý kontrakt: *„Já si myslím, že je opravdu velmi důležitý být pozorný ke kontraktu. Oni to v těch domovech pro seniory tolik nevyžadují a my jsme potěšení, že nás oslovili, tak můžeme začít vyhovovat, ale pokud se neudělá dobrý kontrakt s tou*

organizací i těmi, kteří mají být na supervizi, tak se na to pak může dojet a pak se v tom supervizor může dost koupat.“

Nejenom že je kontrakt v supervizi důležitou složkou supervize, ale také se ukazuje, že dobrý čas pro kontrakt může být dobrou prevencí pro možná nedorozumění. Při kontraktu supervizor může odhalit skryté zakázky a pojmenovat je. Supervizori v této fázi kontraktování mají dobrý čas vyjasnit si podmínky supervize a zároveň v případě, že je to pro ně nevyhovující, v takové službě supervizi neposkytovat.

1.7. Vztahy mezi supervizorem a supervidovanými v sociálních službách

Od samého počátku bylo v sociálních službách přístupováno k supervizi jako k procesu vzdělávání, který má své kořeny v psychoanalýze (Havrdová, 1999).

Mezi supervizorem a supervidovanými dochází k tzv. transakcím. V nedávné odborné literatuře se zdůrazňují především tzv. „konspirativní transakce“, „zkřížené transakce“ a „pojmenované transakce“ (Hawkins, Shohet, 2016).

Havrdová a Hajný (2008) rovněž poznamenávají, že i přesto, že supervidovaní obvykle považují supervizora za autoritu, vztah mezi nimi má charakter kolegiálního vztahu. Z toho vyplývá, že je potřeba stanovit a definovat pravidla pro supervizní setkání (Havrdová, 2016). Nicméně Hewsonová (2004) zdůrazňuje, že v zájmu udržení hranic je důležité nedovolit, aby se vztahy zanedbávaly a docházelo k ztrátě důvěry.

Vztah může být ovlivněn problémovými faktory, které znesnadňují správné vykonávání moci. Mezi ně patří například hierarchické struktury v organizaci, kdy si supervidovaný často nevybírá supervizora sám, ale je mu přidělen jeho zaměstnavatelem. Dalším faktorem jsou rozmanité role, které supervizor zastává vůči supervidovanému (Hewsonová in Carrol a Tholstrupová, 2004).

Nicméně nevyvážené vztahy mohou vyvolat negativní transakce a iniciovat nezdravé dynamiky (Michková, 2008). Beddoe (2016) navrhuje pracovat se dvěma typy vztahů/hranic:

1. Supervizní vztah založený na podpoře a kontrole uvnitř organizace (mezi zaměstnanci/kolegy dané organizace).
2. Supervizní vztah založený na podpoře a kontrole externím odborníkem.

Jestřáb ve své bakalářské práci *Role supervizorů v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků* (2019) ve svém výzkumu analyzoval vztah mezi supervizorem a supervidovaným a identifikoval následující podmínky pro spokojenost organizací:

1. osobnost supervizora: komunikační dovednosti, uvědomění si supervizní role, schopnost pracovat se skupinou a dynamikou skupiny, důvěrnost
2. vzdělání: humanitní směr vzdělání, absolvovaný supervizní výcvik, psychoterapeutické znalosti
3. formální aspekty: uzavřená smlouva, pravidelné setkávání, motivující schopnosti, kvalita mezilidských vztahů
4. výstupy: snížení napětí, zlepšení mezilidských vztahů, ústní zpětná vazba

Je však důležité si uvědomit, že vztah a jeho budování mohou být ovlivněny různými překážkami. Havrdová a Hajný (2008) apelují na organizace, aby své zaměstnance vedly k pozitivnímu přijímání nových poznatků a znalostí. Existuje tendence vnímat povinnost být veden nezávislým odborníkem pouze formálně, což může být problematické (Havrdová, Hajný, 2008).

1.8. Rizika a hranice supervize

1.8.1. Rizika supervize

Mezi nejčastější rizika poskytování supervize patří zneužití pozice „zkušenějšího“ odborníka. V takovém případě supervizor nahrazuje učení poučováním, vedení řízením, poskytování zpětné vazby kritikou a uplatňování neformální autority autoritativním přístupem. Nedostatečně vyjasněný kontrakt může vést k nebezpečnému spojení se supervidovaným proti jeho klientům, vedoucím, kolegům nebo organizaci. Existuje také riziko, že supervizor může toužit po splynutí se supervidovaným a přijetím jeho role, což však odporuje cílům a smyslu supervize. Důležité je dodržovat hranice vlastních kompetencí supervizora, supervidovaného, supervize, pracoviště a profesních standardů. Nebezpečím může být neuvědomělý a nezpracovaný přenos a protipřenos, nedostatečně zvládnuté skupinové dynamiky a nejasné role (Bärtelová, 2007).

Participanti v rozhovorech jsou ve shodě s Bärtelovou. Například SPVZ Fiona říká: „*Je důležité, aby měl supervizor zvědomělé to, co on přináší do té supervize, kdo vlastně je, jaké on má ty očekávání, jakou on má motivaci, aby se to tam netříštilo, aby*

to nebylo jenom to, že on tam bude ten důležitý, jak když to tak řeknu, takový pan důležitý, který tam přijde jim říct, děláte to tady špatně a tady si to takhle srovnejte, ... takový ten učitelský přístup, s kterým jsem se teda setkala z výpovědí těch lidí na supervizi anebo jsem se setkala s tím, že ty lidi říkají, on ten pán sem přišel a teď nás tady nechal povídat to, co my chceme, ... a vlastně nikdy jsme neviděli, jaký je z toho závěr... Spíš mě to připadalo jako, že on tam si s tím nevěděl rady a prostě nechal těm věcem volnej průběh, což potom s těma účastníkama něco dělá, protože když se to tam takzvaně rozvaří, rozvařené vztahy se zase zpátky rozvaří a on odejde a nechá to tak být, tak to je trošku sadismus.“

SPVZ Háta uvažuje o tom, že je nutné, aby supervizor věděl, co je jeho role: *„Myslím, že ze strany supervizora je nějaká expertnost nutná v tom, že ví, co se má dělat, jak to mají dělat, že začne víc lektorovat nebo udávat ten směr, jak by to mělo vypadat a nenechávají supervidanty, aby oni hledali řešení.“*

1.8.2. Hranice supervize

Participantův poukazuje ve svých rozhovorech hranice mezi poradenstvím, supervizí a psychoterapií, proto se v této části zaměřím na vymezení těchto hranic. V českém kontextu se supervize začala primárně rozvíjet v oblasti psychoterapie jako součást sebezkušenostních výcviků. Psychologové a terapeuti se stali prvními akreditovanými supervizory a vliv prostředí, ze kterého supervizor pochází, ovlivňuje formu jeho práce, proto tato subkapitola poukazuje na diferenciaci mezi těmito disciplínami a vymezuje i poradenství, ke kterému se supervize jako jeho zvláštní forma řadí.

Poradenství zahrnuje znalosti o klientech, pracovních cílech, používaných metodách a právních a organizačních souvislostech sociálně-pedagogických aktivit. Tyto znalosti jsou obvykle sdělovány v racionální formě.

V psychoterapii se klient učí něco o sobě a o svém chování k druhým lidem spíše na emocionální úrovni. Mnohé z poznatků z psychoterapie jsou však nezávislé na duševní povaze problémů a jsou důležité pro osobní život i všední pracovní den. Z toho důvodu mají psychoterapeutické znalosti hodnotu i pro poradenské kompetence v supervizi. Optimální pracovní situace v supervizním procesu vyžaduje vyváženost mezi oblastí odborného poradenství a sebezkušeností. Pokud supervizor příliš upřednostňuje odbornost, může chybět prostor pro emoční učení. Naopak, pokud se

supervize příliš soustředí na sebezkušenost, může chybět odborný přístup (Bärtelová, 2007).

Belardi pro supervizi vymezil tato kritéria:

1. Klást větší zřetel na pracovní úkoly a do menší hloubky zpracovávat témata vztahující se k životní historii.
2. Pojmenovat terapeutické možnosti, ale nedělat terapii.
3. Vůči jednomu klientovi nevystupovat v roli psychoterapeuta i supervizora současně.
4. Všechna vyjádření se budou interpretovat a komentovat se zřetelem na pracovní situace a úkoly. Biografické projevy budou ignorovány nebo vynechány, avšak s objasněním, proč nemohou být řešeny.
5. Sebeinterpretace je lepší než cizí interpretace: je lépe, když supervidovaný sám poznává souvislosti a co se odehrává.
6. I v supervizním rozhovoru se může objevit strach nebo obranná reflexe. Tyto bloky a odpory nelze interpretovat z mocenské pozice supervizora. Je výhodné společně prozkoumat, jak k tomu dochází.
7. Změna reflexních rovin: psychoterapeutické prvky musí být přeměněny do otázek odborného poradenství.
8. Supervizoři musí vědět o psychoterapii více, než smějí použít.
9. Dialogický princip: v supervizi jsou supervizor i supervidovaný „kolegové“, tzn. na jedné rovině (Belardi, 2009).

V této kapitole jsem se představila základní definice supervize a supervizora a provedla základní přehled jejího dělení podle vybraných faktorů (kritérií), a to jak v odborné literatuře vztahující se ke zkoumané oblasti, tak ve vlastním výzkumu. Cílem bylo ukázat, jak se hlavní zaměření nebo dílčí zjištění odborné literatury odráželo v rozhovorech s účastníky vlastního výzkumu.

2. Sociální služby

Kapitola Sociální služby navazuje na kapitolu Supervize, protože sociální služby s pojmem supervize úzce souvisí. Zaměřím se na vymezení pojmu sociální pracovník a pracovník v sociálních službách.

2.1. Sociální pracovník

Zákon o sociálních službách vymezuje okruh pracovníků, kteří vykonávají odbornou činnost. Jedná se o sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, zdravotnické pracovníky, pedagogické pracovníky, manželské a rodinné poradce a další odborné pracovníky, kteří přímo poskytují sociální služby. Vzhledem k obsahu této diplomové práce přiblížím postavení sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Sociální pracovník, jak vysvětluje Matoušek (2007), zprostředkovává sociální služby a pomáhá osobě, která je potřebuje, zvolit optimální škálu služeb, jež jí budou poskytovány. Matoušek dále předkládá, že další výkony práce sociálního pracovníka vymezuje příslušný zákon č. 108/2006 Sb., který stanoví, že 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 rehabilitaci. Má za úkol také služby koordinovat, vyhledávat klienty, případně služby plánovat a hodnotit. Musil (2004) se zmiňuje, že při práci sociálního pracovníka je předmětem jeho pozornosti celková situace klienta, kdy se snaží přímo nebo nepřímo přispět k tomu, aby klient zvládl širší škálu bariér. Autor uvádí, že sociální pracovníci značnou část služeb, které klient potřebuje, zprostředkovávají a sami je přímo neposkytují.

Matoušek (2007) vysvětluje, že vzhledem k odpovědné a náročné činnosti, kterou mají sociální pracovníci vykonávat, je vhodné, že zákon stanovil předpoklady pro výkon tohoto povolání a umožnil tak zachování určité úrovně kvality sociálních pracovníků. Základním předpokladem k výkonu tohoto povolání je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Elichová (2019) vysvětluje, že tyto zákonem požadované kompetence bychom měli považovat za

minimum. Důležité jsou dle autorky i měkké dovednosti, které jsou tvárné a ze své přirozenosti kladou na své nositele neustálý nárok na zdokonalování. Celou profesní kariérou sociálního pracovníka by se mělo prolínat dle Janebové, Musila (2007) i sebepoznávání. Bednář (2009) poukazuje, že v současné době je kladen velký důraz na kvalitu sociálních služeb a také jejich pracovníků. Téma kvality sociální práce a sociálních pracovníků není v ČR nové, kritéria jsou definována ve standardech kvality sociálních služeb. Kašlíková, Sýkorová a kol. (2008) uvádějí, že existují různé definice požadavků na kvalitního sociálního pracovníka, mohou být rozlišeny podle typu služby, cílové skupiny, cíle poskytovatele, společné však mají to, že vliv na kvalitu sociální práce má právě osobnost sociálního pracovníka, jeho osobnostní a kvalifikační předpoklady.

2.2. Pracovník v přímé péči / pracovník v sociálních službách

Výzkum jsem zaměřila přímo na pracovníky v přímé péči, proto je nezbytné, abych zde uvedla definici pracovníka v přímé péči. Dle Matouška (2007) jsou pracovníci v sociálních službách velmi důležitou součástí personálu sociálních služeb, kteří provádí přímou péči. V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, se o nich v § 116 hovoří jako o pracovnících v sociálních službách, kteří vykonávají přímou obslužnou péči, základní výchovnou nepedagogickou činnost, pečovatelskou činnost v domácnosti osoby, která potřebuje obslužnou péči. Dále pod dohledem sociálního pracovníka vykonávají činnost při základním sociálním poradenství a zprostředkovávají kontakt se společenským prostředím. Matoušek (2007) vysvětluje, že stejně jako u sociálních pracovníků mají pracovníci v sociálních službách vytýčeny podmínky k výkonu činnosti, jako je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Oproti jiným povoláním, jak uvádí Kopřiva (2016), zde však hraje roli další významný prvek, a to lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Nástrojem pracovníka je dle autora i jeho osobnost. Vávrová (2012) přemýšlí o tom, že práce v pomáhajících profesích je jednou z nejnáročnějších a nejzodpovědnějších a na pracovníky jsou kladeny nemalé nároky v oblasti znalostí, dovedností, schopností a kompetencí. Pracovníkům se může stát dle Hawkinse a Shoheta (2004), že od svých klientů vstřebávají více citového rozrušení, strádání a nepohody, než jsou schopni zpracovat a uvolnit, následkem čehož začnou být přetížení a ve stresu. Dle autorů je důležité, aby pomáhající přebírali odpovědnost, sami

si všímali známek přetížení vlastního systému, aby se ujistili, že se jim dostane podpory při zvládnání příznaků stresu a také se vypořádali s příčinou stresu. Pokud jsou příznaky stresu příliš dlouho přehlíženy, hrozí, že se pomáhající pracovníci dostanou do stavu označovaného jako vyhoření.

U pracovníků v přímé péči v domovech pro seniory si účastníci všímají jejich emočního nastavení vůči klientům. SPVZ Cyril podotýká: „*Mnoho z nich vlastně objevuje ten obor, mnozí z nich jsou zapálení pro práci, někdy z toho ale můžou být velmi unavení.*“ SPVZ Diana uvádí: „*Mě ještě napadá, tak si říkám, že do toho jdou tím srdcem, do té jejich práce.*“ SPVZ Alan říká o pracovnících: „*Právě v domovech pro seniory, tak když to takhle zobecním, tak to jsou lidi vlastně často velmi ochotní, s takým jako širokým srdcem, s ochotou dělat jako nad rámec svých povinností...*“ SPVZ Fiona upozorňuje: „*... ta potřeba být užitečný, empatický a snaha pomáhat, což někdy může být samozřejmě kontraproduktivní.*“ SPVZ Gustav upozorňuje na to, že „*... často mají rozvinuté soucítění, empatii. Snahu jak pomoci, pečovat, posloužit, ale ruku v ruce s tím jde, že často jaksi dobře neznají a nevidí svoje hranice.*“

2.3. Vzdělávání pracovníků v přímé péči / pracovníků v sociálních službách a jeho legislativní zakotvení

Zákon č. 108/2006 Sb. uvádí, že pracovníci v sociálních službách si upevňují, obnovují a doplňují kvalifikaci formou dalšího vzdělávání, které jim zabezpečí zaměstnavatel. Pro výkon profese si tedy musí osvojit spoustu vědomostí a dovedností. Dále zákon ustanovuje minimální požadované vzdělání pro výkon tohoto povolání. A to základní vzdělání plus absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu v rozsahu 150 vyučovacích hodin. Tento kurz není potřeba vykonávat v případě, že osoby, které chtějí tuto činnost vykonávat, mají vzdělání, které je uschopňuje k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel (zákon č. 96/2004 Sb., § 36). Pracovník nemusí mít splněný kurz v den nástupu, ale postačí, pokud si toto vzdělání doplní do roku a půl ode dne nástupu do organizace. Dále musí splňovat způsobilost k právním úkonům, být trestně bezúhonní a zdravotně způsobilí.

2.4. Specifika práce v přímé péči

Jako každá jiná práce s lidmi, i práce pracovníků v přímé péči má svá specifika a klade na pracovníky vysoké nároky. V sociální oblasti ale navíc každý pracovník vkládá do svého pracovního nasazení velkou část své osobnosti a osobní motivy (Matoušek, 2003, s. 53). Obecně nemá sociální práce, výjimkou není ani přímá péče, velkou prestiž. Matoušek přikládá tuto nízkou prestiž k faktu, že ve společnosti přetrvává domněnka, že péče o druhé nevyžaduje speciální dovednosti ani vzdělání (Matoušek, 2003 s. 41).

Práce v přímé péči je velmi komplexní. Mlýnková (2010) popisuje toto povolání jako poskytování služeb osobám, které nejsou schopny, ať už na základě věku či zdravotního hendikepu, si samostatně zajišťovat základní potřeby či denní úkony a potřebují proto pomoc či podporu druhé osoby. Dále popisuje charakteristické rysy pečovatelské práce:

- Pečovatel poskytuje aktivní péči, tedy péči vstřícnou, kterou odborník sám nabízí.
- Péče je poskytována individualizovaně, vychází z individuálních potřeb klienta.
- Péče respektuje nejnovější vědecké poznatky.
- Pečovatel chápe klienta komplexně, tj. holisticky, pojímá jej jako biologický, psychosociální a duchovní celek (Mlýnková, 2010, s. 12).

2.5. Domovy pro seniory

Status domovů pro seniory je vymezen v zákoně č. 108/2006 Sb., § 49: „V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.“ Služba podle zákona č. 108/2006 Sb. poskytuje tyto základní činnosti:

- poskytnutí ubytování,
- poskytnutí stravy,
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,

- sociálně terapeutické činnosti,
- aktivizační činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Součástí některých domovů pro seniory jsou domovy se zvláštním režimem. Ty poskytují pobytové služby osobám, pokud mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby (zákon č. 108/2006 Sb.). Naprostou většinu klientů domovů se zvláštním režimem tvoří lidé postižení Alzheimerovou chorobou, což vyplývá z vysoké prevalence Alzheimerovy demence v seniorské populaci – ve věku 63 let je prevalence asi 0,7 % a zdvojnásobuje se každých 5 let (Bartoš, Hasalíková, 2010, s. 14). Z hlediska fyzické i emoční náročnosti je péče na odděleních se zvláštním režimem náročnější než péče na odděleních samotného domova pro seniory. V těchto případech je nezbytné, aby pracovníci oddělení se zvláštním režimem byli dostatečně teoreticky vzděláni v problematice daných typů postižení. Praktické dovednosti jsou založeny zejména na dovednostech komunikačních, trpělivosti, empatii a respektu.

