



# Výstupy a doporučení

z projektu ESF

**Ověření modelu vzdělávání sociálních pracovníků  
Středočeského kraje formou supervize.**



Český Institut pro Supervizi, o.s.



## Obsah

Obsah.....	2
1 Vznik projektu.....	3
2 Úvodní předpoklady.....	4
3 Vstupní aktivity .....	5
3.1 Vstupní seminář .....	5
3.2 Kontrakt.....	5
4 Supervize .....	7
4.1 Supervize na obcích.....	7
4.2 Supervize na krajském úřadě.....	7
5 Hodnocení.....	9
5.1 Hodnocení supervidovanými .....	9
5.2 Hodnocení supervizory.....	9
5.3 Nezávislé hodnocení .....	9
6 Výzkum.....	10
7 Doporučení.....	17
7.1 Příprava na proces supervize a složení účastníků supervize .....	17
7.2 Oficiální kontrakt (dohoda, smlouva).....	19
7.3 Limity a východiska supervize na sociálních odborech .....	20
7.3.1 Pochopení smyslu, užitečnosti a principů supervize .....	20
7.3.2 Přístup přímého nadřízeného.....	21
7.3.3 Akceptování supervize nadřízenými.....	21
7.3.4 Celková atmosféra na pracovišti .....	21
7.3.5 Profesionalita pracovníků .....	22
7.3.6 Vnější podmínky supervize .....	22
7.3.7 Finance .....	23
7.4 Zodpovědnost v supervizi v sociální práci .....	23
7.5 Hledání cest pro užitečnou supervizi.....	24
7.5.1 Další postřehy nápady a doporučení.....	24
8 Závěr .....	26



# 1 Vznik projektu

Projektový nápad vznikl ze spolupráce mezi Středočeským krajem a Českým institutem pro supervizi o.s. v roce 2005 po realizaci seminářů o možnostech využití supervize pro pracovníky v sociálních službách.

Semináře měly dobrý ohlas a podnítily jednání zástupců Českého institutu pro supervizi s představiteli sociálního odboru Středočeského kraje o možnostech nabídnout supervizi pro sociální pracovníky obcí Středočeského kraje jako možnou formu dalšího vzdělávání. Po tomto jednání vznikla první verze návrhu projektu. Ta byla postupně doplňována a na konci roku 2006 podána do výběrového řízení „Operační program Rozvoj lidských zdrojů“ na MPSV.

Projekt byl podán do priority „Sociální integrace a rovnost příležitostí“, název opatření „Integrace specifických skupin obyvatelstva ohrožených sociální exkluzí“, program podpory „Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb“, název grantového schématu „Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů v oblasti sociálních služeb a Integrace specifických cílových skupin“, oblast zásahu „Začlenění do společnosti“.

Zahájení projektu 1. 3. 2006      Ukončení projektu 31.12.2007

Poté, co jsme obdrželi vyrozumění o přidělení dotací na realizaci projektu, byl proveden výběr lektorů s ohledem především na tato kritéria:

- absolvovaný výcvik v supervizi u ČIS o.s. (jednotnost supervizní filosofie)
- aktivní zájem o spolupráci v projektu
- možnost dobré dostupnosti do vybraných obcí Středočeského kraje

Přípravné práce skupiny vybraných lektorů:

- volba svého supervizora
- rozdělení supervizorů do jednotlivých obcí podle původních okresů
- podoba úvodního semináře
- technická podoba realizace samotné skupinové i individuální supervize na obcích
- zpracování systému vykazování aktivit
- zpracování systému hodnocení aktivit ...
- určení termínů pracovních schůzek a supervize lektorů

## Pracovníci projektu:

**Projektový manažer:** PhDr. Jiří Broža

**Asistentka:** Mgr. Mirka Bubela

**Lektoři:** PhDr. Dana Dobiášová, PhDr. Ivana Veltruská, Mgr. David Doležal, Mgr. Milan Stibůrek

**Supervizor:** PhDr. Veronika Čermáková



## 2 Úvodní předpoklady

Všichni lektoři měli supervizní výcvik, který zajišťoval Český institut pro supervizi o.s. vycházející z filosofie, podmínek, kritérií a požadavků Evropské asociace pro supervizi, jejíž je členem.

Zjednodušeně lze hlavní principy supervize uvést jako oboustranně aktivní proces mezi odborníky (supervizor – supervidovaný/ní) odehrávající se na úrovni dospělých, svobodných a odpovědných profesionálů. Supervizor má především odpovědnost za proces samotný – prostor, atmosféru, bezpečí ..., zatímco supervidovaný především za téma, obsah supervize. Obě strany se rovnocenně podílejí na tvorbě úvodního kontraktu – vymezení supervize (jak často bude probíhat, v jakém rozsahu, s jakým zaměřením, kdo se jí bude účastnit ...).

Pracovní tým předpokládal, že mezi sociálními pracovníky na obcích nebude příliš velké povědomí o možnostech využití supervize, proto projekt začínal nabídkou vstupních seminářů, jejichž cílem bylo seznámit zástupce sociálních pracovníků obcí s principy, možnostmi a limity supervize. Zároveň všichni lektoři věřili a z praxe měli ověřenou hodnotu supervize.

Původní předpoklad tedy byl, že supervize na obcích bude mít podobný průběh jako u jiných organizací, které se supervizí začínají – zpočátku opatrný a nejistý přístup se postupně mění. Supervizor i supervidovaní se naučí dobře spolupracovat a supervize se postupně stává užitečným nástrojem profesní podpory, bezpečným místem, kde lze reflektovat své profesní i osobní pochybnosti, místem, které je určené pouze jim a do kterého mohou svobodně přinášet veškeré nejistoty, selhání při práci s klienty/pacienty, ale také nespokojenosti s komunikací v rámci týmu.



## 3 Vstupní aktivity

### 3.1 Vstupní seminář

Před započítáním supervize na obcích se uskutečnily 4 vstupní semináře, na které byli pozváni zástupci jednotlivých obcí.

Smyslem seminářů bylo:

- představit sociálním pracovníkům supervizi jako nástroj pomoci, podpory a profesionalizace,
- ukázat možnosti jejího využití a upozornit na její limity,
- vysvětlit základní předpoklady k její efektivní realizaci,
- umožnit lektorům a zástupcům obcí dohodnout základní pravidla konkrétní podoby na jednotlivých pracovištích.

Semináře probíhaly vždy pro 3 okresy společně a vedli je 2 lektori, kteří na okresech následně supervizi vykonávali. Rozsah seminářů byl vždy 10 hodin rozložených do dvou pracovních dnů.