2.6. Potřeby seniorů

Podle Zavázalové (2001, s. 12–13) byla Světovou zdravotnickou organizací pro období senia podle věku stanovena tato kritéria:

- období raného stáří 60–74 let,
- období vlastního stáří 75–89 let,
- období dlouhověkosti nad 90 let.

Pobyt v domovech pro seniory přináší některá specifika. Podle Kasalové (Kasalová in Vohralíková, Rabušic, 2004, s. 73) tvoří 78 % žadatelů o umístění do domova pro seniory ženy, 79 % jsou osoby ovdovělé, 11 % rozvedené, 77 % žadatelů je starších 75 let, 45 % je starších 80 let a 4,5 % je starších 90 let. Ve 30 % je důvodem k podání žádosti do domova pro seniory špatný zdravotní stav (často se pojil s důvodem, že už rodina na péči nestačí), což je i nejčastější důvod podání žádosti, druhým nejčastějším důvodem byly ve 22 % obavy z budoucnosti. Toto je typický důvod pro ty

staré občany, kteří žádost do domova podávají jen pro jistotu. A třetím nejčastějším důvodem je osamělost, která se objevuje ve 20 % žádostí. Již na základě těchto očekávání lze odvodit potřeby seniorů, a to i v domovech pro seniory, kde je nutné zajistit jak potřeby fyziologické (např. stravování, spánek, zabezpečení hygieny, zdravotní péče), potřeby psychologické (např. pocit bezpečí, možnost seberealizace, autonomie, porozumění situacím, přijetí okolím), potřeby sociální (např. kontakt s příbuznými a obecně okolím, naplnění společenské role) a potřeby duchovní či spirituální (např. prostor pro přemýšlení, účast na mši, kontakt s knězem).

Vzhledem k dlouhodobému dennímu kontaktu s klienty platí pro pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory, že naplňují jak fyziologické a psychologické potřeby klientů, tak potřeby sociální.

Na základě mých supervizních zkušeností je v domovech pro seniory kontakt s klienty různý, a zřejmě může souviset na jedné straně s nároky na obslužnost klienta, na druhé straně na obsazenosti míst pracovníků v sociálních službách. Je rozdíl, zda jsou tato pracovní místa obsazena nebo pracovníci na tyto pozice chybí, což představuje značné nároky nejen na komunikaci s klienty, ale také na práci jako takovou. SPVZ Fiona si všímá změny, ke které během let došlo: *„Já jsem zjistila, že teda i ty klienti, když v těch domovech pro seniory, že se proměnili v tom čase dejme tomu 15 let. Zatímco třeba před 20 lety do domovů pro seniory chodili lidé, kteří prostě byli třeba osamělí, ale byly ještě soběstační a chtěli třeba, když to jsou ty menší domovy a v blízkosti jejich bydliště, tak prostě chtěli mít jenom nějaký servis kolem sebe zdravotní a nějakou pomoc. Ale vlastně byli psychicky svěží, jenomže s těmi změnami, které přinesly zákony o sociálních službách a celá ta sociální politika, která se myslím, že i pozitivně mění, tak dneska do těch domovů chodí převážně lidé, kteří už skoro nejsou soběstační, a dokonce to vidíme, že těch domovů se zvláštním režimem musí přibývat, protože takové ty staré, jak se tomu říkalo, důchodáky to nemůžou zvládnout v tom nastavení, tak jak původně byly.“*

2.7. Specifika supervize pracovníků v přímé péči / pracovníků v sociálních službách

Práce pracovníků v přímé péči s klienty v domovech pro seniory je velmi psychicky i fyzicky náročná. Zde by se dalo předpokládat, že supervizi budou

pracovníci v přímé péči kvitovat, ba přímo vyžadovat. Fakt, že zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zavedl povinnost pracovat pod dohledem nestranného externího odborníka, vedl k tomu, že mnoho zadavatelů (vedení sociálních služeb) tuto povinnost plnilo formou zavedení supervize (Venglářová in Baštecká, 2016, s. 122). Venglářová se domnívá, že při pohledu zpět, kdy mnoho zařízení zavádělo supervizi plošně a účast na supervizích byla povinná, vznikaly situace přinášející řadu problémů, ale též zajímavých zjištění.

Podle Venglářové jsou hlavními aspekty, které je nutné brát v potaz při supervizi v přímé péči, úroveň vzdělání a možná nepřipravenost na reflexi a směnný provoz.

- Pracovníci v přímé péči sami o supervizi většinou vůbec nevědí, jedná se většinou o lidi s nízkým stupněm vzdělání (pro pozici stačí 150hodinový kurz), jde tedy převážně o skupinu pracovníků, kteří nejsou zvyklí svou práci reflektovat.
- Pracovníci v přímé péči často pracují na směnný provoz, je tedy velmi složité zajistit na supervizi přítomnost většiny členů týmu.
- Zřizovatelé sice supervizi podporují, ale finanční prostředky na její realizaci musí sociální služby hledat samy (Venglářová in Baštecká 2016, s. 123).

V počátku je náročné pracovníky motivovat k tomu, aby se supervizi rádi účastnili převážně z toho důvodu, že tento druh práce neznají a nevědí, co od něj očekávat. V souvislosti se směnným provozem je také náročné zvolit vhodný čas na setkávání, aby se mohla účastnit většina týmu. S tím souvisí nutnost účastnit se supervizních setkání v době, která nikdy nebude vyhovovat všem. Pracovníci přímé péče musí často chodit na supervize v čase svého volna či před nebo po směně. (Venglářová in Baštecká, 2016, s. 125).

Ke směnnému provozu v domovech pro seniory se vyjadřují téměř všichni participanti. SPVZ Alan vnímá směnný provoz jako komplikaci: *„No, tak to vnímám, že v momentě, kdy ten tým je ve směnném provozu a tím pádem se nemůže sejít celý, tak je to jako vždycky komplikace, protože je tam vždycky půlka a půlka není nebo se namíchají a nepotkají se všichni.“* SPVZ Berta zmiňuje, kde se se směnným provozem setkává: *„Už je to takový podle mě obtížný v tom pracovat s pracovníci v sociálních službách ve velkých domovech pro seniory, stále se mění kvůli službám, nikdy nejsou dohromady.“* SPVZ Cyril popisuje už své vlastní nastavení ke směnnému provozu: *„Já jsem se nějak vyrovnal, že tam pokaždý je jiná skupina. Ale já to беру jako výzvu... oni*

v tom žijí, budou v tom žít, narážejí na to.“ SPVZ Evžen míní, že směnný provoz je podmínkou, v níž supervize probíhá: „... čili ty systémy vytvářejí jednak podmínky, jak bude supervize vypadat, a jednou z těch podmínek, se kterou by měl supervizor počítat, je směnný provoz.“ SPVZ Gustav upozorňuje: „Někdy nemáš možnost se potkat s celým týmem, a to vnímám jako překážku.“ Dopady směnného provozu na supervizi zmiňuje i SPVZ Háta, která popisuje, co se může dít: „Taky je to o tom, že je v těch domovech pro seniory směnný provoz, kde se ty pracovnice střídají, takže se stává, že první rok opravdu každou supervizi začínáte.“ Supervizoři se shodují, že směnný provoz musí brát v potaz při supervizi a že může být i překážkou k motivaci pracovníků v sociálních službách k supervizi.

Dále Venglářová (Venglářová in Baštecká, 2016, s. 123) zmiňuje důležitost „nultého setkání“ při zavádění supervize do zařízení, kde s ní nemají žádnou zkušenost, aby supervizor mohl pracovníkům vyjasnit, co to supervize je. SPVZ Berta říká: „Je dobré nejt hnedka tvrdě na věc, pokud teda nemají žádnou zkušenost se supervizí, je dobrý, když se podaří první supervize, kde jako bude prostor vysvětlit co je supervize.“ SPVZ Cyril při zavádění supervize upozorňuje, že „... mohou mít i předsudky, že je supervize kontrola, že na mě určitě ti shora poslali kontrolu a podobné věci, a to se může hned na začátku vysvětlit.“ SPVZ Fiona se zamýšlí nad tím, že „... na začátku nás čekají takové úvodní, nechci říkat tanečky, ale prostě úvodní část, který musíme strávit, aby se vyjasnilo, co vůbec je pojetí supervize tak, jak já ji chci dělat, jak vím, že to funguje a možná nějak prolomit tu bariéru, třeba i averzi ze strany těch pracovníků, aby se otevřeli, aby se cítili bezpečně a aby dodržovali opravdu pravidla toho, jak ta supervize má vypadat.“ SPVZ Gustav míní, že „... výhoda takového prvního setkání může být pro supervizora velmi důležitá, protože se může dívat na to, jak se supervizi oni zacházejí, jestli s tím mají nějakou zkušenost, nebo mají zkušenost s jakousi parodií na supervizi, bohužel... ale tady je ta výhoda toho prvního setkání, kdy se můžeme věnovat tomu, co je vlastně ta supervize.“ Participantů se k úvodní neboli nulté supervizi stavějí velmi pozitivně a shodují se v tom, že je důležitá pro pochopení procesu supervize a zároveň to může přinést vzhled do vnímání supervize pracovníky v přímé péči.

Jak je uvedeno výše, velkým tématem v sociálních službách je velká fluktuace zaměstnanců, je tedy velmi pravděpodobné, že na supervizi vždy bude nějaký zaměstnanec, který se supervizi nemá žádné zkušenosti a může tedy jen čerpat z toho,

co mu sdělí nadřízený či kolegové. Venglářová (Venglářová in Baštecká, 2016, s. 124) pokračuje, že překážkami při zavádění supervize v přímé péči byl fakt, že o ni nikdo příliš nestál a nikdo příliš netušil, jaké přínosy by mu tato setkání mohla přinášet. Autorka se dále pozastavuje nad tím, že ze setkání mají často ventilační charakter, kdy pracovníci potřebují ze sebe dostat negativní pocity v době, kdy se podařilo vytvořit prostředí důvěry.

Zkušenosti supervizorů – participantů v předkládaném výzkumu potvrzují, že pracovníci v přímé péči nejsou zvyklí svoji práci reflektovat. SPVZ Berta říká: *„Pečovatelky často nejsou schopné sebereflexe, já myslím, že nejsou jako cvičení, učení nějakým takovým způsobem jako přemýšlet... jako že když si to řeknou, že je to těžký, mohli bychom říct, že je to sebereflexe, ale to není ono... Podle mě v těch kurzech to vůbec nemají, jako že nějak o sobě jsou třeba zvyklí i přemýšlet, řekla bych, ale ne úplně v tom kontextu celé té práce...“* SPVZ Gustav se přidává s poznatkem: *„Ta sebereflexe je u nich nižší, jednak vzděláním, profesním zaměřením na toho, o koho pečují... Jsou zaměřeni ven na toho, o koho a jak mají pečovat, v tom jsou školení, to je nějaká jejich přirozenost. Pak jsou naučení vztahovat se ke světu a k životu a sebe často moc nevnímají.“* SPVZ Evžen poukazuje na to, že *„... to není o supervizi, ale je to spíš o té schopnosti, o dovednosti, o tom, řekl bych, reflektovat. Což přece jenom je nějaká myšlenková práce, ale je otázka, jestli ty lidi jsou nějak lidsky zvyklí o ty práci přemýšlet, přemýšlet o sobě, přemýšlet o tom, jaký vliv to, co oni dělají, má na ty ostatní, přemýšlet nad věcmi, jestli to, jak já ty lidi vidím, je pravda, přenosy nebo jiný projektivní věci a tak dále... Čili řekl bych, že to základní je v těchto věcech nějakého dovednostního a osobnostního nastavení... Ano, to, že ty lidi vždy nemají třeba vysokoškolské vzdělání, protože jsou na těchto postech, může taky ukazovat na nějakou limitaci nebo na nějakou nerozvinutost sebereflexe, ale také nemusí.“*

V předcházejících kapitolách jsem se zaměřila na koncept supervize v sociálních službách, neboť můj výzkum má za cíl prozkoumat zkušenosti supervizorů při supervizi pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory.

3. Metodologie

3.1. Využití tematické analýzy

Pro výzkum jsem zvolila kvalitativní přístup, který podle Dismana umožňuje porozumění pozorované realitě, přičemž využívá induktivní logiku, tedy nejdříve probíhá sběr dat, pozorování a následně hledání významu (Disman, 2011). Švaříček a Šed'ová (2007) definují kvalitativní přístup jako proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu.

Strauss a Corbinová (1999) uvádějí, že použití kvalitativního výzkumu je vhodné tam, kde je výzkumník veden snahou odhalit podstatu něčích zkušeností s určitým jevem.

Pro tento výzkum jsem zvolila techniku vytváření dat polostrukturovaným rozhovorem s otevřenými otázkami. Participanty jsem zvolila metodou záměrného výběru. Podle Miovského (2006) se jedná o takový výběr, pro který si výzkumník vybírá respondenty podle předem stanovených znaků. Další participanty jsem získala metodou sněhové koule. Přestože jsem pro svůj výběr měla jasně vytyčená kritéria, oslovení participanti mi posléze doporučovali ty své kolegy, kteří tato kritéria splňovali. Miovský (2006) popisuje metodu sněhové koule tak, že respondenty, které jsme již získali, žádáme o kontakty na další lidi, které znají a mohli by odpovídat našim kritériím. Rozhovory jsem nahrála, následně přepsala k dalšímu zpracování. Švaříček a Šed'ová považují přepis dat za důležitý hlavně při analýze a interpretaci dat, abychom se k nim mohli opětovně vracet, znovu je pročitat a následně kódovat. (Švaříček, Šed'ová, 2007). Kódování je postup, jehož pomocí přidělíme vytvořeným segmentům popisek, kterým je charakterizujeme. (Heřmanský in Novotná, 2019 s. 431). Postupovala jsem induktivně, proto jsem kodovala primárně s ohledem na data.

Metodologicky jsem se ve svém výzkumu držela tematické analýzy, kterou pokládám za nejvhodnější metodu pro analýzu konkrétních dat. Braun a Clarke popisují tematickou analýzu jako metodu identifikace, analýzy a odkazování ke vzorcům (tématům) v datech (Braun, Clarke, 2021). Autoři dále vyzdvihují především flexibilní použitelnost této metody. Strauss a Corbinová upozorňují na validitu výzkumníkova prožívání. Upozorňují na tuto problematiku nejen jakožto dílčí záležitost, ale týká se

celého procesu výzkumu (Strauss, Corbin, 1999). S vědomím této skutečnosti jsem se při celém svém výzkumu snažila získat odstup a podchytit odchylky v mých názorech v roli supervizora a odpovědi jednotlivých participantů – supervizorů.

3.2. Výzkum

3.2.1. Výzkumné cíle a otázky

Cílem výzkumu je zmapovat, jakou zkušenost mají supervizoři se supervizí s pracovníky v sociálních službách a jak supervizoři vnímají tuto supervizi.

K tomuto cíli směřují dvě hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké zkušenosti mají supervizoři se supervizí s pracovníky v sociálních službách?
2. Jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách?

Porozumění sledovaným jevům jsem prohlubovala hledáním odpovědí na dílčí výzkumné otázky, jimiž jsou:

1. Jaká měli supervizoři očekávání a motivaci při zahájení supervizí s pracovníky v sociálních službách a jak se jejich postoje v průběhu času změnily?
2. Jak mohou vzdělání a zkušenosti supervizora ovlivnit proces supervize s pracovníky v sociálních službách?
3. Čím supervize s pracovníky v sociálních službách rozšiřuje zkušenost supervizorů?
4. Jak supervizoři vnímají funkci a význam supervize s pracovníky v sociálních službách?
5. Jak supervizoři vnímají druhy supervize s pracovníky v sociálních službách?
6. Jak supervizoři vnímají motivaci účastníků supervize?

3.2.2. Pojem zkušenost a vnímání

Tato kapitola přiblíží pojem zkušenost a vnímání, které se také označuje jako proces, který zahrnuje selekci vnímaných informací a specifický způsob jejich zpracování (Vágnerová, 2004). Vnímáním a zkušeností, jejich definicí a teoretickým vymezením se zabývá mnoho autorů z různých oborů. Mnoho z nich vychází z vymezení psychologického, sociálního a sociologického.

Hartl a Hartlová popisují vnímání a zkušenost takto:

- *Vnímání – percepce, čítí, smyslové vnímání, v širším významu též chápání situace, odrážením reality prostřednictvím smyslových orgánů; podílejí se též postoje, emoce, zájmy, soustava hodnot, očekávání, dosavadní zkušenosti. Vývojově jde o základní složku orientace organismu v život. prostředí; obsahem vnímání jsou objekty vnějšího světa a vztahy mezi nimi, tak i vnitřní vztahy organismu (Hartl a Hartlová, 2010, s. 673).*
- *Zkušenost – empirie; poznání, které přichází z prostředí „vně“ člověka prostřednictvím činnosti, pozorování a pokusů; hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě; to, co bylo prožito a uchováno v paměti jedince; není pasivní položkou paměti, ale jejím aktivním prvkem; proces získávání zkušenosti a změny, kterou zkušenost následně vyvolá, tvoří podstatu učení jako zdroj poznání a prostředek interakce člověka s okolím (Hartl a Hartlová, 2010, s. 703).*

Hanuš a Chytilová (2009) vysvětlují pojem zkušenost jako pojetí subjektivního zážitku a práce s ním odlišuje zkušenostní učení „od racionálních a poznávacích teorií učení, a také od behavioristických teorií učení, které popírají jakoukoli roli podvědomí a osobní zkušenosti v učebním procesu“ (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 42).

Ke vnímání Urban (2022) uvádí, že součástí každého sociálního vztahu je sociální percepce, které vychází z latinského slova percipere, přijímat, vnímat. Vágnerová (2016) popisuje, že vnímání je přijímání a následné kognitivní zpracování podnětů, které člověk rozlišuje a rozpoznává. Prostřednictvím vnímání podle Vágnerové (2016) člověk poznává své okolí, diferencuje známé a neznámé podněty či situace a na základě těchto informací se ve svém prostředí, ale i v sobě samém orientuje. Dále Vágnerová (2016) poznamenává, že se nejedná jen o pasivní přijímání podnětů, ale také o porozumění jim. Urban (2022) ve shodě s Vágnerovou hovoří o tom, že se nejedná jen o pasivní přijímání podnětů z okolního prostředí, ale jde také o aktivní vytváření vlastního pohledu na věc a osoby z vnějšího světa a o snahu pochopit své okolí.

Výrost a Slaměník (2008) vnímání vysvětlují jako poznávání člověka člověkem. Jde podle nich o způsoby, jak lidé poznávají sami sebe a druhé lidi v sociálních

situacích. Kromě vnímání sociálního dění (co vidím – vzhled, fyzické akty chování) autoři vysvětlují, že jde o interpretaci vnímané skutečnosti (co si o tom myslím).

Baumgartner (in Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019) uvádí, že poznávání jsou mentální reprezentace, které lidé mají o sociálním světě. Poznávání dle Baumgartnera (in Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019) obsahuje charakteristiky lidí (jiných osob, ale také sebe sama), sociálních skupin, poznatky o vztazích, které jsou mezi sociálními aktéry, o interpersonálních situacích, událostech.

Definice vnímání dle výše uvedených autorů zahrnuje pojmy poznávání, zachycení, pochopení významu, porozumění, interpretace nebo hodnocení. Pro svoji diplomovou práci jsem vybrala konstruktivistický aspekt pojmu vnímání, tedy důraz na proces utváření významu a porozumění. Z definic pojmu zkušenost jsem vybrala dynamický aspekt, tedy důraz na to, že získávání zkušenosti vyvolává proces změny.

3.2.3. Předvýzkum

Jednou z úvah, které předcházely upřesněnému zaměření výzkumu v rámci mé diplomové práce, bylo získat poznatky o zkušenostech pracovníků v sociálních službách se supervizí. Pro tento účel jsem vypracovala dotazník a požádala jsem skupinu pracovníků v sociálních službách v domově pro seniory, kde působím jako supervizorka, aby ho vyplnily. Nicméně se ukázalo, že tato metoda není vhodná pro mé výzkumné cíle a po konzultaci s vedoucím práce jsem se od ní odklonila.

Namísto toho jsem se rozhodla provést předvýzkum se supervizory, abych si ověřila, zda je zvolená technika a metodika postupu vhodná pro mé výzkumné účely. Pro předvýzkum jsem oslovila dva kolegy supervizory, kteří působí jako supervizoři v domovech pro seniory. Dbala jsem na to, aby oba účastníci/participantů pracovali ve stejném typu zařízení se srovnatelným složením supervizantů.

Předvýzkum mi poskytl cenné informace pro lepší formulaci otázek, aby byly lépe srozumitelné pro participanty a odpovídaly cílům mé diplomové práce. Zároveň mi také pomohl k tomu, že jsem si zkusila nahrávat rozhovory, pokládat otázky a nechat participanty hovořit o daném tématu.

3.2.4. Etika výzkumu

Etika hraje klíčovou roli v jakémkoli výzkumu, včetně rozhovorů se supervizory, které jsem uskutečnila. Dbala jsem v nich na dodržení základních principů, jako jsou dobrovolná participace, důvěryhodnost, princip neubližovat a princip správnosti a integrity.

Hlavním etickým principem této diplomové práce je zajištění anonymity a bezpečnosti účastníků. Každý z participantů byl podrobně seznámen s tématem diplomové práce, cíli výzkumu a postupy zacházení s daty, které jsem zachovávala s ohledem na princip důvěrnosti. Před každým rozhovorem byl zaznamenán informovaný souhlas participanta, který byl nahrán. Informovaný souhlas obsahoval základní informace týkající se výzkumu. Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a pořizovala jsem si polní poznámky pouze se svolením participantů a pouze za účelem této diplomové práce. Nahrávky a poznámky nejsou sdíleny a jsou bezpečně uloženy. Při analýze dat byly odstraněny veškeré informace, které by mohly vést k identifikaci participantů. Data jsou anonymizována, v diplomové práci nejsou uvedena žádná konkrétní jména a ani místa, kde participanti poskytují supervizi. V informacích o participantech jsou proto uvedeny pouze nezbytné údaje. Při zpracování nahrávek byla zachována doslovnost a jména participantů byla zašifrována. Diplomová práce obsahuje citace z rozhovorů, s čímž participanti souhlasili. Měli vždy možnost od výzkumu odstoupit bez udání důvodu a kontaktovat mě. Všem participantům, kteří o to projeví zájem, jsem slíbila adresné poskytnutí výsledků výzkumu po jeho dokončení.

3.2.5. Výběr a charakteristika participantů

Složení participantů jsem záměrně vybírala s ohledem na atribuční data, jako je délka praxe, gender, místo působení, abych tak zvýšila hodnověrnost a relevantnost výzkumu. Přestože se jedná i participantky, pro účel této diplomové práce budu používat jednotně mužský gramatický rod, tedy participanti.

Při výběru participantů jsem uplatňovala tři hlavní kritéria:

1. Participanti mají ukončený supervizní výcvik nebo vystudovaný obor Supervize na FHS UK a aktuálně poskytují supervizi.
2. Minimálně 3 roky zkušenosti se supervizí v roli supervizora.

3. Minimální 1 rok zkušenosti se supervizí s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory, v době rozhovoru nemusí poskytovat supervizi v domově pro seniory.

Informace o participantech jsou limitovány v zájmu principu zachování anonymity zúčastněných a zároveň podtrhují relevanci participantů s ohledem na kritéria výběru. Níže v tabulce a dále pro kódování a vyhodnocení jsem je pojmenovala SPVZ (supervizor/supervizorka) a přezdívkou.

Při realizaci výběru jsem oslovila 14 potenciálních (doporučených) participantů. 2 participantů navzdory tomu, že jsme měli domluvené setkání, rozhovor odmítli s odůvodněním, že jsou velmi pracovně vytíženi. 2 participanty jsem ještě před rozhovorem musela vyloučit z důvodu neposkytování supervize v domovech pro seniory, poskytovali supervizi v domovech pro seniory managementu. Velmi ochotně mi předali kontakt na své kolegy, s kterými jsem se domluvila na rozhovorech a kteří splňovali daná kritéria. Natočila jsem 10 rozhovorů, z toho se 4 ženami a 6 muži. Jeden rozhovor jsem do svého výzkumu nezařadila, jelikož až při rozhovoru vyšlo najevo, že zkušenost participanta se supervizí přímo v domově pro seniory skončila při kontraktování. Pro výzkum jsem použila rozhovory 4 žen a 5 mužů. Bez výjimky měli všichni participanté kromě výcviku supervizního i výcviky psychoterapeutické. V tabulce zaměření psychoterapeutického výcviku neuvádím, není relevantní pro výzkum. Tuto informaci zde uvádím pro to, že téměř všichni participanté hovořili o rozdílu supervize a terapie. Všichni přijali účast na výzkumu velmi ochotně a s velkým zájmem o výzkumné téma.

Supervizor	Délka praxe cca	Vzdělání	Oblast – kraj působení
SPVZ Alan	10 let	Vysokoškolské, sociální pracovník	Jihomoravský kraj
SPVZ Berta	20 let	Vysokoškolské, jednooborový psycholog	Jihomoravský kraj

SPVZ Cyril	18 let	Vysokoškolské, jednooborový psycholog	Hlavní město Praha Středočeský kraj Plzeňský kraj
SPVZ Diana	10 let	Vysokoškolské, pedagog 1. stupně	Hlavní město Praha Středočeský kraj
SPVZ Evžen	19 let	Vysokoškolské, speciální pedagog	Plzeňský kraj Středočeský kraj
SPVZ Fiona	25 let	Vysokoškolské, jednooborový psycholog	Hlavní město Praha Středočeský kraj
SPVZ Gustav	14 let	Vysokoškolské, sociální pracovník	Pardubický kraj
SPVZ Háta	8 let	Vysokoškolské, sociální pracovník	Hlavní město Praha Středočeský kraj Ústecký kraj
SPVZ Igor	5 let	Vysokoškolské, sociální pracovník	Jihočeský kraj Vysočina

Tabulka 1: Informace o participantech (autor diplomové práce)

SPVZ Alan – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotnických službách. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Dlouhodobě poskytuje supervizi v domovech pro seniory.

SPVZ Berta – převážně týmová supervize v sociálních službách. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Poskytuje supervizi v domovech pro seniory.

SPVZ Cyril – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotních službách. Skupinová a individuální supervize v rámci výcvikových institutů pro psychoterapeuty. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Poskytuje supervizi v domově pro seniory.

SPVZ Diana – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotnických službách. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Aktuálně neposkytuje supervizi v domově pro seniory.

SPVZ Evžen – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotních službách. Skupinová a individuální supervize v rámci výcvikových institutů pro psychoterapeuty. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Poskytuje supervizi v domově pro seniory.

SPVZ Fiona – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotních službách. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Poskytuje supervizi v domově pro seniory.

SPVZ Gustav – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotnických službách. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Aktuálně neposkytuje supervizi v domově pro seniory.

SPVZ Hata – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotních službách. Skupinová a individuální supervize v rámci výcvikových institutů pro psychoterapeuty. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Poskytuje supervizi v domově pro seniory.

SPVZ Igor – převážně týmová a skupinová supervize v sociálních a zdravotnických službách. Individuální supervize psychoterapeutů a jiných pomáhajících profesí v soukromé praxi. Aktuálně neposkytuje supervizi v domově pro seniory.

3.2.6. Metoda sběru dat

Vzhledem ke kvalitativnímu přístupu, uplatněnému ve své práci, jsem zvolila rozhovor jako hlavní nástroj pro získávání dat. Před začátkem sběru dat jsem uskutečnila explorativní rozhovor s vybraným supervizorem, abych si ověřila, zda jsou výzkumné otázky srozumitelné. Díky tomuto rozhovoru se ukázalo, že interview s ostatními supervizory mohou přinést i doplňující data. V pracovním deníku jsem si poznamenala, že mám nechat větší prostor při nahrávání, že supervizoři nebudou potřebovat mé otázky k tomu, aby hovořili o tématu supervize s pracovníky v sociálních

službách v domovech pro seniory. V explorativním rozhovoru se ukázalo, že moje zaměření na skupinu pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory je velmi zajímavé a mohlo by být i přínosné pro ostatní supervizoři, vzhledem k tomu, že tato skupina pracovníků je specifická.

Při rozhovorech jsem kladla důraz na to, aby supervizoři právě hovořili o těchto pracovnících. Při explorativním rozhovoru jsem si vyzkoušela, jak hovořit na diktafon, jak položit otázku apod., také jsem upravila dílčí otázky.

Rozhovory jsem natáčela na diktafon a později převedla do psaného textu. Rozhovory probíhaly v období od května 2023 do ledna 2024. Každý z rozhovorů trval cca 1–1,5 hodiny. Souhlas s rozhovorem a využitím pro moji diplomovou práci mám nahrané přímo u rozhovorů. Rozhovory jsem natáčela ve své pracovně v Praze. Pokud nebylo možné se setkat osobně vzhledem k vytíženosti supervizorů a vzdálenosti od Prahy, setkali jsme se on-line prostřednictvím platformy ZOOM.

Do svých field notes jsem si poznamenávala po každém rozhovoru své myšlenky a postřehy. Od třetího rozhovoru už jsem neměla na sebe ani na supervizoři nároky zasahovat, když se začal rozhovor rozvětňovat, protože díky tomu začal přinášet i doplňující data. Naopak jsem litovala toho, že jsem na první dva rozhovory kladla nárok držet se předem stanovených otázek.

Dalším důležitým bodem v mých field notes byla poznámka u osmého rozhovoru, že jsem začala vnímat, že už se nedozvídám nic nového, takže jsem měla pocit, že došlo k saturaci. Pro ověření jsem udělala ještě devátý rozhovor, kdy jsem měla „dojem z rozhovoru“, že se poznatky opakují. Přestože rozhovory v tu chvíli ještě nebyly analyzovány, uklidnila jsem se, že 9 rozhovorů ke kvalitativně zaměřenému výzkumu stačí.

3.2.7. Zpracování dat

Pro zpracování dat jsem se inspirovala autorkami Braun a Clarke, které doporučují pro zdárný účinek tematické analýzy postupovat v šesti konkrétních krocích, které jsou podle nich naprosto stěžejní a procesně přesné (Braun, Clarke, 2012). Jsou výjimečné, protože fungují, ovšem je důležité, aby se k nim výzkumník opakovaně vracel. Při zpracování dat jsem se držela daných šesti kroků, které jsem v průběhu zpracování dat opakovaně studovala.

1. seznámení se s daty

Vedle samotného se seznamování se s daty jde v tomto kroku o opakované pročitání, případně poslouchání jednotlivých rozhovorů. V rámci tohoto kroku jde o identifikaci a samotné rozlišení důležitých částí těchto dat. Výzkumník si vepisuje vlastní poznámky a nápady k tématu, popř. si v textu zvýrazňuje, co je podstatné, co ho zaujalo.

Všechny přepsané rozhovory jsem si několikrát pročetla a jen jsem si dělala poznámky do svých field notes, co mě k tomu napadá. Věděla jsem, že budu používat program pro kódování, ale potřebovala jsem dostat rozhovory „pod kůži“.

2. generování počátečních kódů

V této fázi výzkumník přistupuje k samotnému kódování, jde o velmi jednoduché kódy, a to právě u částí, které považuje za významné. Dochází k nalezení rysů, vzorců a úseků, které si jsou něčím podobné a které se v datech opakují.

Rozhovory jsem doslovně přepsala a pro kódování jsem využila program MAXQDA24, který jsem si pořídila. Začala jsem s otevřeným kódováním, které se ukázalo jako velmi hodnotné, protože při samotném čtení, ale i poslechu rozhovoru mi unikly některé z položek, které se později ukázaly pro analýzu dat jako stěžejní.

3. identifikace témat

Třetím krokem je kontrola a ověření vygenerovaných kódů. V této fázi vznikají první funkce a témata. Poté výzkumník vytváří vrstvy a tvary z konkrétních témat, která jsou kategorizována pod obecnější témata. V této fázi se doporučuje připravit myšlenkové mapy a používat tabulky, kde lze informace třídit.

Při kódování jsem použila přes 200 kódů a začala je družit do kategorií. Zde se objevila první myšlenka, jak analyzovat data přes pohádkový příběh o rytíři, který se vydal na cestu za poznáním, a zároveň se držet scénáře diplomové práce.

4. přezkoumávání témat

Čtvrtá fáze je založena na zpětné vazbě, která zahrnuje přehodnocení a revizi jednotlivých textů rozhovorů nebo jejich další naslouchání. Definiuje rozdíly mezi jednotlivými subjekty a ověřuje, zda jsou jednotlivé kódy správně definovány. Často se v této fázi jednotlivé předměty slučují nebo se jeden předmět rozdělí na dva nebo více.

V této fázi také výzkumník přikládá citace, které budou nebo by mohly být použity v konečné zprávě a reprezentaci témat.

Tato část se ukázala být jednou z časově nejdelších, kdy jsem se vracela ke kódům a upravovala je. Díky programu to bylo možné, protože jsem nemusela dělat opakované přepisy. Považuji za významné, že tento program umí vytvořit seznam kódů v programu Excel – přímo do tabulky, což mi umožňovalo analyzovat potenciální vzájemné vazby.

5. definování a pojmenování témat

Tato fáze spočívá v tom, že se výzkumník snaží zjistit základní principy jednotlivých témat. Předměty se zabývá samostatně a postupně je spojuje. Zde si výzkumník znovu definuje, proč je toto téma důležité a jak se odlišuje od ostatních.

Nyní jsem se zamýšlela na danými kódy a kategoriemi z pohledu obsahu a vygenerovala jsem si 7 hlavních oblastí, které níže uvádím v pracovní formě:

1. Jak je rytíř vybaven – jaké má supervizor nástroje pro supervizi, vzdělání, motivaci atd.
2. Do jakých království rytíře jeho cesta zavede – jaké je nastavení vedení domova pro seniory vůči supervizi.
3. Jaké překážky rytíře potkají – překážky bránící dobré supervizi s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory.
4. S jakými lidmi se rytíř na cestě setkává – jaké dovednosti pro supervizi mají pracovníci v domovech pro seniory.
5. V každém městě chtějí po rytíři jinou službu – např. vyhloubit studnu, zasadit strom apod. – jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách, kdy má supervize smysl a kdy ne.
6. Rytíř na cestě rozšiřuje své zkušenosti – rozšíření zkušeností supervizorů při supervizi s pracovníky v sociálních službách.
7. Rytíř do pokladnice vkládá doporučení pro další generaci rytířů, kteří se vydají na svoji cestu – doporučení, jak má být supervizor vybaven pro supervizi s pracovníky v sociálních službách.

6. podání zprávy

Posledním krokem je ústní a písemná závěrečná zpráva, obsahující rozbor vybraných témat. Smyslem této fáze je přehled o získaných datech. Ve své diplomové práci vypracovávám vyhodnocení výsledků výzkumu.

3.2.8. Reflexe výzkumníka a limity výzkumu

Reflexe výzkumníka vnímám jako klíčovou součástí každého výzkumného procesu, a to i v oblasti supervize pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. Jako supervizorka, která sama poskytuje supervizi, jsem se rozhodla provést tento výzkum s cílem lépe porozumět zkušenostem jiných supervizorů a jejich vnímání supervize. Hlavním motivem pro tento výzkum byla moje vlastní zkušenost jako supervizorky, která se velmi často setkává s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory při poskytování supervize. Během své praxe jsem si všimla, že každý supervizor má své vlastní přístupy, techniky a zkušenosti se supervizí, které mohou být obohacující a inspirativní pro další profesní růst. Chtěla jsem tedy provést výzkum, který by mi pomohl lépe porozumět různým perspektivám supervizorů a jejich pohledu na supervizi. Zajímaly mě jejich zkušenosti, postřehy, úspěchy i výzvy, se kterými se setkávají při poskytování supervize pracovníkům v sociálních službách. Chtěla jsem zjistit, jaké strategie používají, jaké mají nástroje k dispozici a jakým způsobem vnímají svou roli supervizorů. Pro mě jako výzkumníka byla tato reflexe důležitá, protože mi umožnila lépe definovat cíle a otázky výzkumu a vytvořit vhodnou metodologii. Dále mi pomohla zaujmout adekvátní postoj k analýze dat a interpretaci výsledků. Díky reflexi jsem byla schopna lépe porozumět kontextu supervize a lépe se soustředit na klíčové otázky, které byly pro můj výzkum relevantní. Celkově tedy reflexe výzkumníka hrála klíčovou roli v tom, jak jsem přistoupila k tomuto výzkumu a jak jsem interpretovala získané výsledky. Získané poznatky mi nejen pomohly lépe porozumět supervizní praxi, ale také mě motivovaly k dalšímu profesnímu rozvoji a zlepšení mé role jako supervizora.

Jedním z hlavních limitů mého výzkumu je omezení na subjektivní zkušenosti supervizora, který poskytuje supervizi pracovníkům v sociálních službách v domovech pro seniory. Zkušenosti a vnímání supervize mohou být ovlivněny mými vlastními osobními zkušenostmi, preferencemi a předsudky, což může ovlivnit interpretaci dat a závěry výzkumu. Dalším limitem může být omezený vzorek respondentů. Omezila

jsem se pouze na malý počet supervizorů, kteří mají podobnou pozici jako já, proto mohou být výsledky omezené a nedostatečně reprezentativní pro širší populaci supervizorů v sociálních službách. Dalším limitem může být omezení v oblasti metodologie. Použití pouze kvalitativního přístupu může znamenat omezení objektivitu a generalizovatelnosti výsledků. Absence kvantitativních dat může rovněž omezit možnost srovnání a analýzy vztahů mezi různými proměnnými. Limitací mého výzkumu by mohla být nedostatečná objektivita a reflektivita mé výzkumné práce. Je důležité, abych byla schopna kriticky zhodnotit své vlastní postoje, předpoklady a předsudky a zohlednit je při interpretaci výsledků.