#### Vyhodnocení:

Semináře se účastnili jednak sociální pracovníci, kteří dosud neměli žádnou zkušenost se supervizí a neměli ani konkrétní představu, co mohou od supervize očekávat, jednak sociální pracovníci, kteří již supervizi dlouhodobě využívají, a to s různými zkušenostmi. Prolínání zkušených s nezkušenými bylo zajímavé a nakonec se ukázalo jako přínosné pro obě strany.

Semináře ukázaly, jak různé představy o supervizi mohou být – přehnané až idealistické očekávání, že vyřeší všechny problémy, skepse, obava z kontroly ...

Semináře byly většinou hodnoceny jako přínosné a užitečné vzhledem k uvažování o následné realizaci supervize, i když v mnoha případech přetrvávala pochybnost, jak bude supervize vypadat a probíhat v realitě sociálního oddělení a s jakou odezvou se setká u kolegů, kteří na semináři nebyli.

### 3.2 Kontrakt

Jedním z důležitých předpokladů dobré supervizní práce je vytvoření pro všechny přijatelné dohody (smlouvy, kontraktu) o následné spolupráci s vymezením základních a zásadních bodů jako je rozsah, frekvence, platba, odpovědnost, prostředí...

Vzhledem k tomu, že supervize na obcích neměla standardní podobu vzniku a byla plně hrazena z prostředků projektu, nebyla ani tvorba kontraktu standardní. To se později ukázalo jako jeden z velkých nedostatků projektu, který se v různých podobách projevoval po celou dobu jeho realizace <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> více v závěrečných doporučeních



Dohoda o spolupráci byla připravena lektorským týmem a zaslána starostům nebo tajemníkům pro sociální oblast na jednotlivé obce. Uzavřena tedy byla mezi Českým institutem pro supervizi o.s. a statutárním zástupcem každé zúčastněné obce.

Z hlediska obsahu supervize byla zaměřená především na:

- typ supervize – ve skupině, individuální, společná na krajském úřadě
- podobu supervize na obcích – rozsah, dobrovolnost



## 4 Supervize

Supervize měla dvě základní podoby:

- homogenní na obcích byla určená sociálním pracovníkům z jednoho pracoviště a jejich vedoucímu (odboru či oddělení)
- heterogenní na Krajském úřadu středočeského kraje, kde se pravidelně mohli scházet zájemci ze všech obcí zajímající se o předem určené tématické zaměření.

### 4.1 Supervize na obcích

Supervize na obcích začala být realizovaná v červnu 2006 a trvala do října 2007. Celkem tedy bylo naplánováno 12 setkání v každé obci vždy po dvou hodinách supervize ve skupině a jedné supervize individuální. Ve skutečnosti se supervize uskutečnila nejčastěji jedenáctkrát, v průměru 10,4 x na jedné obci. To bylo dáno především situací na začátku roku 2007. Vešel v platnost nový zákon o sociálních službách, se kterým bylo spojeno množství administrativy. Zároveň dostali sociální pracovníci nový software na zpracování agendy, se kterým bylo potřeba se rychle naučit pracovat. Začátek roku 2007 bylo tedy období, kdy bylo odvoláno nejvíce supervizí.

Supervize na obcích probíhaly vždy v jeden den skupinové i individuální.

Projekt měl za úkol především ověřit možnost supervize na obcích a umožňoval v průběhu projektu změny, které měly sloužit k výhodnější realizaci supervize, aby více odpovídala přirozenému rozložení pracoviště, kde se odehrává, a více sloužila potřebám sociálních pracovníků. V průběhu projektu byla možnost změn často využívána. Změny se týkaly především:

- složení týmů absolvujících supervizi,
- změny místa, na kterém supervize probíhala,
- spojení obcí mimo původní okresy,
- nabídky individuální supervize (původně určená pro vedoucí odborů či oddělení později nabízená všem pracovníkům na základě jejich dohody),
- supervize určená pouze vedoucím pracovníkům

Supervize na obcích zúčastnilo celkem 24 obcí a 314 sociálních pracovníků.

### 4.2 Supervize na krajském úřadě

Probíhala stejně jako supervize na obcích od června 2006 do října 2007. Setkání nebylo standardní supervizní, ale často mělo spíše seminářovou podobu. Každé setkání mělo předem určené téma: Možnosti a limity pomoci; Adolescence; Rodina; Vedení rozhovoru - aktivní naslouchání; Asertivita; Prevence vyhoření (burnout); Odpovědnost pracovníka x klienta, vzdělávání; Práce s emocemi (sebevymezení, hranice pracovníka); Práce s klienty s psychiatrickou diagnózou: - organické poruchy - poruchy vyvolané užíváním psychoaktivních látek - schizofrenie, psychózy - poruchy nálady - poruchy osobnosti; Co mi supervize dává a co mi bere.



Při vedení seminářů se střídali všichni lektori realizující supervizi na obcích. Seminář měl nejčastěji dvě části – obecnou a praktickou. V obecné se diskutovalo o tématu, které bylo teoreticky zastřešené. V praktické části byla zpracována konkrétní situace některého z účastníků.



## 5 Hodnocení

Hodnocení probíhalo na třech úrovních:

- supervidovaní
- supervizoři
- nezávislý hodnotitel

### 5.1 Hodnocení supervidovanými

Hodnocení supervize ze strany supervidovaných probíhalo po každém ukončeném setkání anonymní formou na předtištěném formuláři. Hodnoceny byly formou školního známkování 4 kategorie: atmosféra supervize; bezpečí při supervizi; profesní přínos; osobní přínos.

Celkové výsledky hodnocení supervidovanými:

Bezpečí	1,40
Atmosféra	1,45
Profesní přínos	1,75
Osobní přínos	1,76

Dále měli supervidovaní vždy možnost zapsat své další postřehy z právě realizované supervize. Tato možnost však nebyla téměř využívána, a proto z ní nelze vyvozovat žádné závěry.

### 5.2 Hodnocení supervizory

Každý lektor zpracovával po ukončení setkání krátké subjektivní vyhodnocení zaměřené na tématické vymezení supervize, na aktivitu sociálních pracovníků a na osobní subjektivní vnímání setkání. tyto postřehy byly následně zpracovávány na společných setkáních lektorů v rámci pracovní schůzky nebo vlastní supervize.

### 5.3 Nezávislé hodnocení

Nezávislé hodnocení prováděla ke konci projektu studentka fakulty sociálních věcí UK v rámci vypracování diplomové práce.

V období září – říjen 2007 byli osloveni sociální pracovníci celkem 17 obcí s 200 dotazníky. Návratnost dotazníků byla 75%.