4. Souhrnná prezentace výzkumných zjištění

V této kapitole se věnuji sedmi uvedeným oblastem. Uskutečnila jsem obsahovou analýzu (Hendl, 2012) přepsaných rozhovorů, abych zjistila, o čem participanti hovoří. Zaměřovala jsem se na různé aspekty obsahu, včetně slov, frází, obrazů a kontextů. Výsledky této analýzy přikládám níže společně s příklady reprezentativních výroků, které se tématu týkají. Všechny citace jsou doslovné, pouze jsem minimalizovala opakování slov.

Při analýze výsledků jsem měla obraz participantů – supervizorů jako rytířů, vybavených nástroji moudrosti a vědomostí, kteří přicházejí dělat supervizi s pracovníky v sociálních službách v domově pro seniory. Setkávají se s různými vedeními organizací a rozdíly v jejich přístupu k podpoře supervize. Některé organizace jsou otevřené a podporují své pracovníky v jejich úsilí o profesní rozvoj, zatímco jiné mohou být rezervované, nebo dokonce odmítavé. Překážky, které participanti pojmenovali, jsou mnohočetné. Někteří pracovníci mohou mít problémy s motivací, jiní mohou mít nedostatek důvěry ve skupině nebo potíže s rozeznáváním supervizních témat. Směnný provoz a povinná supervize také představují výzvy, kterým je potřeba čelit a překonat je.

Participanti vnímají jak dovednosti, tak limity pracovníků v sociálních službách a přemýšlejí také o významu supervize a co může supervize poskytnout pracovníkům v sociálních službách v domově pro seniory. Popisují své rozšíření zkušeností a perspektiv.

Nakonec zanechávají doporučení začínajícímu supervizorovi, který se může inspirovat jejich zkušenostmi a poučit se z jejich úspěchů a chyb.

Získaná data jsem rozdělila do několika oblastí a u každé z nich jsem se zaměřila na dílčí výpovědi participantů. Pro lepší přehlednost jsem je rozdělila do kapitol, které jsem pojmenovala podle oblastí, jako by to byly etapy na cestě rytíře, který se vydává na dobrodružnou výpravu.

1. Jaké má rytíř nástroje pro svou cestu – jak je supervizor vybaven vzděláním, motivací, schopnostmi a dovednostmi.
2. Do jakých království rytíře jeho cesta zavede – jak je vedení domova pro seniory nastaveno vůči supervizi.

3. Jaké překážky rytíře potkají – překážky bránící dobrému průběhu supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory.
4. S jakými lidmi se rytíř na cestě setkává – jaké dovednosti pro supervizi mají pracovníci v domovech pro seniory.
5. V každém městě jsou od rytíře požadovány jiné služby – například vyhloubení studny, zasazení stromu apod. – jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách, kdy má supervize smysl a kdy ne.
6. Rytíř na své cestě rozšiřuje své zkušenosti – rozšíření zkušeností supervizorů při práci s pracovníky v sociálních službách.
7. Rytíř do pokladnice vkládá doporučení pro další generaci rytířů, kteří se vydají na svoji cestu – doporučení, jak má být supervizor vybaven pro práci s pracovníky v sociálních službách.

Při strukturaci zmíněných sedmi kapitol jsem získaná data prezentovala tak, abych měla stále na zřeteli své dvě hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké zkušenosti mají supervizoři se supervizí s pracovníky v sociálních službách?
2. Jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách?

4.1. Jaké má rytíř nástroje pro svou cestu

Jak je supervizor vybaven vzděláním, motivací, schopnostmi a dovednostmi

Participant hovoří o tom, jaké mají vzdělání, zda je důležité a jak je ovlivňuje v jejich supervizní práci. Supervizoři, kteří jsou původním vzděláním sociální pracovníci, vykazují detailní znalost pracovního prostředí supervizantů, což považují za výhodu.

SPVZ Alan: *„Profesně jsem sociální pracovník, co se týče věci proškoleného vzdělání.“* SPVZ Evžen: *„Mám supervizní výcvik ČIS, čili institut, který dělá supervizní výcvik, nebylo žádné dělání výcviků.“*

SPVZ Háta: *„Tak já mám vzdělání, jsem sociální pracovník, mám terapeutický výcvik a supervizní výcvik. Před několika lety jsem začala pracovat jako supervizorka. Často se opírám o výcvik, abych porozuměla tomu, co je a co už není supervize a co by už mohla být terapie, takže se i v tom učím nějak dobře ukotvit.“*

SPVZ Gustav si všímá i různosti vzdělání pro supervizi: „... takže analogicky si myslím, že to bude podobný, když tu supervizi dělá sociální pracovník. Oproti tomu, když je to někdo, kdo je třeba psycholog. Může mít nadhled, odstup, ale zase nemá tak detailní znalost toho prostředí.“

Participanti se pozastavovali nad tím, jak jejich původní vzdělání může být obtíží při supervizi. Níže uvedené výpovědi účastníků ukazují, že jistá míra expertnosti je důležitá, ale přílišná expertnost bývá na závadu, protože může supervizora vést až do role manažera nebo lektora.

SPVZ Diana říká: „Já mám jako původní vzdělání učitelské a mě jako to školní prostředí vlastně hrozně láká, protože ho znám. Ale vlastně je to pro mě mnohem náročnější se v tom školském prostředí udržet od toho, abych jim nepodsouvala své dobré nápady, protože mám mnohem rychleji své dobré nápady... a jakýkoliv prostředí, který je alespoň trochu jiný, tak je vlastně pro mě výhodou.“

SPVZ Evžen svým výrokem doplňuje: „Mě mé vzdělání ovlivňuje, vlastně by to člověka nemělo ovlivňovat moc, protože jinak to začne spíš lektorovat nebo manažerovat... Protože ta hrozba je vlastně uvíznutí v expertní roli.“

K expertnosti ještě SPVZ Evžen dodává: „Zároveň z druhé strany, pokud si tohle dokáže supervizor zreflektovat, tak zase ta orientace v prostředí nějakým způsobem, že se nenechá opít rohlíkem, že některý věci, když mi řeknou nějaký školce, že to nejde, já v průběhu řeknu znovu, že to může existovat.“

SPVZ Háta ke vzdělání přidává: „Díky svému vzdělání jsem nastavena těm věcem, který oni popisují. Možná to je trochu předjímavost toho, co oni řeší. A také to ale může dělat neplechu v tom, že bych mohla radit, jak to mají správně dělat.“

Rovněž SPVZ Gustav připouští, že jeho vzdělání může ovlivňovat proces supervize, což může být pro supervizora jak výhodou, tak nevýhodou: „Já si myslím, že mě mé vzdělání ovlivňuje. Také jsem dělal supervize s lidmi v sociální práci, kde jsem měl stejné vzdělání a stejnou pracovní zkušenost jako oni. A tam se to projevovalo v tom, že jsem měl velmi detailní znalost jejich tématiky, jejich prostředí pracovního, jejich problémů, jejich chápání souvislostí, ale zároveň na druhé straně jsem tam měl určitý předporozumění a představy, jak by tu práci bylo nejlepší dělat.“

Oslovení supervizoři soudí, že rizika spojená s přílišnou expertností může eliminovat supervizorova rozvinutá sebereflexe, kterou řada z nich získala během psychoterapeutických výcviků:

To ilustruje např. SPVZ Fiona: *„Myslím, že by měl mít supervizor výcvik, který pomůže tomu supervizorovi, tak aby opravdu uměl pracovat sám se sebou... aby měl zvědomělé to, co on přináší do té supervize, kdo vlastně je, jaké on má ty očekávání, jakou on má motivaci, aby se to tam netříštilo, aby to nebylo jenom to, že on tam bude ten důležitý, a to si myslím, že také není dobré.“*

Za nutnou součást dobře odvedené práce považují oslovení supervizoři dobrou obeznámenost s prostředím, v němž se chystají supervidovat. Při přípravě na supervizi participantů popisují svoji přípravu v hledání informací o zařízení, kde bude supervize probíhat.

SPVZ Berta: *„Vždycky si studuju, jak ten domov funguje, nebo jak to tam jako je, jaký mají nastavený jako standardy, jak je prostě plánujou, jak to mají tady tyhle ty věci, tak to v tom domově mají.“*

SPVZ Alan mluví o tom, jak informace získává: *„Musím nějaký informace o té službě mít, abych věděl, v jakém jsem prostředí... Ale současně si myslím, že ty informace mám získat v rámci té supervize, případně z nějakých jasně dostupných veřejných zdrojů, kde to je napsané, ale že ty informace nebo to doptávání, že to patří do procesu supervize tak, aby ten tým viděl o čem ten supervizor přemýšlí, na co se ptá, nebo jaký informace třeba potřebuje mít k tomu, aby si dokázal tu práci představit.“*

SPVZ Alan se zamýšlí také nad tím, jaké další informace potřebuje: *„Myslím si, že ty informace jako potřebuji mít i taky jako praktický, nebo nějaký režimový, nebo nějaký funkční... jak to se nedá jako odvodit jenom od jako typových služeb, že prostě v domovech je to vždycky takhle, ale že je to vždycky jinak, že ty fakta nějaký potřebuju znát, abych si uměl představit ten prostor, ve kterým se vlastně pohybují.“*

Jaké informace potřebuje SPVZ Diana: *„Já si myslím, že potřebuji o tom prostředí jakémkoliv mít základní povědomí v tom, abychom nemuseli každé třetí slovo, o kterém mluví, vysvětlovat. To by mi přišlo nepatřičný.“*

Další kvalita supervizorů, o které participantů ve výzkumu mluví, je z oblasti zkušeností a dovedností získaných praxí – konkrétně trpělivost, představitivost a zvědavost vůči zdánlivé pracovní rutině, ale i odhad pro tempo práce a schopnost „zůstat

s lidmi“. Tyto dovednosti oslovení supervizoři získali v terapeutické a supervizorské praxi:

SPVZ Alan: *„Myslím, že to bude o větší trpělivosti. Ve schopnosti – můžeme v banalitách vidět vlastně zajímavý téma, já nevím, v neuklizených hrncích v kuchyni a hádat se o to, kdo má službu v kuchyni a umývat hrnky, takže je to vlastně supervizní potenciál a zajímavý supervizní téma, od kterého se dá dojít skutečně k nějakým principům, hodnotám, pravidlům, vztahovým věcem v týmech a podobně, když třeba někdy někoho střídám jako supervizor, takže když to byli slovatní psychologové, takže ti pracovníci z přímé péče měli pocit, že jsou moc daleko, že ten psycholog jim jako nerozumí, nebo že se jako neumí představit tu rutinu jejich práce... Co třeba zvenku může vypadat jako neschopnost, jako banalita, no my se možná bavíme o něčem fakt podstatným z perspektivy těch lidí... Trpělivost a porozumění jejich práci... Další takovou schopností může být tempo v supervizi, jak moc spěchat nebo nespěchat, abych ten tým nebrzdil nebo taky abych po něm nechtěl víc, než čeho třeba ten tým je schopen, protože je v nějaké fázi vývoje, zrání, nějakého sebe konstituování.“*

SPVZ Gustav doplňuje: *„No mě asi pomáhala nějaká moje kvalita, kterou, jsem asi částečně získal nějak asi svým životním příběhem, dále výcviky, praxí a také prací, kterou jsem dělal, pracoval jsem s pacienty, když jim bylo blbě, tak mě to naučilo s nimi zůstat. I teda to jako úplně, takže to je ten nějaká asi vnitřní kvalita, kterou mám.“*

V tematické oblasti 1 tak můžeme úhrnem konstatovat, že participanti mají tendenci vnímat své vzdělání jako zásadní přínos, ale zároveň si uvědomují, že nechtějí být považováni za experty. K tomu, aby je přílišná expertnost nevedla k postoji manažerskému nebo lektorskému, jim podle jejich slov pomáhá sebereflexe, pěstovaná v terapeutickém výcviku. Před každou novou supervizí se snaží získat relevantní informace o daném prostředí, aby mohli poskytnout dobrou supervizi. Nezbytné jsou podle nich také dovednosti získané dlouhou praxí, jako jsou trpělivost, schopnost nalézat supervizní potenciál i ve zdánlivých banalitách pracovní rutiny. Dále je podle nich důležité správně odhadnout tempo v supervizi. Osvědčila se také obecně terapeutická schopnost „zůstat s lidmi“ i tehdy, když je jim těžko.

4.2. Do jakých království rytíře jeho cesta zavede

Během své cesty rytíř potkává různá království – jak je vedení domova pro seniory nastaveno vůči supervizi

Participanti vnímají i rozdíly u vedení organizace, popř. vedoucích pracovníků při podpoře či nepodpoře supervize v domovech pro seniory.

SPVZ Evžen říká: *„Supervize také závisí na tom, jak je nastaveno vedení k supervizím, jaký k nim má vztah, jak sami ty lidi jsou otevřený, nebo nejsou otevřený a tak dále... To často určuje tu kulturu té organizace i kulturu supervize – státní organizace jsou spíše nedůvěřivější, ti lidi se často cítí ohroženější a supervizi může být potíže tam vlastně realizovat... A to jsou ty limity organizace.“*

SPVZ Diana si všimá: *„Když to vedení to má jako formalitu, nebo když prostě narážím na to, že vedení není motivované, tak tam je supervize obtížná... Ale v podstatě když ta organizace nebyla zdravá, tak to někde narazilo na limity organizace, protože kdyby si ti lidi konečně začali něco říkat, tak na tom to zpravidla pak skončilo. Takže řekla bych, že u některých lidí ta supervize spíš podpořila jako odchod z té organizace, až na té supervize zjistili, jak moc je to tam zvláštní třeba... Velmi často se tam objevoval velký tlak jako od toho vedení jako na výkon, aniž by ti lidi měli nějakou dostatečnou podporu. Což si myslím, že pak souviselo s tou fluktuací. Vlastně někde, kde jsem vnímala jako takovou docela jako smysluplnou ředitelku, tak to jsem zažila v těch pěti případech snad jen v jednu.“*

SPVZ Gustav vnímá vedení jako překážku: *„A taky si myslím, že překážkou může být vedení, které sice chce, aby byla supervize, ale je jim jedno, jaká je a tak.“*

SPVZ Berta si myslí, že není důležité, zda má vedení zkušenost se supervizí, ale vnímá to jako výhodu: *„Myslím si, že to jako vždycky není důležitý, jako že má zkušenost, ale že je to vždycky jako výhoda, si myslím, když tam je teďka napříč jakoukoliv službou, že když to je, nevím, že je to v zákoně o sociálních službách, nebo nic takového, je to vždycky jako poznat.“*

SPVZ Fiona se připojuje: *„Tam, kde mají dobrou zkušenost, kde třeba hlavně vedoucí zažila někde dobrou supervizi, tak je i sama schopná motivovat ty lidi, dobře motivovat... Někde se setkám s tím, že ten vedoucí má takový ten postoj, prosím vás,*

opravte mi je, to je jeho zakázka... A pak musím vyjednávat, jaká je představa toho vedoucího, jaká je představa toho týmu...“

SPVZ Háta se zamýšlí nad vedením: *„Jestli to je jenom o tom, že si ředitel nebo zadavatel vymyslí, měli bychom mít supervizi, nebo už tu zkušenost mají a jdou jenom po tom vyměnit supervizora, že už tam byl třeba dlouho, nebo jestli i vedení nebo management má svoji supervizi, nebo jestli to mají mít jenom ty pracovníce v sociálních službách, což potom nedělá moc dobrý výstup.“*

Podobně popisuje svoji zkušenost SPVZ Berta: *„Přišla tam ředitelka z byznysu, která jako někde k tomu přičichla a chtěla zavést nějaký nový způsob práce, ale to přesně nebylo ono.“*

Z výpovědí participantů vyplývá, že vedení organizace nebo vedoucích pracovníků může do určité míry ovlivnit průběh supervize. Participantů uvádějí, že odpor vedení může narušit supervizní proces. Naopak, je-li vedení organizace orientováno na podporu pracovníků, superviznímu procesu to pomáhá.

4.3. Jaké překážky rytíře potkají

Překážky bránící dobrému průběhu supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory

Hawkins a Shohet (2004) identifikují několik faktorů, které mohou bránit v efektivním získávání supervize. Mezi tyto faktory můžeme zařadit problémy s přijímáním podpory, praktické překážky, konflikty rolí, obtíže s autoritou, organizační bariéry, osobní rezistence a obranné mechanismy nebo předchozí zkušenosti se supervizí, ať už pozitivní nebo negativní. Některé z těchto faktorů byly uváděny samotnými participanty předkládaného výzkumu. Ten potvrdil závěry výše uváděného sekundárního zdroje, navíc však zjistil i jiné významné faktory, zejména **nízkou motivaci** pracovníků v sociálních službách, způsobenou dle kvalifikovaného odhadu supervizorů **nízkým finančním ohodnocením**. Pravděpodobně jde o systémový problém s finančním ohodnocením pracovníků v sociálních službách v ČR.

Názor, že právě systémový problém může být faktorem bránícím supervizi, potvrzuje výrok SPVZ Háty: *„Supervizoři můžou zažívat frustraci z toho, že něco s tím týmem upracují, něco se najde jako řešení, ale ten systém do toho hází vidle. Přestože*

tam najdou to řešení, jak by to chtěli řešit, vedení řekne: Nejde to. A to potom se snižuje motivace, že k čemu bychom chodili na supervize, my si to tady řeknem, ale je to k ničemu. Také jsou témata, která oni přinášejí – jako že málo peněz, hodně práce a tak dále.“

SPVZ Fiona si také všímá u pracovníků v sociálních službách jejich **nedostatečné motivace**: *„Jestli je to jenom seskupení pracovníků, kteří vůbec nemají ponětí o tom, jak by měli nebo mohli fungovat, a chodí tam, jsou to takové ty typy, které jdou do práce jenom prostě proto, aby si to tam odhákovali. A je jim úplně jedno, jak pracují, a vlastně je obtěžuje jakákoliv iniciativa, která je nad rámec těch běžných povinností. Tak to je překážka.“*

SPVZ Fiona za nedostatečnou motivovaností vidí finanční ohodnocení: *„... a to bohužel u těch třeba pečovatelek je taky jeden z jevů, ta nemotivace, který prostě tak je, protože s tím finančním ohodnocením, které mají, tak se obtížně hledají skutečně motivované pečovatelky, které by to dělaly srdcem tu práci a ne jenom za těch pár peněz. Já bych si přála, aby ty zkušenosti pracovníků se supervizemi byly pro ně motivující. To je moje přání.“*

SPVZ Gustav: *„Těžilo mě tam nejvíc, takový jsem měl dojem, že často narážíme na jejich frustraci, a já myslím, že relativně oprávněnou, že jsou jaksi nedoceněný, že jsou zneužívaný klienty, systémem, šéfy.“*

SPVZ Evžen: *„Někteří sociální pracovníci mají asi nižší a někteří pracovníci v sociálních službách pocitově vyšší motivaci.“*

SPVZ Cyril: *„Myslím, že ta motivace většinou jaksi není plně vnitřní, nebo někdo říká, že oni přicházejí do prostředí, kde se to takhle provádí, ale tam se setkal s různým spektrem těch reakcí, jestli je supervize pro ně dobrá nebo ne.“*

Supervizoři v rozhovorech zmiňovali i další významné překážky, které se jim stavěly do cesty pro supervizi v domovech pro seniory. Jejich výpovědi potvrzují výskyt některých faktorů bránících supervizi, identifikovaných v odborné literatuře (Hawkins, Shohet, 2004). Konkrétně jde o kategorii konflikty rolí či obtíže s autoritou. Například SPVZ Berta má zkušenost, že pečovatelky vnímají supervizi jako **kontrolu**: *„Je potřeba tam vnést, že supervize není kontrola. Třeba teď přišla nová pracovnice, byl to domov pro seniory, pečovatelská služba, jako nová nějaká paní, co pracovala dříve*

v obchodě a hned říkala, vy nás teda nebudete kontrolovat? ... Když jsem vysvětlovala, o čem je supervize, tak to bylo zajímavé, že to má i takovouhle konotaci.“

Také SPVZ Cyril se setkal s tím, že supervize je kontrola: *„Jo, určitě předsudky, že je supervize kontrola, že mě určitě ti shora poslali na kontrolu a podobné věci.“*

SPVZ Gustav vnímá jako překážku, když není **důvěra** ve skupině: *„... když tam nebyla dostatečná důvěra ve skupině nebo zkušenost se supervizí. Tam to někdy vázlo.“*

SPVZ Fiona také hovoří o nedůvěře při supervizi: *„... anebo to souvisí s tou překážkou špatných zkušeností a nechutí k supervizi a nechutí vůbec se znova angažovat, protože ty lidi se obávají toho, že to, co se tam bude dít, tak může být zneužito.“*

Stejně tak SPVZ Berta si všímá možného **strachu** ze supervize: *„Fakt mám pocit, že mají strach se v týmu otevřít, no, jako úplně naplno, aby se jim něco jako nepříhodilo, třeba aby nepřišli o práci, protože to je vždycky, jako, to je taky klasický – když máme supervizi a ptáme se, s čím tam jsou, tak často říkají – hlavně pracovnice v sociálních službách, že nemají týmový problém... Dále říkají, nemám téma, všechno v pohodě, všechno jde dobře nebo něco takového... Já nemyslím, že nemají sebereflexi, že tam někdo nechce víc o tom mluvit, já bych to nazvala, možná to, že nechce se mi o tom mluvit před ostatními. Možná je to tím, že tam nemají bezpečí. Že by se cítili nepochopení.“*

SPVZ Berta dále pokračuje: *„Je tam furt vidět, jak se jako bojí, když to tak řeknu, myslím, že tam je i ten strach, protože je tam hierarchická struktura, bych řekla, že to tam může dělat ten strach. Nějak hůř se pracuje s tím, jakou mají důvěru mezi sebou.“*

SPVZ Evžen popisuje nedůvěru v týmu takto: *„U týmových supervizí mají často vyhýbavé chování, pak to nemá moc cenu, člověk – tedy ta pracovnice – může říct, že to stejně nemá cenu, že to k ničemu nevede, nechce o tom mluvit, protože je za tím nějaké ohrožení.“*

SPVZ Alan si myslí, že čím větší tým, tím menší důvěra, a ze své zkušeností říká: *„Čím jako větší tým, tím menší ochota něco spolu sdílet, protože tam je rostoucí riziko zneužití té supervize, ve smyslu vynášení, no, já nemám tu kontrolu nad tím procesem, protože tam teda nejsme jako spolu všichni, nemůžeme si ty věci říct do očí, takže se tu a tam objevím na supervizi, ale vlastně nevím, co se děje, když se tam objeví ti další, kteří tam nebyli, když jsem tam byl já.“*

Jako další překážku pro supervizi participantů zmiňovali, že pracovníci v sociálních službách hůře rozeznávají supervizní **témata**.

SPVZ Alan k tomu uvádí: „*Ještě tam vnímám, ale to je asi jako u různých týmů různě, schopnost přinést nějaké téma, no, nebo přepustit si, že nějaká situace, která se v týmu děje, je teda vlastně jako obtížná... Myslím, že lidi jako vypráví příběhy, který jsou supervizní jako hrom, je to o metodě, o vztazích, o etice, o všem jako možným, ale oni to jako téma nevidí.*“

SPVZ Evžen se zamýšlí nad tím, jak pracovníci v sociálních službách témata vnímají: „*Ale ti lidi v tom nevidí nebo často, to zase nechci nějak devalvovat, ale jako hůř jako zahlídnou to, že vlastně tady je supervizního materiálu obrovské množství, jenom to chytit... Pracovníci někdy říkají, tak a o čem bychom si povídali, přece jsou ty věci jasné, takhle se to dělá, takhle to funguje, co bychom si nad tím jako lámali jako hlavu.*“

SPVZ Berta si o tématech myslí, „... *že vlastně někdy mě na začátku i napadá, že někdy jako vlastně není téma, a já musím naslouchat, co je tam někde, a udělat z tohoto téma, jestli mně rozumíš. Oni něco řeknou a já: A tohleto by třeba mohlo být téma, že tady slyším něco, a oni pak řeknou, že jo, ale nepřinesou to úplně tak na první dobrou. Třeba řeknou, ne, dobrý, jenom minule se s tím panem Opičkou tady něco dělo a tak, a já se pak musím ptát, co tedy s tím panem Opičkou bylo? Oni to jako téma nevnímají, ale je to téma.*“

SPVZ Berta pokračuje: „*Také je tam specifické téma, se kterým ti lidé pracují, to znamená, nějaká obtížnost vyplývající ze stavu klientů, umírání, jako bylo třeba v době Covidu, to bylo hodně znát.*“

SPVZ Háta k tématům říká: „*Někdy oni opravdu přinášejí témata, které jsou pro ně nějak v tu chvíli důležité a nosný, třeba neumytý hrnek, a supervizorům to může připadat zbytečný, ale je důležité, aby to nebylo překážkou, že supervizor umí přijímat témata, které ti supervizanti přinášejí. A tady je dobré si říct, ano, to je těžké, ale s tím na supervizi nic neuděláme.*“

SPVZ Diana: „*V domovech pro seniory jsou specifická témata, protože jejich cílová skupina samozřejmě umírá častěji než jiné cílové skupiny. Takže spíš v tomhle směru, že jsou tam jiná témata, než že by se tam objevovaly nějaké speciální věci.*“

Participantů se shodují, že často chybí jasná témata a cíle supervize, což vede k tomu, že se setkání stávají pouhou formalitou bez hlubšího významu. Dalším významným aspektem je otázka **únavy a vyčerpání** pracovníků v sociálních službách. Práce s klienty v domovech pro seniory může být fyzicky i emočně náročná, což může vést k nedostatku energie a motivace k účasti na supervizních setkáních po náročném pracovním dni a k jasnému definování témat.

Participantů zmiňovali jako překážku **směnný provoz a fluktuaci**.

SPVZ Alan směnný provoz vnímá jako limit a říká: „*No, směnný provoz minimálně zpomaluje anebo limituje to, co se třeba s nějakými tématy dá dělat, pokud třeba je to nějaký téma, u kterého je na místě, aby byli všichni, nebo aby došlo k nějaký shodě, nebo k nějaký konfrontaci názorů, tak je to vlastně jako vždycky limitované tím, že prostě tam je půlka lidí třeba, nebo v lepším případě dvě třetiny lidí, ale spíš okolo půlky lidí, tak si myslím, že tam je jako limit v tom, jak moc dobře se to dá jako upracovat... Co to ještě znamená, aby to téma se dokončilo, tak co se ještě jako musí udělat, jestli se lidi musí jako protočit, nebo je to na poradu, nebo to musí potom převzít vedoucí toho týmu a dokončit to v nějakým jiným formátu vlastně někde, nebo co vlastně s tím tématem, nebo s nějakou zakázkou třeba dál udělat.*“

SPVZ Hata si myslí, že se supervizi nejméně jeden rok stále začínáme, proto je směnný provoz překážkou: „*Taky je to o tom, že je tam provoz, kde se ty pracovnice střídají, takže někdy se stane, že první rok opravdu každou supervizi začínáte.*“

Také SPVZ Berta vnímá supervizi ve směnném provozu jako obtížnou: „*Už je to takový podle mě obtížný v tom pracovat s pracovníci v sociálních službách ve velkých domovech pro seniory, stále se mění, nikdy nejsou dohromady.*“

SPVZ Gustav říká: „*Nemůžeš se pořádně věnovat týmovým tématům, protože tam se nikdy nemáš možnost potkat s celým týmem.*“

SPVZ Diana si rovněž všimá překážky, kterou představuje velká fluktuace pracovníků: „*U týmové supervize byla právě potíž to, co haprovalo díky té fluktuaci. Protože když se tam pokaždý objeví někdo jako nový, tak mluvit o těch týmových věcech je těžký, možná i nemožný. A to mi u těch domovech pro seniory připadá hodně specifický tou fluktuací.*“

SPVZ Berta má stejný názor: „*... protože jak to bylo ve velkém městě, jako ve městě, myslím si, ještě pak rozdíl jsem sledovala, jak je ta fluktuace velká.*“

Směnný provoz v domovech pro seniory představuje určité výzvy pro efektivní realizaci supervize s pracovníky v sociálních službách. Tato skutečnost je vnímána účastníky jako limitující faktor, který ovlivňuje dostupnost a pravidelnost supervizních setkání.

Účastníci uvádějí, že jedním z hlavních problémů spojených se směnným provozem je obtížné koordinování času a harmonizace pracovních rozvrhů pracovníků. Supervizní setkání musejí být naplánována tak, aby byla přístupná všem zaměstnancům, což může být obtížné. Nicméně, přestože směnný provoz může přinášet určité komplikace, není to neřešitelný problém.

Účastníci se zamýšleli nad tím, zda je **povinná či nepovinná supervize** v domově pro seniory překážkou, anebo podporou.

SPZV Alan přemýšlí nad tím, jak může ovlivnit supervizi její nepravidelnost: *„... takže taková nepravidelnost, že nechodí vždycky všichni, ale chodí vždycky někdo, tak to vnímám jako nějakou proměnnou, respektive jako nějakého riziko, který tu supervizi minimálně zpomaluje... Myslím, že tam jako velká proměnná, která s tím souvisí, to jestli jsem na supervizi a jsem v práci, nebo musím přijít do práce kvůli supervizi... Já o povinné supervizi přemýšlím všechny roky a u všech typů supervize, jestli je to mít nebo nemít povinně. Ale spíš se asi kloním k tomu, že jo, že je dobrý, aby povinná byla, aby to nebylo tak, že na supervizi chodí nějakí exoti, kteří se potřebují prostě někde vypovídat, protože tu práci nezvládají. ... Myslím, že tam když se někdo vyčlení, že na supervizi někdo chodí a nechodí, tak v tomhle kontextu jako těchto zařízení je to o tom, že na supervizi chodí ti, kteří to nezvládají... Tak už kvůli téhle nálepce si myslím, že je potřeba, aby na supervizi chodili všichni a byla prostě povinná, a aby se nějak i třeba jako v průběhu let vžilo to, že supervize je normální pracovní položka v mém popisu práce, stejně jako cokoliv jiného, co v práci dělám, že to je potom strategie možná za mnoho let, možná nějaký v umění třeba generační. Ale aby tam byla ta norma nebo ta hodnota, že supervize je věc normální, řádná, běžná a standardní. A není to jako něco jako navíc. Nebo něco jako mimořádného. Možná, když odbočím třeba k covidu, tak tam, kde supervize povinná nebyla, tak tam ty týmy supervizi ošidily, protože to vnímaly, že supervize je něco navíc a ne něco, co je fakt takový nějaký fundament, taková podpora jejich práce.“*

SPVZ Cyril popisuje: „*To, že je supervize povinná a že se někdy v některých zařízeních stává to, že tam lidi musí jít, i když nemají směnu ti pracovníci, tak to může vyvolat vlnu nevole a odporu k supervizi.*“

SPVZ Gustav vnímá povinnou supervizi jako překážku: „*... to může být dost velkou překážkou a je to velký, velký téma samo o sobě, jestli je supervize povinná, nebo dobrovolná, nebo jestli je povinná, ale zaplacená, jestli je to v pracovním době, nebo ve volném čase. To je obrovský téma samozřejmě. A potom teda taky, jakým způsobem je jim to oznámeno, sděleno, nařízeno, a kým? A jestli je to učiněno jako nabídka, která by jim mohla být k užítku, anebo jestli jim prostě přijde befel.*“

SPVZ Háta přemýšlí nad otázkou takto: „*... to je velkou otázkou a tématem zůstává, jestli supervize má být povinná, nebo nepovinná, já si trochu myslím, že v těchto organizacích je vlastně někdy dobře, že je povinná, protože přes tu povinnost se pak uděje to, že se tam něco odpracuje. A pak odpadne takové nálepkování, že kdo jde na supervizi dobrovolně, tak má problém s klientem, a pak už se to s ním nějak táhne, že je prostě problémový.*“

Dalo by se říci, že participanti přemýšlí nad povinnou supervizí jako nad výhodou, kde mohou pracovníci při pravidelné supervizi získat příležitost k reflexi nad svou prací a celkově se dá říci, že povinná supervize může být pro pracovníky v sociálních službách užitečná, pokud je zavedena s ohledem na jejich potřeby, respektuje jejich autonomii a poskytuje podporu a profesní rozvoj.

Závěrem lze ke třetí tematické oblasti shrnout, že dobrá supervize je pilířem úspěšného fungování organizace a poskytování kvalitní péče a podpory pracovníkům. Avšak participanti se často potýkají s řadou výše uvedených překážek, které mohou komplikovat, nebo dokonce znemožnit efektivní průběh supervize. Mezi tyto překážky patří:

- a) nemotivovaní pracovníci,
- b) vnímání supervize jako kontroly,
- c) nedostatek důvěry v organizaci i mezi pracovníky v sociálních službách,
- d) nedostatek supervizních témat,
- e) směnný provoz a fluktuace pracovníků,
- f) povinná x nepovinná supervize.

Jednou z příčin nízké motivace pracovníků (a) může být fakt, že jsou špatně finančně ohodnoceni, což spolu se směnným provozem (e) lze považovat za faktory systémové. Jsou to právě tyto faktory, které činí supervizi s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory obzvláště obtížnou.

4.4. S jakými lidmi se rytíř na cestě setkává

Jaké dovednosti pro supervizi mají pracovníci v domovech pro seniory

Participant v rozhovorech hovořili o pracovnících v sociálních službách, o jejich dovednostech, schopnostech, ale i o jejich možných limitech, kterých si při supervizích všímají.

SPVZ Fiona popisuje svoji zkušenost se pracovníci v sociálních službách takto: *„Všímám si, že je u nich ta potřeba být užitečné, empatické, mají snahu pomáhat, což někdy může být samozřejmě kontraproduktivní, a to je dobrý, když se objeví na supervizi.“* SPVZ Gustav si zase všímá, že *„... často mají rozvinuté soucítění, empatii. Snahu, jak pomoci, pečovat, posloužit... a ruku v ruce s tím jde, že často jaksi dobře neznají a nevidí svoje hranice, a to může být dobré do supervize a často to tam máme.“*

SPVZ Evžen se zamýšlí nad pracovníky v sociálních službách: *„... to není jen u supervize, je to spíš o schopnosti, o dovednosti, o tom jak reflektovat. Což přece jenom je nějaká myšlenková práce, ale je otázka, jestli ti lidi jsou nějak lidsky zvyklí o té práci přemýšlet, přemýšlet o sobě, přemýšlet o tom, jaký vliv to, co oni dělají, má na ty ostatní, přemýšlet nad věcmi, jestli to, jak já ty lidi vidím, je pravda, nebo to jsou přenosy nebo jiný projektivní věci a tak dále... Řekl bych, že to základní je v těchto věcech nějakého dovednostního a osobnostního nastavení... To, že ti lidi vždy nemají třeba vysokoškolské vzdělání, myslím tím obecně jako pracovníci v sociálních službách, může taky ukazovat na nějakou limitaci nebo na nějakou nerozvinutost.“*

SPVZ Cyril vidí pracovníky takto: *„Mnoho z nich vlastně objevuje ten obor, mnozí z nich jsou zapálení pro práci... Někdy z toho ale můžou být velmi unavení a nestarají se o sebe.“*

SPVZ Diana říká, *„... že do toho jdou tím srdcem... Někdy, když už to chytí, že to je dobrý, tak do toho jdou, že to je pro ně, myslím, ta supervize.“*

SPVZ Hata si všímá, že „... jsou v tom takoví poctiví, v tom chození na tu supervizi, ale samozřejmě je to domov od domova, že když to mají daný, supervize bude tenhle a tenhle den, je vlastně nějakým způsobem povinná pro ty, kteří jsou v práci, nepovinná pro ty, kteří v práci nejsou... Tak oni jsou poctiví v tom, že ti, co jsou v práci, tak jdou... Někdy vnímám to, že se radujou, když to zrovna je v době jejich práce, ale na druhou stranu, že to komentují, tak vlastně při konci té supervize, tak jsou nadšení, kolik se toho událo, nebo i to, že si tam mohli ta témata otevřít a vlastně se na ně podívat, i když ze začátku nic nebylo.“

SPVZ Berta vnímá limit pracovníků v sociálních službách tak, „... že nejsou schopní sebereflexe, já myslím, že nejsou jako cvičení, učení nějakým takovým způsobem jako přemýšlet... Podle mě v těch kurzech to vůbec nemají, jako že nějak o sobě jsou třeba zvyklí i přemýšlet v tom kontextu celé té práce, takže ani si nemyslím, že by byli úplně jako bez fantazie, ale není to jejich dovednost... Také vnímám, že nepoužívají vlastně obrany, dalo by se říct, že nemají ty sofistikované obrany, takže rovnou do toho jdou.“

SPVZ Gustav přináší následující pohled: „Ta sebereflexe je u nic nižší, jednak vzděláním, profesním zaměřením na toho, o koho pečují... Jsou zaměřeni ven na toho, o koho a jak mají pečovat, v tom jsou školení, to je nějaká jejich přirozenost. Pak jsou naučení vztahovat se ke světu a k životu a sebe často moc nevnímají.“

SPVZ Diana se zamýšlí nad tím, že při supervize pracovníci používají více racionalizace, a dodává: „Jo, všímám si u nich více té racionalizace, ale nejsou takoví..., jak bych to řekla, neumějí to tak strašně dobře chytře okecat, což je v něčem vlastně hrozně osvobozující, že to o něco méně brzdí tu spontaneitu než u lidí, kteří mají, já nevím, jakékoliv jiné vzdělání.“

SPVZ Hata také hovoří o obranách: „Myslím, že mají o něco méně sofistikované obrany, a tím pádem jsou více otevření.“

Popisované dovednosti a limity pracovníků v sociálních službách, kteří působí v domovech pro seniory, ukazují, že by supervize mohla být efektivním nástrojem pro jejich profesní růst, a tedy pro zlepšení péče poskytované seniorům. Bohužel, často není dostatečná jejich sebereflexe ani uvědomění si vlastních potřeb a možností. Často se setkávají s unaveností a pocitem vyhoření, což může být důsledkem nedostatečné podpory a prostoru pro sdílení emocí a zkušeností. Pracovníci mohou mít tendenci

vyhýbat se konfrontaci s obtížnými situacemi nebo emocemi, což vede k tomu, že se supervize stává povrchní a nedotýká se skutečných problémů.