## 6 Výzkum

*Zpracovala Kristýna Krušinská, studentka fakulty sociálních věd, katedry sociální práce UK v rámci své diplomové práce<sup>2</sup>.*

Výzkum k projektu „Ověření modelu vzdělávání sociálních pracovníků Středočeského kraje formou supervize“ probíhal na přelomu září a října 2007. V této době byly distribuovány dotazníky na sociální odbory 17 obcí Středočeského kraje, které se projektu zúčastnily. Dotazník byl určen nejen pracovníkům, kteří byli přítomni na úvodním semináři nebo supervizních setkáních, ale i těm, kteří se projektu z jakýchkoliv důvodů nezúčastnili. Celkem bylo rozdáno 200 dotazníků. Počet dotazníků pro jednotlivá pracoviště byl určen po dohodě s vedoucími odborů nebo jinými pověřenými pracovníky.

Návratnost dotazníků byla téměř 75% . To je neobvykle vysoké číslo a je nasnadě několik příčin. Například jedním z důležitých aspektů výzkumu bylo zaručení anonymity. Ke každému dotazníku byla přiložena nadepsaná a ofrankovaná obálka, aby měl respondent možnost dotazník vyplnit a odeslat samostatně. Pracovník tedy pak mohl mít jistotu, že nebude možné jeho dotazník následně identifikovat. Navíc bylo jen na něm, jestli obálku odešle nebo ne. Uvažovat se dá i o značném zájmu o možnost vyjádřit se k projektu samému. V dotazníku byly i polouzavřené a otevřené otázky, na které řada respondentů odpověděla, často s velkou upřímností.

Celkem bylo v dotazníku 36 otázek, z nichž některé se týkaly pouze respondentů s předchozí zkušeností se supervizí, účastníků úvodního semináře a účastníků supervizních setkání. Svým obsahem byl dotazník zaměřen především na supervizní setkání – např. jejich atmosféru, témata nebo osobu supervizora. Společné otázky pro všechny respondenty se mimo základních informací týkaly i jejich současných postojů k supervizi. Nabízí se srovnat rozdíly mezi respondenty, kteří se supervizních setkání účastnili, a těmi, kteří se jich nezúčastnili ani jednou. Ty lze opravdu pozorovat (viz níže), je však třeba brát v úvahu kvantitativní rozdíl obou skupin.

### 1) Úvodní seminář

- zúčastnilo se ho 65% respondentů,
- 70% pracovníků, kteří na něm byli, se dozvědělo nějakou novou informaci,
- 29% se nic nového nedozvědělo, zbývající 1% neodpovědělo,
- téměř 65% zúčastněných ho hodnotí jako přínosný nebo spíše přínosný, jako nepřínosný nebo spíše nepřínosný jej hodnotí 36% zúčastněných

---

<sup>2</sup> Do tohoto materiálu byla vybrána část studie, která je irelevantní k závěrům a doporučením vyplývajícím z projektu. Kompletní výsledky výzkumu budou k dispozici po dokončení a obhájení diplomové práce.



## 2) Supervizní setkání

- minimálně jednou na supervizní setkání přišlo 88% respondentů

### a) Očekáváníí

Dvě pětiny zúčastněných neměly na počátku žádná očekávání. Více než polovina respondentů měla spíše pozitivní očekávání, z nichž u dvou třetin se naplnilo. Negativní očekávání mělo jen 6% respondentů, naplnilo se u více než poloviny. Ta však tvoří pouze 3% ze všech zúčastněných.

### b) Atmosféra

Ze zúčastněných se k atmosféře vyjádřilo skoro 90% . Z nich přes dvě třetiny ji popisují kladně, pětina záporně. Mezi nejčastější kladné charakteristiky atmosféry patří přátelská a příjemná, dále například pohodová, otevřená, upřímná, uvolněná nebo bezpečná. Záporně atmosféru popisující respondenti odpovídali, že byla napjatá, nepříjemná, ohrožující, uspávací, nudná, neupřímná nebo křečovitá.

Zbytek tvoří odpovědi, které nejsou jednoznačné. Respondenti buď uvádějí, že během setkání docházelo k vývoji nebo záleželo na podmínkách konkrétního setkání. Popisují postupné uvolňování atmosféry a vliv složení skupiny, téma a jak rychle se téma našlo.

### c) Pocit bezpečné atmosféry, jeho zdroje

Bezpečnou atmosféru během setkání pociťovalo téměř 70% respondentů. Z nich více než polovina uvedla i konkrétní zdroj nebo zdroje. Mezi hlavní patřili kolektiv, supervizor a místo, kde supervize probíhala. Více než každý druhý respondent uvedl kolektiv, někteří i vysvětlovali, že k bezpečné atmosféře přispívala znalost lidí, kladná atmosféra jimi vytvořená a zachování mlčenlivosti. Ostatní dva zdroje uvedl každý třetí. Respondenti oceňovali přístup supervizorů, jejich nestrannost a to, že jim mohli důvěřovat. Zajímavé jsou rozdíly v odpovědích účastníků, kteří za zdroj bezpečí považují místo, kde se supervizní setkání odehrávala. Objevuje se totiž nejen „známost a domáckost“ prostředí, ale i to, že supervize probíhala mimo pracoviště. Mezi další zdroje patřily společné téma a nepřítomnost vedoucích. Pouze jeden respondent uvedl jako zdroj přítomnost vedoucího.

Někteří z respondentů se zaměřili spíše na frekvenci, s jakou pocit bezpečné atmosféry zažívali. Jejich vyjádření byla např. „většinou“, „zpočátku ne“ nebo „jak kdy“, zdroje však blíže nespécifikovali. Obecně frekvence moc často zmiňována nebyla.

V některých odpovědích respondenti vysvětlovali, proč bezpečnou atmosféru nepociťovali. Důvodem byly únik informací nebo obavy před zneužitím informací řečených během setkání.

### d) Pocit ohrožení, jeho zdroje

Pocit ohrožení pociťovala během setkání více než pětina respondentů. Skoro tři čtvrtiny zúčastněných pracovníků uvedly, že jej nezažily. Téměř všichni kladně odpovídající



uvedli i konkrétní příčinu, zpravidla pouze jednu. V tom je zajímavý rozdíl od zdrojů bezpečí, kterých většinou respondenti psali více.

Necelá polovina z těchto respondentů jako zdroj zmiňuje kolegy, třetina přítomnost nadřízených a šestina obavy z porušení mlčenlivosti. Pouze jedenkrát byly jako zdroje ohrožení označeny nedůvěra k supervizorovi a neznalost prostředí.

Respondenti uvádějící jako zdroj své kolegy tak často vysvětlovali vztahy na pracovišti, které popisovali jako „vlažné“, „napjaté“ nebo tím, že si navzájem nedůvěřují. Některým vadil přístup kolegů k supervizi, velikost skupiny či její složení. Zdrojem byla také přítomnost cizích kolegyň, nebo naopak vzájemná znalost a z toho plynoucí strach z narušení soukromí.

Co se týče frekvence pocitu ohrožení, dá se hovořit o přímé souvislosti s přítomností vedoucího.