4.5. V každém městě jsou od rytíře požadovány jiné služby

V každém městě jsou od rytíře požadovány jiné služby – například vyhloubení studny, zasazení stromu apod. – jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách, kdy má supervize smysl a kdy ne

V této části se budu zabývat významem supervize s pracovníky v sociálních službách, tedy otázkou, zda je supervize pro supervizanty přínosem. Při prezentaci zjištěných dat jsem vycházela z poznatků Havrdové (2008), podle níž je hlavním přínosem supervize profesní růst a rozvoj, což umožňuje čelit novým výzám s dostatečnou přípravou a pozitivním přístupem. Supervize může podporovat kreativitu a poskytnout supervidovaným další nástroje k řešení stresových situací v oblasti sociálních služeb. K otázce významu dále Vaska (2020) upozorňuje, že další přínosy jsou identifikovány jako pozitivní efekty supervize na organizaci a její zaměstnance, přičemž tyto přínosy lze rozdělit do tří vzájemně propojených kategorií: přínos pro zaměstnance, přínos pro klienta a přínos pro organizaci. Je zřejmé, že tyto kategorie mají vzájemně prospěšný vliv. Jinými slovy, zlepšení v jedné kategorii s největší pravděpodobností přinese prospěch i ostatním. Za předpokladu, že je vše nastaveno správně, by měl přínos pro zaměstnance a organizaci vždy vést ke zlepšení situace klienta.

Jak tedy význam či přínos své práce vnímali samotní účastníci mého výzkumu?

SPVZ Gustav vnímá význam supervize jako podpory: *„Myslím, že to je pomoc, už proto, že jsou v těch situacích sami, mají podporu, náhled, průvodce pro sebe a také to, že teď se o ně někdo zajímá, pečuje o ně. To si myslím, že hraje důležitou roli a myslím, že je to jedna z motivací pro tu supervizi pro ně. Jak neustále o někoho pečují a teď někdo pečuje o ně. Zároveň pomáhá rozplétat to, čím jsou zavalení, a nést to s nimi. Význam to má. Mohou redefinovat své pracovní návyky, představy, jak to má fungovat, hledat efektivnější nástroje, které by třeba byly méně zraňující nebo méně zatěžující, vyčerpávající. Takže potom si postupně mohou přenastavovat vztah ke klientům a také k sobě. Někdo uviděl ty paralely mezi vztahem osobním a pracovním. Pak je to*

vyrovnání se zátěží jako smrt, agrese od klientů, ohrožování pracovníků, pohrdání jimi, takže význam supervize pro ně má.“

SPVZ Cyril také hovoří o supervizi podpůrné: „Řekl bych, že je to na prvním místě úleva v přetížení. Potom nějaká orientace ve zmatku, v pochybnostech, v pocitech viny, v pocitech nedostatečnosti, nedostačivosti, nebo také v zahlcení. Společným refrémem jsou hranice, které se tam velmi často začnou objevovat přes to překvapení. Takže opakovaně jsem zažíval, že do toho šli lidi s omnipotencí, jakousi snahou být dokonalým pracovníkem pro všechny klienty, a vylezla z toho potřeba hranic. Jako velmi podstatný význam, protože na rozdíl třeba od terapeutů, tak pracovníci v sociálních službách jsou často neopečováni. Neopečováni ve smyslu, že jsou vystaveni v docela zátěžových situacích s velkým stresem, velkým dilematem, ale nemají pak prostor na to probírat to buď s vedoucím, nebo s kolegy. Samozřejmě neformálně ano, ale já bych řekl, že já jsem terapeut, dělám taky terapeutický supervize, tak když je můžu srovnávat, tak právě pracovníci v sociálních službách potřebují nějaký jiný druh péče. Vyplňujeme vlastně nějaký deficit určitého druhu péče. Já vlastně dneska nevidím velký rozdíl mezi zátěží u terapeutů a sociální pracovníků, že to je práce s klienty, která je zátěžová. A myslím tím hlavně pečovatelky v domovech pro seniory.“

SPVZ Fiona vnímá význam supervize i jako prevenci vyhoření: „Já bych řekla, že jako každá věc, která se týká vztahů, a to vztahy s klienty nebo vztahy na supervizi, nebo vztahy na pracovišti, tak člověka nějakým způsobem rozvíjí. A když se má možnost podívat na ty věci jinak a může v bezpečném prostředí si říct, že to chce dělat jinak, nebo že lze to dělat jinak, a pak se může učit, no tak prostě tam vidím ten největší efekt a význam supervize. Je to právě jedna z možných prevencí nebo jeden nástroj, který může pomoci proti vyhoření. Stoprocentně se to z mé praxe ukazuje.“

SPVZ Fiona ovšem také připouští, že jsou pracoviště, kdy musela supervizi ukončit: „Ale setkala jsem se i s pracovišti, kde to prostě nešlo, a já jsem jim pak musela říct, že nemá smysl se trápit. A ten výsledek té supervize pak neodpovídá tomu, jak by měl. A samy ty pečovatelky mi říkaly, heďte, nám je tady s váma dobře, ale ty supervize jsou k prdu, protože to, co by se potřebovalo změnit, se nemění, a nás to tady devastuje.“

SPVZ Evžen vidí supervizi jako prostor pro podporu: „V sociálních službách vnímám supervizi jako hodně důležitou. Čili bych to hodně zjednodušil, pokud je tým

složený z pracovníků v sociálních službách je větší riziko, že to třeba nebude reflexivní, ale budou to stížnosti. Takže to může být hodně zjednodušené. Takže to může být prostor pro kanalizaci emocí, bez toho, abychom nějak reflektovali, proč to tak je, ale já myslím, že když to trochu takhle přerámujete a ze své praxe to vidím, jam jdou, než to ohrožení opadne, tak přesto jede ještě téma, co je špatně, že vedoucí je šílená, bla bla bla, bla bla bla. A po dvou letech teprve jsou ochotní přijmout nějakou změnu, ale i když to jde pomalu, význam to má.“

SPVZ Berta se zamýšlí nad tím, že pro některé týmy nemá supervize význam: „... protože pro mě je to zajímavé asi fakt v tom, že někdy přemýšlím, jestli má smysl ty lidi jako nutit, nebo jak dlouho jim vlastně ten čas ukázat, jestli si z toho něco můžou vzít pro ně něco potřebný a pak to prostě nechat být. Mám tam otazníky, jak s tím vlastně v těch domovech pro seniory naložit. Pro někoho, myslím si, že pro některý týmy to nemá význam vlastně žádný. Že by tam můžu vidět nějakou funkci, kam je to posouvá, nebo něco, tak oni nejsou schopni s tím zacházet a vlastně je to pro ně takový trochu trápení. Fakt si nejsem jistá, jestli to má nějaký význam pro každý tým, že to můžeme schovat do slova supervize, ale je to vlastně podpora, i když ta do supervize samozřejmě patří. Ale tady je toho nějak víc. Jako, nevím, no mám pocit, že je to pro ně jakože fakt víc takový jako nutný zlo. Nebo nevím, jak to nazvat, že jako nechci říct, že pro všechny, ale většinou je to nějak jako, že by měli tam chodit, nebo mají nějaký pravidlo, že několik supervizí musí absolvovat.“

SPVZ Háta vnímá význam supervize více jako podporu: „Vlastně bych řekla, že význam supervize je to nějaká péče o ně v supervizi, vlastně někdy si říkám, jestli to nese opravdu správný název, že to je supervize. Vlastně si uvědomuju, že ta supervize je často o nějaké edukaci, ale hodně o podpoře toho, co je dobrého, to, co vlastně ta jejich práce, kterou dělají, a že ta práce opravdu není jednoduchá, protože se tam setkávají s těžkýma věcmá, s agresí klientů, úmrtím klientů, se kterými mají vztah, ale i vysokou fluktuací, takže ta práce je tak namáhavá, že vlastně i jejich zdravotní stránka se zhoršuje.“

SPVZ Diana vidí supervizi jako podporu pro pracovníky v sociálních službách: „O tom vůbec nepochybuji, že má supervize v sociálních službách význam. Takže tam si myslím, že má ta supervize jako velký význam v tom, aby ty lidi o těch klientech nějak přemýšleli, že to je něco, co třeba neznají z jiných kontextů. Nebo že si třeba měli příležitost poprvé prostě říct co a jak. Což já vidím, že je vlastně nějakou formu

vzdělávání, když ty lidi si vyměňují zkušenosti mezi sebou a dostávají k tomu nějakou zpětnou vazbu. Takže hodně o podpoře a edukaci. Podpoře... a i o tom jako vzdělávání. Ne, že někam jdou na nějaký školení, ale že vlastně sdílejí mezi sami sebou. Více to jsou supervize podpůrné. A myslím si, že v něčem jsem tam vnímala nějaký asi větší význam toho vzdělávacího smyslu jako supervize. Občas si myslím, že tam nějaké věci pro ně mohly být prostě nový.“

SPVZ Alan se zamýšlí nad tématem takto: „... no, že je to svébytná disciplína určitě v rámci supervize. Nebo je to nějaká jako z nějakých specifických cílů. Nebo těch podskupin v rámci supervize v sociální práci. No možná pro ty pracovníky méně dělicí čára mezi tím, co je to porada, supervize, metodické vedení atd. Myslím si, že tam často bývá jasná zakázka, anebo ještě častěji nevyslovená zakázka, nebo třeba ve smyslu, tak nám k tomu něco řekněte, nebo dejte nám svůj odborný názor, a tady jsme nějak na hranici tý supervize a nějakého odborného metodického vedení, nebo něčeho takového. Tak si myslím, že je to jako potřeba, potřeba to kontraktovat, co ten tým vlastně chce, a hlavně jak to supervizor uchopí.“

SPVZ Cyril význam supervize vnímá na pomezí supervize a poradenství: „Jako vycházím někdy víc vstříc takové zakázce, které jsou asi na pomezí supervize a poradenství. Ale proto, abych ty sociální pracovníky motivoval, abych zajistil, že pro ně stojí za to i po noční službě přijít na supervizi.“

Závěrem této části lze konstatovat, že participanti spatřují význam supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory především jako prostředek podpory a rozvoje pro ně samotné právě proto, že se pracovníci často setkávají s emocionálně náročnými situacemi, jako je například úmrtí klientů, a supervize jim umožňuje zpracovat tyto zkušenosti a vyrovnat se s nimi. Pak takový proces může fungovat jako preventivní opatření proti vyhoření a může podporovat psychickou pohodu pracovníků.

Nicméně, je důležité zvážit situaci a zajistit, aby byla supervize vnímána jako pozitivní a užitečná pro všechny zúčastněné strany.

4.6. Rytíř na své cestě rozšiřuje své zkušenosti

Rozšíření zkušeností supervizorů při práci s pracovníky v sociálních službách

SPVZ Háta vnímá supervizi s pracovníky v sociálních službách jako obohacující, tedy jako rozšíření své zkušenosti: „*Já myslím, že zkušenost, kterou jsem nabyla v domovách pro seniory s pracovníky v sociálních službách, mě velmi obohatila. Obohatila mě v tom, že není potřeba nikam spěchat... Někdy si jenom říkám, že se musím vrátit na začátek v té zvědavosti, neočekávat velký kroky a že o tématech důvěry, o tom, že já jsem pro ně důvěryhodná a že ty věci, které oni přináší mě opravdu zajímají, že se nevyplnu, neuteču od toho, tak to je vlastně i nějaká motivace mého růstu a vlastně i zkušenosti.*“

SPVZ Gustav popisuje své rozšíření zkušenosti jako schopnost zůstat s člověkem v obtížné situaci: „*No a myslím si, že to téma té zkušenosti jsem tady potkal nejvýrazněji, že zůstat s člověkem v nějaké bezmoci, to se ukázalo dobrý, a to mi rozšířilo tuto zkušenost ještě víc. Kapacitu na to být vůbec s člověkem v těžkosti a neodejít i když si myslím, že to nejde, jak má.*“

SPVZ Evžen vnímá svoje rozšíření zkušenosti při změně přístupu: „*... rozhodně v tom, že třeba jsem změnil jazyk, tím myslím volím víc hlavně ten popisný jazyk. Nejdou třeba do těch fantazií nebo nějakých abstrakcí, když nemáme tendence pracovat se strukturama, systémama. Takže v tomhle, no jako víc vlastně možná objevovat tu užitečnost. Jestli jim to je užitečný, jak to vnímají oni, co bylo dobré, pohledat nějakou konkrétní jednoduchou větu, jak to přijde, takže oni řeknou, ale to musí být třeba zavedený, řeknu: Jo, tohle je dobré, můžeme s tím něco dělat?*“

SPVZ Cyril: „*Ted' jako rozumím, že je velkým tématem, to asi sdílíme, pro hodně pracovníků v sociálních službách je přímý výkon práce a administrativa. To je silné téma, že administrativa obtěžuje. Oni jsou důležitý v terénu v kontaktu se klientem. A tohle se opakuje snad v každém týmu. Chápu to, že je potřeba evidence, ale nechápu, proč je tolik administrativy. Já si říkám, že se zvýšila má úcta v sociální práci. Tím pádem i k pracovníkům v sociálních službách, co to vlastně dělají za práci. Můj osobní růst nebo rozšíření si portfolia, že to mu rozumím. A vlastně jsem za to dneska rád, že zase v tom terapeutickém prostoru občas mě i při práci s mými klienty dojde, aha, tak tady asi by mohla nastoupit nějaká sociální služba. Já už jsem takový bohatší, jak přemýšlet, jak tak myslím, jak to sdělím. Ale mám nějak jako ten můj horizont prostě těch možností se rozšiřuje ve smyslu, že ne každému musí pomoci jediné terapie. A moje zkušenost je i to, že si myslím, že se už za těch 15 let se vlastně se otáčím víc tam, kde je mi to nějak, kde se cítím nějak přirozené do toho terapeutického prostoru. Myslím, že to*

je nějaký vyhoření, ale nějak asi jsem si i naplnil, co jsem potřeboval a taky jsem poznal, co jsem potřeboval.“

SPVZ Alan popisuje svoji zkušenost jako hodnocení kvality své vlastní práce: *„Co mám jako svoji zkušenost, tak to v domově pro seniory vždycky byla obrovská dřina. Nějak tu supervizi dobře vést, nebo se zavést třeba v té službě nebo něco podobného. To si supervizor sahá na ty otázky, jako nějaký jako hodnocení vnímání vlastní kvality práce, potažmo nějakých vlastně definování nějakých měřítek, tak podle čeho jako posuzuju sám svoji práci supervizora. Nebo nahlížím sám na sebe, nebo na svoji práci, takže to znamená nějaké jako tyhle ty otázky. Takže to otvírá otázky toho vnímání sama sebe, vnímání svého postojů jako supervizora, když se setkávám i s nějakou takovou proměnou, která mi může brát vítr z plachet v pozici supervizora. A i ta moje zkušenost, jak ony vnímají sebe – my jsme jenom ty pečovatelky. A já jim říkám: Ne, vy jste právě pečovatelky, které mají nenahraditelnou hodnotu, prostě tady v tom celém jako systému. Dát tomu tu, možná i nějakou důstojnost vlastně té práci nějaký uznání, že to je fakt velká, plnohodnotná, významná práce, na kterou všichni jako nemají, aby jí dělaly.“*

SPVZ Berta vnímá rozšíření svých zkušeností jako rozdíl ve své aktivitě: *„Moje nová zkušenost je, že se snažím, jsem více aktivní. Jako stojí to víc energie a vím, že jinde člověk, tedy já to tak mám, že nemusím být tolik aktivní. U pečovatelek se hodně doptávám, musím víc do nich, hlavně na začátku to jako víc popíchnout.“*

Participantům přináší supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory možnost rozšíření jejich zkušeností mnoha způsoby. Zaprvé, tato praxe jim umožňuje získat hlubší porozumění sociálním problémům a výzvám spojeným s péčí o seniory. Dále se učí flexibilitě a adaptabilitě při řešení různorodých situací, které mohou vzniknout při práci s různými typy klientů a jejich potřebami. Celkově tedy supervize s pracovníky v domovech pro seniory představuje pro supervizory obohacující zkušenost, která jim umožňuje růst a rozvoj v jejich profesní dráze.

4.7. Rytíř do pokladnice vkládá doporučení pro další generaci rytířů, kteří se vydají na svou cestu

Doporučení, jak má být supervizor vybaven pro práci s pracovníky v sociálních službách

Participantů hovoří o tom, že je důležité si uvědomit, že přílišné **množství** supervizních týmů může negativně ovlivnit činnost supervizora a následně i kvalitu supervize.