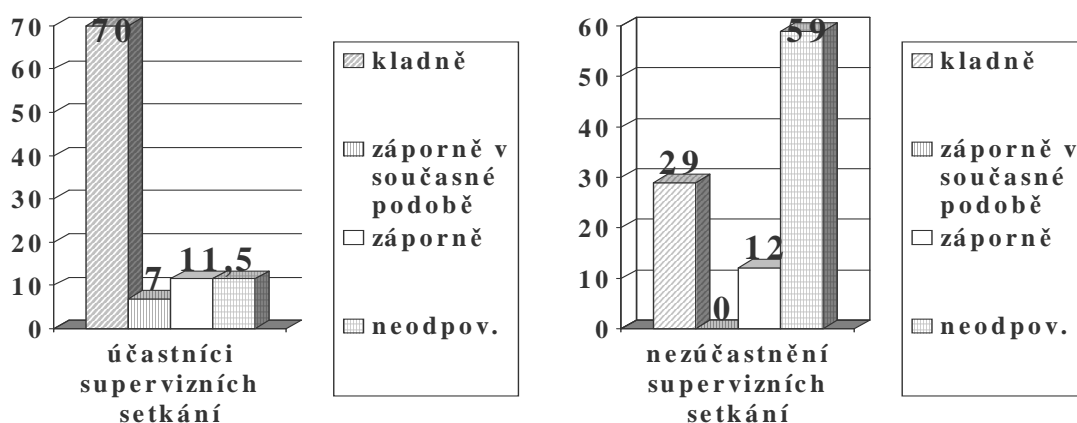
### e) Nejistota v odpovědích na otázky o bezpečí a ohrožení

Na tuto otázku odpovědělo jen 14% respondentů. Většinou vysvětlovali důvody, proč necítili bezpečí nebo ohrožení. Témata byla obdobná jako u zdrojů bezpečí nebo ohrožení – skupina a její složení, zneužitelnost informací a nedodržení mlčenlivosti, nepochopení účelu supervize ze strany kolegů apod. Jeden z respondentů napsal, že to neumí posoudit, protože byl pouze na jedné supervizi, jiný zmínil i vliv dalších okolností, jako momentální nálady nebo aktuálního množství práce.

## 3) Další práce pod supervizí

Jak již bylo zmíněno, otázky týkající se hodnocení další práce pod supervizí a s tím souvisejících aspektů se týkaly všech respondentů. Rozdíly mezi skupinami účastnících se supervizí a neúčastnících se jsou na první pohled zřetelné. Při interpretaci je však nutné brát v úvahu odlišnost velikostí srovnávaných skupin.

### a) Hodnocení možnosti pod ní pracovat i nadále



Celkem odpovědělo 81% ze všech respondentů.



- z respondentů, kteří se supervizí neúčastnili, odpovědělo 41% - tj. pouze 6% ze všech odpovědí
- ze zúčastněných se vyjádřilo skoro 90%

### odpovědi supervizí se účastnících respondentů

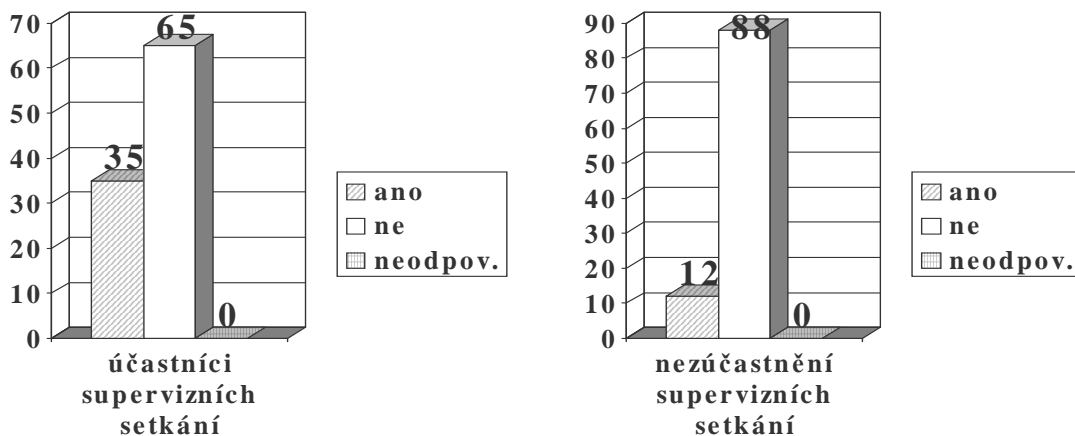
Respondenti vyjadřující se záporně považovali možnost i nadále pracovat pod supervizí za „zbytečnou“, „nepřínosnou“ nebo „ztrátu času“. Respondenti, kteří tuto možnost hodnotí záporně v současné podobě, uvádějí, že jim vadilo složení skupiny, způsob vedení nebo supervizor.

Kladně se vyjadřující respondenti hodnotili možnost i nadále pracovat pod supervizí jako „přínosnou“, „součást práce“, „nutnou“, „samozřejmou“ či „důležitou“. Někteří z nich doplňovali, že na ni ale musí být čas a klid, supervizor musí být odborník, schopný, supervize musí být pravidelná a dobrovolná.

### odpovědi supervizí se neúčastnících respondentů

Respondenti, kteří se supervizí neúčastnili, měli o hodně menší potřebu se nějak vyjádřit. Většina těch, kteří odpověděli, se sice vyjádřila kladně, je však důležité brát v úvahu právě malý počet respondentů a spíše věnovat pozornost skutečnosti, že o otázku převážně vůbec neprojevovali zájem.

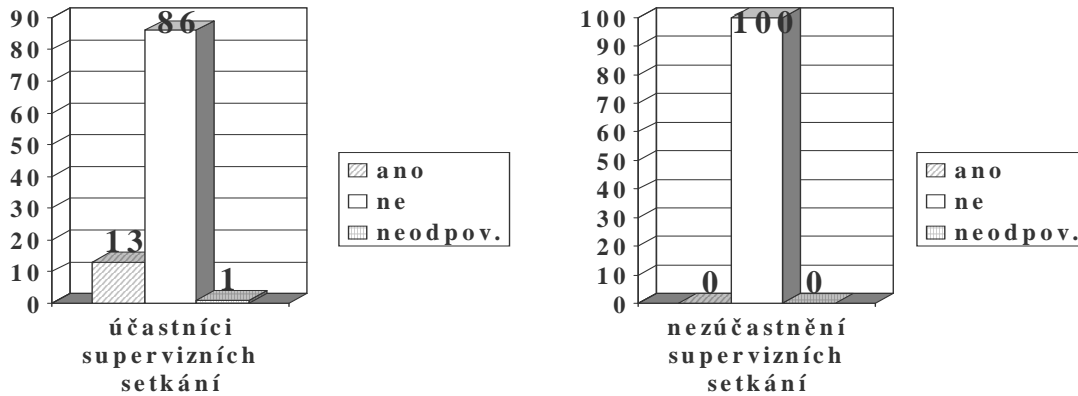
#### b) Ochota docházet do supervize mimo pracovní dobu



Na otázku odpověděli všichni respondenti.

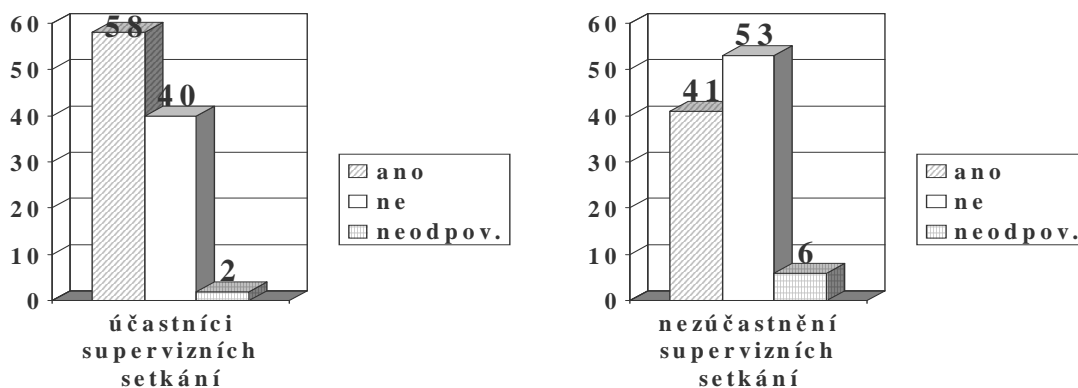


### c) Ochota platit si supervize sám



Na otázku odpovědělo celkem téměř 100% všech respondentů.

### d) Supervize jako možnost povinného celoživotního vzdělávání



Na otázku odpovědělo 97% ze všech respondentů.

## 4) Definice supervize

Odpověď na tuto otázka byla získána od pracovníků, kteří absolvovali supervizi i od těch, kteří se jí neúčastnili.

### a) Neúčastníci se supervize

Na otázku odpovědělo 65% pracovníků, kteří vyplňovali dotazník a neúčastnili se předchozí supervize.

27% odpovědělo „nevím“

9% záporně

64% kladně



- téměř polovina (43%) – forma konzultace a pomoc při řešení případů
- třetina (29%) – sebereflexe, zhodnocení zvenčí
- šestina (14%) – rozvoj (vzdělávání)
- šestina (14%) – podpora řízená supervizorem

### **b) Účastníci se supervize**

Na otázku odpovědělo 74% pracovníků, kteří vyplňovali dotazník a předchozí supervize se účastnili.

8,4% „nevím“

13,7% záporně (nepřínosná, ztráta času, stresor, byznys pro supervizory, zbytečnost pro úředníka)

77,9% kladně

z toho:

- 66,2% řešení případů, problémů – pracovních, osobních
- 31% pomoc a podpora (v práci – profesně i osobně, v rozvoji,...)
- 29,7% reflexe, zhodnocení, nadhled, získání nových úhlů pohledu, názorů ostatních....
- 16,2% rozvoj – osobnosti, dovedností, získávání nových zkušeností, podněcující, práce na svých silných i slabých stránkách, prevence syndromu vyhoření, rozvoj i týmu, větší profesionalita,...
- 8,1% hodnotící charakteristika – „dobrá“, „kladná“, „důležitá“, „dobrá pro ty, kteří pod ní pracovat chtějí“, „příjemně strávený čas“,...
- 6,8% přínosná – ve vzdělávání, v práci, podpora, přínosná za podmínky, že splňuje základní požadavky (hl. supervizor),...
- 5,4% odpočinek, odreagování, relaxace
- 5,4% jiné

## **5) Co se na supervizi nelíbilo<sup>3</sup>**

Na otázku odpovědělo celkem 69% respondentů.

11,4% odpovědělo „ne“

1% „nemohu posoudit“

Ostatní:

- 24,7% supervizor
  - o osobnost
  - o malý nebo žádný přínos
  - o přístup, vedení supervize, nezvládal, nebyl připraven
  - o zvonil mu telefon, nabízel tykání, nepokládal únik informací za problém, byl nedochvilný, neznal naše kompetence

<sup>3</sup> Tato otázka byla zařazená na přání supervizního týmu, abychom mohli lépe vyhodnotit nedostatky nebo odpovědi použít v případném uvažování o možnostech poskytování supervize v této oblasti.



- 22,1% témata, obsah supervizí
  - o nic konkrétního, povídání o ničem, žádné ukázky
  - o domáhání se tématu
  - o rozebírání osobních vztahů
  - o žádný přínos, pocit promarněného času
- 13% účast
  - o povinná
  - o účastnil se nadřizený
  - o pokaždé se účastnili jiní lidé
  - o bylo více týmů ve skupině / jen jedno oddělení, a ne celý odbor
  - o skupina byla moc velká / bylo málo lidí
- 11,7% kolegové
  - o nezájem, neaktivita, neukázněnost
  - o vynášení informací, nebyl pocit bezpečí
  - o narušování osobní zóny
  - o dlouhé dialogy
- 9% čas
  - o setkání byla moc krátká
  - o nepravidelnost
- 6,5% atmosféra
  - o napjatá
  - o mdlá
- 13% ostatní
  - o zdržování od práce
  - o prostory, místo
  - o byla to spíš supervize jednotlivce a ne celé skupiny
  - o osobní problémy
  - o cesta tam



## 7 Doporučení

Do supervizního procesu na sociálních odborech obecních úřadů zasahuje velké množství velkých vlivů, počínaje nejasnou znalostí možností a funkce supervize, z toho pramenící nejasnou motivací, přes osobní nejistoty z hodnocení, společenské nejistoty (jak se na mě budou dívat ostatní), až po byrokratický systém úřadu zaměřený více na plnění administrativních úkolů než na posilování dobrého pracovního vztahu s klientem. S ohledem na tyto mnohé jiné faktory je vytvořena tato kapitola.

Kapitola je rozdělená do několika tématických celků, které byly týmem vyhodnocené jako významné pro případné vytváření podobných projektů či zavádění supervize do vzdělávacích a podpůrných nástrojů sloužících k profesionalizaci sociálních pracovníků na obecních úřadech.

Témata:

- příprava na proces supervize a složení účastníků supervize
- oficiální kontrakt (dohoda, smlouva)
- limity a východiska supervize na sociálních odborech obecních úřadů
- zodpovědnost v supervizi v sociální práci
- supervizní vztah v supervizi sociálních pracovníků
- hledání cest pro užitečnou supervizi
- další postřehy, nápady a doporučení

Následná doporučení vycházejí z naší praxe, kterou jsme získali v projektu a o které jsme následně diskutovali v pracovních skupinách a probírali ji v supervizích setkáních lektorského týmu.