SPVZ Háta se rozpovídala o vlivu počtu týmů na supervizora – že je důležité toho nemít moc: *„Tak to mě tak napadá, že by to chtělo nějakou podporu i těm supervizorům, a hlavně těm začínajícím, že to je dobrý, má to smysl, i když ten smysl můžou vidět i za dlouho. Tak bych mu doporučila, aby si nejdříve vyzkoušel supervizi v jiných službách, než je domov pro seniory, pokud tam půjdou, tak můžou zažít deziluzi o tom, jak má supervize vypadat, protože tendence pracovníků sociálních službách, kde nemají dobrou zkušenost se supervizí je na začátku setkání nemít témata. A to může rozhodit začínajícího supervizora docela dost... Myslím tím i to, jestli supervizor už toho má plný zuby, zase jde do nějakého dalšího domova pro seniory a znova se mu to tam opakuje anebo si i na tohle dává nějak pozor a trochu to třídí nebo trochu to, jak bych to řekla správně, rozmělní. To znamená, že to nemá na plný úvazek, nedělá jenom supervizora v sociálních službách v domovech pro seniory, protože podle mě ta supervize je tam specifická.“*

Rovněž SPVZ Alan soudí, že chuť supervidovat v domovech pro seniory závisí na množství, a upozorňuje: *„Mít jenom takovéhle supervize, tak si myslím, že je to strhující pro supervizora a že je potřeba to mít jako vyvážený s jinými cílovkami, s jinými typy supervizí, že si myslím, že je to důležité i pro duševní hygienu, jako potřeba mít to nějak jako stratifikovaný, tu strukturu těch týmů, nebo těch supervizních kontraktů, tak, aby to netvořilo nějakou jako významnou většinu. Tak si myslím, že se to jako líp zvládá, když toho není víc než půlka, líp se o tom přemýšlí, jinak je to je vyčerpávající.“*

SPVZ Gustav se zamýšlí na množství supervizí takto: *„Hodně často se to vlastně týká v těch týmech nějaké bezmoci, bezvýchodnosti, bezhraničnosti, tak proto je taky dobrý nebrat si těch týmů moc.“*

SPVZ Diana vypovídá, že nelze dělat supervize v domovech pro seniory na plný úvazek: *„No, rozhodně bych mu řekla, že to teda není úplně nejlepší pole pro začátečníky, protože to je fakt náročný, ale spíš z hlediska struktury těch organizací než kvůli pracovníkům v sociálních službách, a že to nejde dělat na full time.“*

K supervizi patří také schopnost dobře **naslouchat...**

SPVZ Berta říká, „... že není možný moc tlačit na ně, mě napadá. Asi, že na začátku je potřeba jít s nějakou troškou lehkostí za sebe. Přinést tam něco, že je naladí, co to tak asi jako supervize může být a nejt hnedka jako tvrdě na věc, pokud teda neměli žádnou supervizi nebo měli supervizi i třeba před několika lety. A také je možné, že mají nějakou divnou zkušenost. Takže se připravit tady na to, že to fakt, k tomu odporu tam, jako patří, nevím, jestli bych radila něco konkrétního. Aby dobře poslouchal, že tam vytáhne témata.“

SPVZ Cyril uvádí, že „... zároveň jsem musel hodně kalibrovat tu svoji přítomnost, svoje intervence, zvykat si. To, co jsem se nějak naučil, to platí i teď. Jako být pomalý, měkký, tak jako počkat si. Ale aby to očekávání určitě neobsahovalo tolik rezistence.“

Participanti reflektují, že důležitým prvkem je **respekt** – supervizoři by měli respektovat pracovníky a jejich práci, a to i v případech, kdy se mohou lišit v názorech nebo přístupech k dané situaci. Dalším prvkem je **empatie**, bez které by bylo obtížné vést efektivní supervizi a poskytovat podporu.

SPVZ Gustav: „Nedá se alespoň zpočátku očekávat nějaká jaksi výrazná reflexe, tak bych doporučil trpělivost, empatii, ocenění a nevzít nohy na ramena. A to nejen fyzicky, ale hlavně emočně. S těma lidma zůstat. Protože ty emoce nejsou moc často uvědomované, ale jsou často zároveň silné.“

SPVZ Háta říká: „No a při samotné supervizi bych mu doporučila, aby zůstal u sebe a opravdu se obrnil velkou trpělivostí a respektem k těm lidem, k těm pracovníkům v sociálních službách, že jejich sebereflexe je nižší, že úplně většinou oni popisují ty věci venku, tím myslím že popisují věci, co vedení a tak, ale také je dobré myslet na to, jakou práci dělají a jak je náročná.“

SPVZ Alan: „Já bych řekl, nějaký ocenění nebo v nějakým širším pojmenování jako to, že dám význam, adekvátní význam té práci, kterou tady dělají. Že ta práce je fakt důležitá, je významná, je nenahraditelná, je těžká. Tohle dát najevo, protože ony (pečovatelky, pozn. autora) často říkají, že sestry jsou lepší, ty jsou ty chytřejší, bohatší atd. přesto, že jsem jim dal jako najevo jako plný respekt a plnou úctu k tomu, že si jako vážím té práce, kterou udělají. A že si ji umím představit. Ale taky si umět přisednout a sedět tam s nimi, že si to umím představit, jaký to jako je. Tak to mně přijde důležitý,

pro nějaký jako budoucí úspěch, aby to mohlo fungovat. Takže když to vezmu zpátky k tomu doporučení, ten start, tak jo, tak jako dát najevo ten respekt, pokud dát můžu. “

Participanti ve své práci s pracovníky v sociálních službách se shodují na tom, že komunikace hraje klíčovou roli v efektivní supervizi. V rámci této komunikace je nezbytné nalézt jiný **jazyk**, než je obvyklé v běžném profesním prostředí.

SPVZ Alan doporučuje hovořit jednoduše: *„No, mluvit jednoduše. A že často mně ti lidi říkali, ty pečovatelky, no ale on ten... ten supervizor, že byl jako divnej, protože nám říkali nějaký věci, který prostě byly jako z jiný planety, prostě pro ty pečovatelky byl nesrozumitelný.“*

SPVZ Cyril popisuje svoji cestu k nalezení porozumění: *„Já jsem si všiml, že jsem si trochu musel hledat jazyk, že přece ony nejsou sociální pracovnice, ale pracovnice v sociálních službách, že tam probíhá i nějaké podprahové učení vlastně, abychom si rozuměli v tom, co říkáme, nějaký základní věci, já to nemyslím fakt zle, ale musím používat zjednodušený jazyk, někde musím hodně hledat jazyk. Jaká slova používat, abych nebyl moc odborný, odtazitý. Řeknu, že jsem zlidovělý na své poměry. Ten můj styl, ty věci odlehčovat, ze života. A to není překážku, je to jen nějaká nová poloha. Nová dovednost, kterou tam přinášíte.“*

SPVZ Diana zmiňuje pozornost k tomu, jak hovoří: *„Je to v nějakém specifickém jazyce, že je dobré si dávat pozor, jak mluvím, ale já nejsem zvyklá používat moc nějakých chytrých a cizích slovíček. Myslím, že na tom to nestojí.“*

Rovněž SPVZ Evžen říká, že on sám změnil svůj slovník, svůj jazyk: *„Musel jsem měnit slovník, abych se s nimi vůbec domluvil, aby nějak to přemýšlení mohlo jako fungovat. Ale pak je to samozřejmě moje chyba, když nepřizpůsobím jazyk, ale musel jsem to nějak analyzovat a nějak jsem se v tom musel s nimi hledat.“*

SPVZ Fiona přizpůsobuje svůj jazyk tak, jak je zvyklá: *„Přizpůsobuji jazyk a vyjadřování tomu způsobu, jak se mnou lidé mluví. Ale to je něco, co jsem zvyklá používat, takže mě to nějak neomezuje, já to asi nevnímám moc.“*

SPVZ Háta vyzdvihuje důležitost přizpůsobení jazyka: *„Ten jazyk při supervizi hodně dělá... Často si ověřuju, jestli to sedí, jestli tomu správně rozumím a jestli oni správně rozumějí mně, co říkám. A s tím se setkávám jako dobrou odezvou toho, že potom mluvíme stejným jazykem. Všimla jsem si, že méně používám latinská slova, méně tam používám termíny, které by mohly být nějak zatěžující, matoucí.“*

Participantů shodně tvrdí, že supervize ve **velkých týmech** s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory představuje náročnou výzvu. Supervizor by měl být schopen přizpůsobit svůj přístup tak, aby vyhovoval různým preferencím a potřebám jednotlivých členů týmu, což může být vzhledem k velikosti týmu náročné.

SPVZ Berta vnímá velikost týmu jako zátěž pro supervizora: *„Vlastně mi připadá, že ta velikost zařízení a velikost toho týmu jsou fakt důležité, že to může být dost zátěž nejen pro začínajícího supervizora.“*

SPVZ Alan a SPZV Evžen říkají o velikosti týmu, že může být i limitem: *„Takže jako ta velikost toho týmu je taky nějaký limit ve smyslu toho, co jsou si schopni všichni sobě navzájem říct, jak moc jsou schopni spolu sdílet.“* SPVZ Evžen: *„Limity práce v domově pro seniory jsou vyšší než v jiných sociálních oblastech, a to i tím, že jsou ty organizace státní a velké.“*

SPVZ Fiona se zamýšlí nad tím, že velikost týmu může určovat, jak fungují vazby mezi pracovníky: *„Jakmile se jedná o kolektiv pracovníků, to znamená 15 a více lidí, tak to není tým. A tam potom fungují úplně jinak ty vazby mezi jednotlivými členy, jiná dynamika je tam. A často se může stát, že ta týmová supervize tam prostě nefunguje, protože tam jsou třeba dvě, tři subskupinky, které mají svoje vlastní pravidla a fungují jinak v rámci toho celého pracovního seskupení.“*

SPVZ Gustav soudí, že s velkým týmem se nedá vůbec pracovat: *„Někde je ten tým vlastně tak velký, že se s celým týmem ani nedá pracovat, to je také téma. Jak ve velkých zařízeních udělat dobrou supervizi v týmu. Jak je rozdělit a jak s nimi pracovat.“*

Také SPVZ Háta je toho názoru, že supervize ve velkém týmu může být náročná: *„Nevím, jestli by to šlo udělat, protože ty týmy většinou bývají opravdu velké, tak jakým způsobem je rozdělit, jestli by bylo třeba fajn, aby tam byli dva supervizoři, nebo jak ty služby rozdělit. Že to může být hodně náročný, když je to velký tým.“*

Participantů se shodují na tom, že velké týmy mohou snížit účinnost supervize tím, že ztěžují diskuzi a reflexi nad pracovními problémy a situacemi. Problémy se mohou ztratit v davu a pracovníci mohou mít pocit, že nejsou slyšeni a podporováni. Mezi možnostmi, jak udělat z velkých týmů menší, navrhovali participantů týmy rozdělit, pozvat dalšího supervizora.

Ve výše popsané sedmé oblasti, která se týká rad participantů pro ostatní supervizory při práci s pracovními týmy v domovech pro seniory, zřetelně vystupuje do popředí právě zkušenost participujících supervizorů a fakt, že mají cenné rady pro začínající kolegy. Jedno z hlavních doporučení, které dávají, je, aby si noví supervizoři nebrali na starost příliš mnoho supervizních týmů. Velké množství supervizí může začínající supervizory snadno přetížit a bránit jim v poskytování adekvátní podpory každému pracovníkovi. Je důležité, aby noví supervizoři měli dostatek času a energie, které věnují každému týmu, a aby nebyli příliš roztěkaní kvůli práci s různými skupinami. Tím, že si berou na starost menší množství týmů, mohou lépe soustředit svoji pozornost a úsilí na individuální potřeby každého týmu a každého pracovníka. Dalším klíčovým doporučením je schopnost naslouchání. Začínající supervizoři by měli být schopni aktivně naslouchat pracovníkům v sociálních službách, projevovat jim respekt a empatii a být otevření jejich perspektivám. Naslouchání je základem pro budování důvěry a vzájemného porozumění, což je klíčové pro efektivní supervizi. Zkušení supervizoři také zdůrazňují důležitost nalezení vhodného komunikačního jazyka s pracovníky v sociálních službách. Každý pracovník může mít odlišné potřeby a preferované styly komunikace, a proto je důležité, aby supervizoři byli schopni přizpůsobit svůj přístup každému individuálně. Nakonec supervizoři varují před supervizemi ve velkých týmech, které mohou být pro začínající supervizory náročné a problematické. V těchto velkých skupinách je obtížné udržovat efektivní komunikaci a zajistit, aby každý pracovník měl dostatek prostoru k vyjádření svých potřeb a obav. Proto doporučují začínajícím supervizorům upřednostňovat menší týmy, kde mohou lépe využít i týmová témata.

4.8. Vyhodnocení výsledků výzkumu

Tato kapitola je věnována shrnutí výzkumných dat. Stanovila jsem si dvě výzkumné otázky, na které výzkum přinesl odpovědi.

HVO1: Jaké zkušenosti mají supervizoři se supervizí s pracovníky v sociálních službách?

Zkušenosti supervizorů se supervizí s pracovníky v sociálních službách v domově pro seniory představují bohatý zdroj poznatků pro dobrou supervizi.

Nezbytné jsou podle supervizorů dovednosti získané dlouhou praxí, jako jsou trpělivost, schopnost nalézat supervizní potenciál i ve zdánlivých banalitách pracovní rutiny. Dále je podle nich důležité správně odhadnout tempo v supervizi. Osvědčila se také obecně terapeutická schopnost „zůstat s lidmi“ i tehdy, když je jim těžko.

Supervizoři mají shodnou zkušenost s tím, že vedení organizace nebo vedoucích pracovníků může do určité míry ovlivnit průběh supervize. Poukazují také na to, že odpor vedení může narušit supervizní proces. Naopak, je-li vedení organizace orientováno na podporu pracovníků, superviznímu procesu to pomáhá.

Zkušenosti supervizorů dále ukazují, že dobrá supervize je základním pilířem úspěšného fungování organizace a poskytování kvalitní péče a podpory pracovníkům. Avšak supervizoři se často potýkají s řadou níže uvedených překážek, které mohou supervizi komplikovat nebo dokonce znemožnit její efektivní průběh. Mezi tyto překážky patří:

- a) nemotivovaní pracovníci,
- b) vnímání supervize jako kontroly,
- c) nedostatek důvěry v organizaci i mezi pracovníky v sociálních službách,
- d) nedostatek supervizních témat,
- e) směnný provoz a fluktuace pracovníků,
- f) povinná x nepovinná supervize.

Jednou z příčin nízké motivace pracovníků (a) může být fakt, že jsou špatně finančně ohodnoceni, což spolu se směnným provozem (e) lze považovat za faktory systémové. Jsou to právě tyto faktory, které činí supervizi s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory obzvláště obtížnou.

Praktické znalosti supervizorů ukazují, že forma supervize je často spíše podpůrná a edukační. Supervizoři se shodují na tom, že proces supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory jim rozšířil vlastní zkušenostní horizont. Dále sdílejí názor, že jejich vlastní vzdělání má vliv na průběh supervize.

Supervizorům přináší supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory možnost rozšíření jejich zkušeností mnoha způsoby. Zaprvé, tato praxe jim umožňuje získat hlubší porozumění sociálním problémům a výzvám spojeným s péčí o seniory. Dále se učí flexibilitě a adaptabilitě při řešení různorodých situací, které mohou vzniknout při práci s různými typy klientů a jejich potřebami. Celkově tedy

supervize s pracovníky v domovech pro seniory představuje pro supervizory obohacující zkušenost, která jim umožňuje růst a rozvoj v jejich profesní dráze.

HVO2: Jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách?

Supervizoři vnímají supervizi v domovech pro seniory jako klíčovou a důležitou disciplínu, která má značný význam. Avšak charakterizují ji jako specifickou oblast v rámci supervize. Dovednosti a limity pracovníků v sociálních službách, kteří působí v domovech pro seniory, ukazují, že by supervize mohla být efektivním nástrojem pro jejich profesní růst, a tedy pro zlepšení péče poskytované seniorům. Bohužel, u supervizantů často chybí dostatečná sebereflexe a uvědomění si vlastních potřeb a možností. Supervizoři se tak mnohdy setkávají s unaveností a pocitem vyhoření, což může být důsledkem nedostatečné podpory a prostoru pro sdílení emocí a zkušeností. Pracovnice mohou mít tendenci vyhýbat se konfrontaci s obtížnými situacemi nebo emocemi, což vede k tomu, že se supervize stává povrchní a nedotýká se skutečných problémů.

Lze konstatovat, že supervizoři vidí význam supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory především v podpoře a rozvoji pro ně samotné právě proto, že se pracovníce často setkávají s emocionálně náročnými situacemi, jako je například úmrtí klientů, a supervize jim umožňuje zpracovat tyto zkušenosti a vyrovnat se s nimi. Pak takový proces může fungovat jako preventivní opatření proti vyhoření a může podporovat psychickou pohodu pracovníků.

Nicméně je důležité pečlivě zvážit a zajistit podmínky pro to, aby byla supervize vnímána jako pozitivní a užitečná pro všechny zúčastněné strany.

Předkládaný výzkum dále zjistil, že účastníci mají tendenci vnímat své vzdělání jako zásadní přínos, ale zároveň nechtějí být považováni za experty. Před každou novou supervizí se snaží získat relevantní informace o daném prostředí, aby mohli poskytnout dobrou supervizi. Lze říci, že to považují za nutnou součást dobře odvedené práce. Oslovení supervizoři soudí, že rizika spojená s přílišnou expertností může eliminovat supervizorova rozvinutá sebereflexe, kterou řada z nich získala během psycho-terapeutických výcviků.

Nečekaný výsledek výzkumu spočívá v cenných radách supervizorů pro začínající kolegy supervizory při práci s pracovními týmy v domovech pro seniory. Právě zde zřetelně vystupuje do popředí zkušenost participujících supervizorů. Jedno z jejich

hlavních doporučení je, aby si noví supervizoři nebrali příliš mnoho supervizních týmů na starost. Velké množství supervizí může začínající supervizory snadno přetížit a bránit jim v poskytování adekvátní podpory každému pracovníkovi. Je důležité, aby noví supervizoři měli dostatek času a energie věnované každému týmu a aby nebyli příliš roztěkaní prací s různými skupinami. Tím, že si berou na starost menší množství týmů, mohou lépe soustředit svou pozornost a úsilí na individuální potřeby každého týmu a pracovníka. Dalším klíčovým doporučením je schopnost naslouchání. Začínající supervizoři by měli být schopni aktivně naslouchat pracovníkům v sociálních službách, projevovat jim respekt a empatii a být otevření jejich perspektivám. Naslouchání je základem pro budování důvěry a vzájemného porozumění, což je klíčové pro efektivní supervizi. Zkušení supervizoři také zdůrazňují důležitost nalezení vhodného komunikačního jazyka s pracovníky v sociálních službách. Každý pracovník může mít odlišné potřeby a preferované styly komunikace, a proto je důležité, aby supervizoři byli schopni přizpůsobit svůj přístup každému individuálně. Nakonec supervizoři varují před supervizemi ve velkých týmech, které mohou být pro začínající supervizory náročné a problematické. V těchto velkých skupinách je obtížné udržovat efektivní komunikaci a zajistit, aby každý pracovník měl dostatek prostoru k vyjádření svých potřeb a obav. Proto doporučují začínajícím supervizorům upřednostňovat menší týmy, kde mohou lépe využít i týmová témata.

Závěr

Závěr mého zkoumání supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory naznačuje, že tato oblast skutečně přináší specifické výzvy a nároky. V odborné literatuře jsem sice hledala odpovědi na otázky týkající se této problematiky, avšak s nedostatečným úspěchem. Klíčovým bodem se tak stalo naslouchání a sdílení zkušeností s kolegy supervizory, kteří v této oblasti působí. Jejich postřehy mě přivedly k poznání, že supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory je specifická a náročná a někdy i frustrující.

Rozhodnutí zaměřit svou diplomovou práci na výzkum zkušeností supervizorů v této oblasti se ukázalo jako vhodné. Tím, že jsem se zaměřila na to, jakou mají supervizoři zkušenost a jak vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách, jsem získala důležité poznatky o tom, jakým způsobem tato specifická situace ovlivňuje jejich práci a motivaci. Ukazuje se jako nezbytné, aby supervizoři dokázali identifikovat překážky a aktivně pracovali na jejich překonání. To může zahrnovat budování důvěry, posilování motivace pracovníků, aktivní naslouchání jejich potřebám a vytváření prostředí otevřené komunikace a spolupráce.