### 7.1 Příprava na proces supervize a složení účastníků supervize

V projektu byly v rámci přípravy na využití supervize realizovány 4 semináře zaměřené na vysvětlení smyslu supervize, její nejlepší využití a její omezení. K účasti na semináři byli vyzváni sociální pracovníci z obcí – přínos jsme očekávali především z účasti vedoucích odborů či oddělení, kteří mají nejlepší možnost předat získané poznatky dál.

Každý seminář byl v rozsahu 10 vyučovacích hodin a byl rozložen do dvou dnů, aby měli účastníci možnost o supervizi a jejich možnostech neformálně hovořit i večer po programu. Seminář se realizoval vždy v nějakém rekreačním objektu Středočeského kraje a účastníci měli zajištěnou stravu i ubytování.

Jak se později ukázalo, bylo mnohé, co se účastníci dozvěděli a vyzkoušeli si v rámci semináře, nepřenositelné. Z toho důvodu mnohdy začínali samotné supervize opětovným vysvětlováním a domlouváním se, co vlastně supervize je, na co je zaměřená, co od ní mohou supervidovaní očekávat. Vzhledem k tomu, že ne vždy se supervize účastnili všichni sociální pracovníci odborů či oddělení, kteří měli o supervizi zájem, stal se z počátečního vymezování poměrně dlouhý proces.



S přípravou na realizaci supervize úzce souvisí i volba účastníků supervize. Přestože jsme požadovali, aby účast na supervizi byla výhradně dobrovolnou aktivitou, ne vždy byla tato podmínka splněná. V extrémech jsme se při realizaci setkávali jak se skutečností, že supervize byla nařízená, tak se situací, že byla za odměnu, a to jen v případě, že neměli pracovníci jinou činnost. Ani jedno, ani druhé netvoří vhodné podmínky k bezpečné a užitečné supervizi.

Dalším významným faktorem, který hrál v dobrém využívání supervize svou roli, byla homogennost supervidované skupiny. Pokud se k supervizi sešli pracovníci jednoho zaměření, byla supervize všemi hodnocena jako dobrá.

S dobrým ohlasem jsem se setkávali také u společných tematických setkání, kde se scházeli pracovníci různého zaměření, v různých pozicích z mnoha obcí. Tato setkání měla spíše podobu odborného semináře s využitím některých supervizních prvků či postupů.

Ze špatného nastavení počátku supervize a špatného vykomunikování její podoby může pramenit:

- rezignace na týmové interakce, na osobní reflexi
- v práci se objevují problémy, ale do supervize sublimují pouze občas a nepojmenovatelně
- obtížnost tuto situaci reflektovat – zůstává pod úrovní verbalizace
- nacházíme obecná (často zástupná) témata, která jsou jednoznačně zvenku, osobně se nás netýkají, pro zpracování a přínos jsou bezzubá a v důsledku frustrující
- agrese je směřovaná na vedoucího a na supervizora
- možné východisko – zpočátku více:
  - učit (informace)
  - přehrávat (návky)
  - konkretizovat klienta – následně učit reflexi, být přítomný (Balint)

V neposlední řadě je nutné se také zamyslet nad volbou supervizora samotného. Standardní postup při **výběru supervizora** je, že supervidovaný jedinec či tým, který se rozhodne pro využívání supervize, si sám vybere supervizora, který je pro všechny členy akceptovatelný. V projektu tato možnost nebyla. Supervizor byl jednotlivým obcím určen po dohodě mezi vybranými lektory na základě výše uvedených kritérií (viz „Vznik projektu“). Této komplikace jsme si byli od samotného počátku projektu vědomi a stávala se častým tématem diskuse při pracovních setkáních lektorů.

### Doporučení:

Vytvořit prostor a čas pro důkladné vzájemné (supervizor i supervidovaní) zjišťování svých představ, potřeb a možností, které jsou či nejsou v rámci supervize naplnitelné. Tohoto setkání by se měli zúčastnit všichni pracovníci, kteří uvažují o supervizi jako o nástroji, který pro ně může mít profesní hodnotu. V průběhu tohoto setkání vyplyne, zda chtějí všichni opravdu supervizi, nebo jim schází jiný typ podpory a raději by volili odbornou tematickou konzultaci, metodické vedení či jinou formu vnější odborné pomoci. Ta může být stejně užitečná a dle zákona o dalším vzdělávání sociálních



pracovníků je přípustná. Na základě tohoto důkladného prozkoumání potřeb lze vytvořit plán vzdělávacích aktivit, který bude postihovat realitu.

V případě, že se tým nebo jeho část rozhodne pro supervizi, je potřebné se předem domluvit, v jakém složení se účastníci budou na supervizi setkávat, v jakém rozsahu a frekvenci bude realizovaná a na co vše by měla být zaměřená. Rozhodnutí sociálního pracovníka využívat supervizní setkání by mělo vyplynout z jeho přesvědčení, že supervize je pro něj smysluplná, a zároveň by mělo být závazné na celou dobu, na kterou se realizace supervize domluví.

Z toho vyplývají i požadavky na vedoucího (odboru či oddělení), aby svým pracovníkům umožnil účastnit se supervize pravidelně a nevnímal supervizi jako nadstandardní nebo zbytečné výhody, které je možné využívat pouze v době, kdy se relativně nic neděje a pracovníci nemusejí řešit jiné „důležitější“ situace. Spolupráce s přímým vedoucím se týká jednak osobní domluvy, která se odehrává mezi pracovníky, přímým vedoucím a supervizorem, jednak oficiální smlouvy mezi zástupcem města a poskytovatelem supervize (viz kapitola „oficiální kontrakt“).

**Na základě všech vzájemných dohod, ve kterých si přítomní zformulují své skutečné potřeby a ujasní možnosti, lze vypracovat užitečný plán vnější podpory. Ta může obsahovat supervizi, ale také celou řadu dalších aktivit, jako jsou: vzdělávání, odborná konzultace, metodická pomoc, sociální nácviky apod.**

## 7.2 Oficiální kontrakt (dohoda, smlouva)

V praxi nejběžnější formou smlouvy týmové supervize či supervize ve skupině je tzv. trojstranný kontrakt, který by měl tvořit „rovnoramenný trojúhelník“. Jinými slovy – všichni, kteří se nějak podílejí na tvorbě supervizního formátu, by měli mít stejnou a rovnocennou možnost se také podílet na tvorbě kontraktu. Vrcholy zmiňovaného trojúhelníku tvoří 1) supervizor, 2) supervidovaný tým či profesní skupina, 3) nadřízený, který supervizi většinou zcela nebo zčásti finančně zabezpečuje a vytváří vhodné podmínky pro její realizaci.

V případě supervize pro sociální pracovníky na obecních úřadech je situace vzhledem k složitějšímu hierarchickému uspořádání úřadu mnohem složitější a do kontraktu vstupuje více subjektů. Není zcela jednoduché se se všemi sejit a domluvat se na základní podobě a nastavení supervize.

V projektu (který byl celý hrazen z prostředků Evropského sociálního fondu a státním rozpočtem ČR) jsme oficiální kontrakt podcenili a vytvořili základní dohodu, která měla spíš formální podobu a měla zajistit informaci a souhlas vedení města s realizací supervize, aniž by byla projednávána společně se všemi zainteresovanými. To se nakonec ukázalo jako jedna z velkých komplikací při poskytování supervize konkrétním pracovníkům a jejich vedoucím.



### Doporučení:

Při tvorbě oficiálního kontraktu zohlednit všechny zainteresované subjekty od samotných pracovníků, kteří přicházejí do kontaktu s klienty a pro které je supervize především určena, až po nejvyššího nadřízeného, který má rozhodovací vliv na využití nabídek dalšího vzdělávání a může ovlivňovat podmínky supervize.

Nejpřirozenějším scénářem se ukazuje vymezit smysl a způsob realizace supervize nejprve s přímým vedoucím (vedoucí odboru a oddělení) a se sociálními pracovníky. Pokud dojde v této fázi ke shodě, může podle situace, postavení přímého vedoucího a možností, které v dané obci vyplývají z jeho kompetencí, další jednání s nadřízenými vést on sám, případně společně se supervizorem. Teprve, když jsou jednoznačně domluvená pravidla a způsob realizace supervize, by mělo dojít k sepsání a potvrzení oficiální dohody. Opět záleží na situaci v obci, kolika stranami bude konečná smlouva podepisována a kdo za co ponese odpovědnost.

**Při sestavování a schvalování smlouvy neopomíjet žádný článek v hierarchii úřadu, který může mít na realizaci supervize vliv.**

## 7.3 Limity a východiska supervize na sociálních odborech

Při plánování a přípravě supervize na konkrétním oddělení vstupuje do jednání mnoho faktorů a subjektů, z nichž zmiňují některé, které se v projektu ukázaly jako významné:

- pochopení smyslu, užitečnosti a principů supervize
- přístup přímého nadřízeného
- akceptování tohoto způsobu vzdělávání dalšími nadřízenými
- celková atmosféra na pracovišti
- profesionalita pracovníků
- vnější podmínky supervize
- finance ...

### 7.3.1 Pochopení smyslu, užitečnosti a principů supervize

O tomto faktoru, majícím vliv na průběh a hodnotu supervize, jsme již psali v kapitole „Příprava na proces supervize a složení účastníků supervize“. Dobré vymezení a nastavení je v tomto období odpovědností především supervizora, který bude supervizi realizovat, a je mu nutné věnovat dostatečnou pozornost, aby řečené bylo opravdu správně pochopeno.

Supervizor může v této fázi také zjistit, že pracovníci potřebují více než supervizi jinou odbornou pomoc. V takovém případě se může sám domluvit na její realizaci (pokud je naplnění potřeb pracovníků v jeho možnostech) a supervizi samotnou nabízí v bezpečné formě (např. Balintovská skupina) jako alternativu k domluvené aktivitě. Jinou možností je pomoc při zpracování plánu vycházejícího z potřeb pracovníků, který bude realizovat jiný „vnější“ odborník. Zároveň může nabízet supervizi v omezeném rozsahu a bezpečné formě nebo její realizaci na určitou dobu odložit.



### 7.3.2 Přístup přímého nadřízeného

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující nastavení supervize se zdá přímý vedoucí pracovník, jehož přístup k supervizi má zásadní dopad na užitečnost a efektivitu supervize samotné. Především na něm záleží, jaké podmínky budou pro supervizi vytvořeny. Z toho důvodu může být jeho pochopení supervize pro další supervizní proces buď limitující, nebo naopak rozvíjející. V ideálním případě je z jeho strany supervize přijímána a snaží se pro samotné pracovníky vytvářet možnosti svobodného dospělého rozvoje postaveného na lepším chápání své profesní role i osobní zangažovanosti při práci s klienty. V jeho možnostech je také prosazení supervize jako hodnotného vzdělávání sociálních pracovníků u nadřízených.

### 7.3.3 Akceptování supervize nadřízenými

Nepřímo mohou supervizní práci ovlivnit také další nadřízení. Jejich vliv je patrný především při vyjednávání vnějších podmínek supervize (více „vnější podmínky supervize“). Je opět především na vedoucím odboru či oddělení, pro které je supervize určena, aby dobře vysvětlil svému vedoucímu, že supervize není pouze předávání vědomostí a dovedností, ale aktivní proces, do kterého vstupují všichni účastníci. Aby mohla proběhnout dobře, vyžaduje určité vnější podmínky, mezi něž patří např. možnost nebýt v průběhu supervize rušen, setkávat se na neutrálním místě (nejlépe mimo prostory úřadu) apod.

### 7.3.4 Celková atmosféra na pracovišti

Nemalý vliv na průběh supervize (ale také na spokojenost s prací a pracovními výsledky) má mimo jiné také atmosféra na pracovišti. Ta je daná především vztahy, které mezi sebou mají jednotliví pracovníci a pracovníci s přímým vedoucím. Ty mohou být podpůrné, zdravě rivalizující, ale také podceňující či příliš zaměřené na podání legislativně správného a rychlého výkonu bez ohledu na možnosti a aktuální stav jednotlivých pracovníků.

Nesmíme zapomínat, že profese sociálních pracovníků je často úzce spojená s jejich osobností, která bývá při práci s klienty často jediným „nástrojem“, který mají pracovníci neustále k dispozici. Pokud je na pracovišti atmosféra akceptující jednotlivé pracovníky a jejich přístupy, atmosféra umožňující svobodnou komunikaci o tom, co se mi daří, ale také o případných pochybnostech apod., můžeme předpokládat, že jsou zčásti vytvořeny podmínky pro to, aby pracovník mohl pracoviště vnímat jako příznivé. Pracovníci se v tomto prostředí mohou dobře „usadit“ ve své roli a rychle přijmou supervizi jako nástroj dále rozvíjející a zlepšující jejich profesní i osobní postavení a jistotu. V opačném případě (např. je-li hodnocení založeno pouze na počtu vyplněných formulářů nebo je-li jediné kritérium správnosti naprosté dodržování všech vnitřních i vnějších norem) se mohou pracovníci cítit jako pouhými robotickými nástroji pro výkon jasně daných, často nepříjemných, úkolů. V takovém případě je supervize proces pro běžnou práci nepoužitelný, zbytečný a v některých případech dokonce prohlubující bezmoc pracovníků z nemožnosti změny. Očekávání od supervizora bývá v těchto případech spíše zaměřeno na: „třeba nás zachrání/spasí z naší těžké situace“. Odezva na supervizní práci bývá pasivita.