Je zřejmé, že supervize v kontextu sociálních služeb v domovech pro seniory vyžaduje zvláštní přístup a vhodné strategie, aby byla účinná a přínosná pro všechny zúčastněné strany. V závěru se ukazuje, že zkušenosti supervizoři v domovech pro seniory mají cenné rady pro začínající kolegy. Tato doporučení se zaměřují na důležitost správného rozvržení supervizních týmů, schopnost naslouchání, respekt a empatii vůči pracovníkům, hledání vhodného komunikačního jazyka a vyhýbání se supervizím ve velkých týmech v domovech pro seniory.

Tato práce může sloužit jako významný podnět pro další zkoumání této problematiky a poskytnout základ pro zdokonalení supervizní praxe v této oblasti při přípravě nových supervizorů pro supervizi s pracovníky v sociálních službách.

Seznam literatury a zdrojů

- BAŠTECKÁ, B., ČEMÁKOVÁ, V., KINKOR, M., 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.
- BÄRTLOVÁ, E., 2007. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: FSE UJEP. ISBN 978-80-7044-952-3.
- BARTOŠ, A., HASALÍKOVÁ, M., 2010. *Poznej demenci správně a včas – příručka pro klinickou praxi*. Praha: Mladá Fronta. ISBN: 978-80-204 2282-8.
- BEDNÁŘ, M., 2012. *Kvalita v sociální služběch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3069-0.
- BELARDI, N., 2009. *Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. 3. vydání. München: C. H. Beck, s. 85–106. ISBN 978-3-40644-757-0.
- BRAUN, V., CLARKE, V., 2012. *Thematic analysis*. APA Handbook of Research Methods in Psychology: Vol. 2. Research Designs. Chapter 4: 2012, s. 57–70. DOI 10.1037/13620-004.
- BRAUN, V., CLARKE, V., 2021. *To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales*. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), s. 201–216.
- BRAUN, V., CLARKE, V., 2021. *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, s. 77–101.
- CARROLL, M., THOLSTRUPOVÁ M., 2004. *Integrativní přístup k supervizi*. Praha: Triton, s. 87–99. ISBN 80-7254-582-5.
- ČERMÁK, I., ŘIHÁČEK, T., HYTYCH, R. a kol., 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.
- DAVYS, A., BEDDOE, L., 2021. *Best Practice in Professional Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers. 288 s. ISBN 9781785924712.
- DISMAN, M., 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- ELICHOVÁ, M., 2019. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0080-4.

- GABURA, J., 2018. *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. ISBN 978-80-558-1260-1.
- HANUŠ, R., CHYTILOVÁ, L., 2011. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6909-7 – el. verze.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2015. *Psychologický slovník*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN: 978-80-262-0873-0.
- HAVRDOVÁ, Z. a kol., 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
- HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. a kol., 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Kap. 2 a 3. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
- HENDL, J., 2012. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HORÁK, M., 2022. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-88361-21-3.
- HUGHES, L., PENGELLY, P., 1996. *Staff Supervision in a Turbulent Environment: Managing Process and Task in Front-line Services*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- JANEBOVÁ, R., 2014. *Teorie a metody sociální práce – reflexivní přístup*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-7435-374-1.
- KADUSHIN, A., HARKNESS, D., 2002. *Supervision in Social Work* (4th ed.). New York: Columbia University Press.
- KALVÍNSKÝ, I., 2019. *Zkušenosti ze supervizních setkání a návrh systému supervize*. [cit. 2024-02-13]. Dostupné z <https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2021/06/Zkusenosti-ze-superviznich-setkani-a-navrh-systemu-supervize.pdf>
- KAŠLÍKOVÁ, T., SÝKOROVÁ, J. a kol., 2008. *Personální podmínky a supervize*. In: Standardy kvality sociálních služeb: výkladový sborník pro poskytovatele. Praha: MPSV, s. 132.

- KOPŘIVA, K., 2016. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1147-1.
- MATOUŠEK, O. a kol., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
- MICHKOVÁ, A., 2008. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.
- MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MLÝNKOVÁ, J., 2010. *Pečovatelství: učebnice pro obor sociální péče – pečovatelská činnost*. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-3184-1.
- MUSIL, L., 2004. *Ráda bych Vám pomohla, ale... Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman. 243 s. ISBN 80-903070-1-9.
- NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. (eds.), 2010. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK. Kap. 16. ISBN: 978-80-7571-052-0.
- PAGE, S., WOSKET, V., 2014. *Supervising counsellor and Psychotherapist: A cyclical model*. 3rd ed. London: Brunner-Routledge. ISBN 978-13-1576-130-5. Dostupné z <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315761305/supervising-counsellor-psychotherapist-steve-page-val-wosket>
- SHAVEL, M., TOMKA, M., 2010. *Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci*. Košice: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety. 193 s. ISBN 978-80-89271-87-0.
- STRAUSS, A., CORBIN, J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, SCAN, sv. 2. ISBN 80-85834-60-X.
- SVOBODOVÁ, D., 2015. *Profesní poradenství*. Vybrané kapitoly. 1. elektronické vydání. [s. l.] Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9699-4.
- ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

- TOŠNER, J., 2013. *Metodika supervize v sociálních službách*. Praha: Národní centrum podpory transformace sociálních služeb. [cit. 2023-10-13]. Dostupné z https://invenio.nusl.cz/record/181137/files/nusl-181137_1.pdf
- URBAN, L., 2022. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3056-6.
- VÁGNEROVÁ, M., 2004. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 978802460841.
- VASKA, L., 2014. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: Iris. ISBN 978-80-89726-23-3.
- VASKA, L., GREGOROVÁ, B. A., VRŤOVÁ, J., 2020. *Modely supervízie organizácie – výskumné reflexie*. Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1806-4.
- VÁVROVÁ, S., 2012. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0087-1.
- VENGLÁŘOVÁ, M., 2013. *Supervize v ošetrovateľskej praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4082-9.
- VOHRALÍKOVÁ, L., RABUŠIČ, L., 2004. *Čeští senioři včera, dnes a zítra*. Brno: VÚPSV. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_149.pdf
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E., 2019. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5775-9.
- WILLKE, H., 2012. *Supervision in the knowledge society: The role of Professional Associations for Supervision as actors in civil society*. Kassel University Press. ISBN: 3862192733.
- ZAVÁZALOVÁ, H., 2001. *Výbrané kapitoly ze sociální gerontologie*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0326-8.

Zákony a vyhlášky

ČESKO, Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a doplnění dalších zákonů (zákon o sociálních službách), § 116. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009.

Dostupné

z https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/zakon_108_2006.pdf/1a87d9ef-d1df-33fc-35fa-b98714ceba87

ČESKO, Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti související s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů, § 36. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009. Dostupné z <https://portal.gov.cz/kamdal/zakony-vyhlasaky/zakon-c-96-1993-sb>

ČESKO, Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 42. Dostupné z https://www.mpsv.cz/documents/20142/372793/vyhlasaka_505-2006.pdf/bf86c99a-18ed-afb0-9d38-4ab5cf469dbd

SLOVENSKO, Zákon č. 448/2008 Z.z., zákon o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní, v znení neskorších predpisov. Dostupné z https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/vyhlasene_znenie.html

Internetové zdroje

ANSE, Association of National Organisations for Supervision in Europe. ANSE Standards [online]. © 2020. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z <http://www.anse.eu/about-anse/standards>

ASuPP, Asociace supervizorů pomáhajících profesí. *Co je supervize?* [online]. © 2017. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z <http://asupp.cz/cojesupervize>

EASC, European Association for Supervision and Coaching. Supervision and Coaching in Europe Manual EASC Quality Standards, Berlin [online]. © 2009. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z <https://www.easc-online.eu/en/>

Changes in supervision as counselors and supervisors gain experience: A review. 1987. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z <https://psycnet.apa.org/record/1988-21517-001>

- Korean supervisors' experiences in clinical supervision. 2009. [cit. 2024-03-21].
Dostupné z <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0011000009339341>
- Dimensionality of supervisor roles: Supervisors' perceptions of supervision. 1986. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z <https://psycnet.apa.org/record/1986-28295-001>
- External Supervision in Social Work: Power, Space, Risk, and the Search for Safety. 2012. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z <http://dx.doi.org/10.1080/0312407X.2011.591187>

Kvalifikační práce

- JESTŘÁB, J., 2019. *Role supervizorů v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků*. Bakalářská práce. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. [cit. 2024-01-12]. Dostupné z <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>
- JÍLKOVÁ, Š., 2020. *Přínosy a rizika supervize ve státní a nestátní neziskové organizaci z pohledu sociálních pracovníků*. Diplomová práce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z <https://portal.ujep.cz/portal/studium/prohlizeni.html>
- RAJDLOVÁ, M., 2021. *Postoje supervizorů a supervidovaných k supervizi v souvislosti s jejími podmínkami*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z https://is.muni.cz/th/z3nsm/Rajdlova_Marta_diplomova_prace.pdf
- ROSENBAUMOVÁ, R., 2021. *Kultura organizace a supervize z pohledu sociálních pracovníků ve Středočeském kraji*. Diplomová práce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická. [cit. 2023-12-10]. Dostupné z <https://portal.ujep.cz/portal/studium/prohlizeni.html>
- SOUMAROVÁ, M., 2021. *Možnosti a limity využití supervize v oblasti řízení organizace se zaměřením na domovy se zvláštním režimem*. Diplomová práce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická. [cit. 2023-12-10]. Dostupné z <https://portal.ujep.cz/portal/studium/prohlizeni.html>

ŠABARTOVÁ, A., 2016. *Supervize jako nástroj studentů – budoucích sociálních pracovníků*. Diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Dostupné z <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>

Příloha č. 1

Univerzita Karlova

Fakulta humanitních studií

Katedra aplikovaných sociálních věd

Obor řízení a supervize

v sociálních a zdravotnických organizacích

**Projekt diplomové práce
Zkušenosti supervizorů se supervizí
s pracovníky v sociálních službách**

Mgr. Lucie Kašová

Číslo studenta: 22880778

Diskuze tématu a teoretická východiska práce

Ve své profesi supervizorky se setkávám s pracovníky v sociálních službách při týmových supervizích hlavně v domovech pro seniory. Všimla jsem si, že je supervize s pracovníky v sociálních službách v některých aspektech odlišná od supervize např. se sociálními pracovníky. Domovy pro seniory jsou často velké, týmy se obtížně scházejí pravidelně vzhledem k třísměnnému provozu. Při setkáních se supervizory, kteří poskytují supervizi v domovech pro seniory bylo sdílení ohledně supervize s pracovníky v sociálních službách velmi časté. Začala jsem se zajímat o to, zda je to pouze moje zkušenost nebo i jiných supervizorů. Jak supervizoři vnímají a jakou zkušenost mají se supervizí s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory? Jakou měli motivaci a očekávání začít pracovat s pracovníky v sociálních službách? Jak vlastně vypadá taková supervize s pracovníky v sociálních službách v domovech pro seniory?

Žádný výzkum, který by se tímto tématem zabýval, jsem v českém jazykovém prostředí nenašla. Ovšem na specifika se supervizí upozorňuje Venglářová (Venglářová in Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016). Práce pracovníků v přímé péči s klienty je velmi psychicky i fyzicky náročná. Zde by se dalo předpokládat, že supervizi budou pracovníci v přímé péči kvitovat, ba přímo vyžadovat. Tím, že zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zavedl povinnost pracovat pod dohledem nestranného externího odborníka, tak mnoho zadavatelů (vedení sociálních služeb) tuto povinnost plnilo formou zavedení supervize (Venglářová in Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s. 122). Venglářová se domnívá, že při pohledu zpět, kdy mnoho zařízení zavádělo supervizi plošně a účast na supervizích byla povinná přinesla řadu problémů, ale též zajímavých zjištění.

Venglářová (Venglářová in Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016) uvádí hlavní body, které je nutné brát v potaz při supervizi v přímé péči, a to vzdělání, nepřipravenost na reflexi a směnný provoz.

- Pracovníci v přímé péči sami o supervizi většinou vůbec nevědí, jedná se většinou o lidi s nízkým stupněm vzdělání (pro pozici stačí 150hodinový kurz), jde tedy převážně o skupinu pracovníků, kteří nejsou zvyklí svou práci reflektovat.
- Pracovníci v přímé péči často pracují na směnný provoz, je tedy velmi složité zajistit na supervizi přítomnost většiny členů týmu.

- Zřizovatelé sice supervizi podporují, ale finanční prostředky na její realizaci musejí sociální služby hledat samy (Venglářová in Baštecká Čermáková, Kinkor, 2016, s. 123), toto je v mnoha sociálních zařízeních jiné – zřizovatelé supervizi nejen podporují, ale i financují.

Mohlo by se na první pohled zdát, že supervize s pracovníky v sociálních službách má svá jasná specifika, a já bych ráda zjistila, zda tomu opravdu tak je. V teoretické části bude přestaven pohled na supervizi a výkon práce pracovníka v sociálních službách.

Návrh výzkumné části

Cíl práce

Ve výzkumné části bych se chtěla zaměřit na zjištění zkušeností supervizorů se supervizí s pracovníky v sociálních službách z pohledu supervizorů. Výzkum si klade za cíl odpovědět na dvě hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké zkušenosti mají supervizoři se supervizí s pracovníky v sociálních službách?
2. Jak supervizoři vnímají supervizi s pracovníky v sociálních službách?

Pro zodpovězení těchto otázek se budu také zabývat dílčími výzkumnými otázkami:

1. Jak supervizoři vnímají funkci a význam supervize s pracovníky v sociálních službách?
2. Jaké supervizoři využívají druhy supervize s pracovníky v sociálních službách?
3. Jak supervizoři vnímají motivaci účastníků supervize?
4. Jaká měli supervizoři očekávání a motivaci při zahájení supervizí s pracovníky v sociálních službách a jestli je v průběhu času změnili?
5. Jak mohou vzdělání a zkušenosti supervizora ovlivnit proces supervize s pracovníky v sociálních službách?
6. Čím supervize s pracovníky v sociálních službách rozšiřuje zkušenost supervizorů?

K zodpovězení výzkumných otázek zvolím kvalitativní výzkumnou metodologii, protože mi jde především o popsání situace supervize s pracovníky v sociálních službách z pohledu supervizorů, která dosud nebyla významněji prozkoumána. Hlavním

zdrojem dat pro mě budou polostrukturované rozhovory se supervizory se zkušeností se supervizí s pracovníky v sociálních službách.

Výzkumné metody a techniky

Výběr informátorů

Pro výběr informátorů pro naplnění výše popsaného cíle plánuji využít záměrný výběr, oslovím supervizory, o kterých vím, že poskytují supervizi pracovníkům v sociálních službách, později navážu technikou sněhové koule, kdy požádám supervizory o tip na dalšího supervizora s takovou praxí.

Základním kritériem výběru informátorů je jejich supervizní výcvik nebo vystudovaný obor supervize na FHS UK a zkušenost minimálně 1 rok s pracovníky v sociálních službách.

Budu oslovovat informátory tak, aby byl vzorek pestrý s ohledem na věk, gender, místo působení, ale jsem si vědoma, že se tyto kritéria budou postupně vyvíjet se zpřesňováním pozornosti výzkumu dle dat, které budu získávat.

Získání dat

Data budu získávat pomocí nahrávání polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory budu nahrávat na diktafon a poté je přepíšu k dalšímu zpracování. Před začátkem rozhovorů se supervizory chystám uskutečnit explorativní rozhovor se supervizorem, abych si ověřila, že polostrukturovaný rozhovor dává dostatek prostoru pro odpovědi. Počítám i s doplňujícími daty pro svůj výzkum, které se objeví v rozhovorech.

Dále budu používat pracovní deník, kde si povedu vlastní poznámky a postřehy, které mě budou v průběhu výzkumu napadat.

Analýza dat

Získaná data budu kódovat. Předpokládám, že využiji kódování induktivní i deduktivní a také mezipřípadové, kdy kódy, kategorie i témata budu hledat napříč rozhovory.

K analýze dat budu využívat tematickou analýzu, která má výhodu flexibility, ale budu se držet postupu podle Braun a Clarke (2006). Praktická realizace bude neustálým

procházením a vracením se k datovému korpusu, kódům, kategoriím, analytickému procesu a vytvářeným tématům.

Předběžný harmonogram

Duben 2023

Konzultace s vedoucím diplomové práce

Květen 2023

Vyhledání odborné literatury vztahující se k tématu supervize s pracovníky v sociálních službách

Vyhledání odborné literatury vztahující se k tématu kvalitativního výzkumu

Příprava hlavních výzkumných otázek, konzultace s vedoucím diplomové práce

Červen 2023

Explorativní rozhovor s odborníkem a jeho vyhodnocení

Kontaktování informátorů a domluvení setkání pro rozhovory

Červenec 2023 – říjen 2023

Provedení rozhovorů a jejich přepis, zahájení procesu kódování a analýzy dat.

Listopad 2023 – březen 2024

Proces finalizování teoretické a výzkumné části – je možné, že teoretická východiska budou v této fázi doplněna, ale to se může odehrát až na základě sesbíraných dat

Průběžné konzultace s vedoucím diplomové práce

Duben 2024

Odevzdání diplomové práce

Předběžná bibliografie

- BAŠTECKÁ, B., ČEMÁKOVÁ, V., KINKOR, M., 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.
- BRAUN, V., CLARKE, V., 2012. *Thematic analysis*. APA Handbook of Research Methods in Psychology: Vol. 2. Research Designs. Chapter 4: 2012, s. 57–70. DOI 10.1037/13620-004.
- BRAUN, V., CLARKE, V., 2021. *To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales*. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), s. 201–216.
- BRAUN, V., CLARKE, V., 2021. *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, s. 77–101.
- ČERMÁK, I., ŘIHÁČEK, T., HYTYCH, R. a kol., 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.
- HAVRDOVÁ, Z. a kol., 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
- HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. a kol., 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Kap. 2 a 3. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAWKINS, P., SHOHET, R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
- HUGHES, L., PENGELLY, P., 1996. *Staff Supervision in a Turbulent Environment: Managing Process and Task in Front-line Services*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- KADUSHIN, A., HARKNESS, D., 2002. *Supervision in Social Work* (4th ed.). New York: Columbia University Press.
- MATOUŠEK, O. a kol., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
- MLÝNKOVÁ, J., 2010. *Pečovatelsví: učebnice pro obor sociální péče – pečovatelská činnost*. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-3184-1.

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

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

Internetové zdroje

ANSE, Association of National Organisations for Supervision in Europe. ANSE Standards [online]. © 2020. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z <http://www.anse.eu/about-anse/standards>

ASuPP, Asociace supervizorů pomáhajících profesí. *Co je supervize?* [online]. © 2017. [cit. 2023-05-13]. Dostupné z <http://asupp.cz/cojesupervize>

EASC, European Association for Supervision and Coaching. Supervision and Coaching in Europe Manual EASC Quality Standards, Berlin [online]. © 2009. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z <https://www.easc-online.eu/en/>