Často na atmosféru na pracovišti negativně působí množství mediálně zajímavých případů, ve kterých sociální pracovníci vystupují jako nelidští profesionálové zneužívající nedostatky zákonů.

Velký vliv na atmosféru má opět postoj a zaměření přímého vedoucího. Uvažujeme-li o atmosféře na pracovišti jako o souhrnu osobních postojů jednotlivých pracovníků, zaměření pracoviště, vnější podmínky k vykonávání profese atd., může být přímý vedoucí jak podpůrným, tak omezujícím až likvidačním faktorem atmosféry pracoviště. Stejně jako jednotliví pracovníci má i vedoucí právo na supervizi. Přestože se v úvodu všichni domluví, že se vedoucí supervize v týmu účastnit nebude (zároveň je tím, který uděluje odměny a sankce a může mít omezující vliv na pravdivost a otevřenost pracovníků při supervizi), vyplatí se najít způsob, kterým by vedoucí supervizi mohl využívat – ať individuální formou (výhodnější, když ji poskytuje jiný supervizor než ten, který superviduje ostatní pracovníky, podřízené) nebo ve skupině více vedoucích, kteří se domluví.

### 7.3.5 Profesionalita pracovníků

Všichni sociální pracovníci musejí mít (nebo si v nejbližší době doplnit) vysokoškolské vzdělání. Tím je zabezpečeno formální vzdělání umožňující orientovat se v sociálních termínech, znát důležitou legislativu a vědět jak ji využívat, případně kde si hledat potřebné informace, mít základní komunikační dovednosti atd. Bohužel se sociální fakulty mnohdy příliš nevěnují porozumění a užitečnému zpracování procesu, který se při každé komunikaci odehrává mezi dvěma lidmi. Zvláště důležité je tento proces umět dobře rozpoznávat v jednání se složitějšími osobnostmi, mezi které velká část klientů sociálních pracovníků na úřadech patří.

V projektu jsme se často setkávali s tím, že pracovníci byli v pozici „obětí“, které jsou z jedné strany tlačeny klienty do nepříjemné role, z druhé strany legislativou tuto roli naplňovat, a to i v případě, kdy se setkávají s opravdovým lidským neštěstím. Tyto mnohdy technicky patové situace pracovníka v myšlenkách provázejí i mimo pracoviště - v soukromém životě. V extrémním případě mohou ovlivňovat psychickou stabilitu i fyzické zdraví.

Sociální pracovník nemusí mít dovednosti psychoterapeuta, který pracuje především s osobností klienta a s jejich vztahem, ale měl by se ve vztazích umět orientovat, aby při případných vzniklých komplikacích s klientem uměl dobře rozpoznat a zpracovat svůj podíl, podíl klienta a další faktory. Měl by si umět udělat náhled, který mu umožní dobře a užitečně pracovat i s klientem, se kterým není jednoduché vycházet a který např. již po vstupu na úřad začne pociťovat agresivitu, kterou přenáší na pracovníky.

Supervize může efektivně pomoci tyto situace prozkoumat, odlehčit pracovníkovi v jeho frustraci a najít pro něj smysluplné východisko.

### 7.3.6 Vnější podmínky supervize

Jak jsme se již zmiňovali v předchozích kapitolách, je k realizaci užitečné supervize potřebná nejen pravdivá osobní motivace pracovníků, ale i vhodné vnější podmínky.



Mezi ně patří hlavně příjemné neutrální prostředí, které není ničím vyrušované. Nejlépe mimo úřad, ve kterém se pracovník nejenom obtížně zbavuje myšlení na to, co bylo před supervizí a na aktuální úkoly, které jsou před ním, ale především – je neustále v práci a více či méně vědomě podléhá pracovnímu stereotypu a obtížněji se na supervize soustředí.

V rámci projektu se ukázalo výhodné, když si pracovníci pro supervizi dojížděli za supervizorem.

### 7.3.7 Finance

Stránka financí nebyla v projektu v popředí – veškeré náklady spojené s projektem byly hrazeny z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Po skončení projektu se ale začíná ukazovat, že otázka financí není marginální a obce, které by v supervizi rády pokračovaly, potřebné finance na supervizi shánějí velice obtížně. Zde opět platí již několikrát zmiňovaná role přímého vedoucího, který by měl být o hodnotě supervize přesvědčen, měl by jí umět dobře vysvětlit nadřízeným a v rámci celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků prosadit v individuálních vzdělávacích plánech.

## 7.4 Zodpovědnost v supervizi v sociální práci

Odpovědnost v supervizi bychom mohli jednoduše a ve zkratce popsat takto: supervizor je odpovědný za proces, který se děje, supervidovaní za obsah. Jinými slovy – supervidovaní nabízejí témata, situace, klienty..., o kterých se společně přemýšlí a která se zpracovávají, supervizor za to, jak se s nimi pracuje, zkoumá, co všechno obsahují – co je v nich profesní, co osobní, hlídá, aby se téma nevytratilo. Vedle toho by měl zaměřit svou péči na tvorbu a udržení bezpečné a svobodné atmosféry, které je pro supervizní proces významná.

V průběhu projektu jsem se často setkávali s tím, že bylo často obtížné přinést téma, které má být zpracováno a mnohdy bylo nahrazeno tématem obecným, zástupným, které sloužilo spíše na zaplnění času a prostoru, ve kterém pomalu začalo stoupat napětí z oboustranné neschopnosti něco užitečného začít dělat.

Vliv na tento stav mají v nemalé míře všechny aspekty zmiňované v předešlých kapitolách počínaje kvalitou a zaměřením pregraduálního vzdělávání, konče situací a atmosférou na každém konkrétním pracovišti. Pokud se nosné téma objevilo (některý pracovník na sebe vzal odpovědnost), v ten okamžik začala mít supervize standardní podobu a všichni účastníci odcházeli relativně spokojeni. V případě, že se nosné téma nepodařilo najít (nikdo neměl dostatek odvahy, nepřevzal odpovědnost), stávala se ze supervize obecná diskusní skupina, která mohla být celkem zajímavá, ale většinou končila všeobecnou rozpačitostí a myšlenkami na ztrátu času, který by byl lépe využitý, kdybychom pracovali. To se, sice sporadicky, ale občas objevilo v hodnocení setkání.



Na základě vyhodnocení projektu se nám ukázalo, že je důležité věnovat spoustu času vysvětlování, jaké možnosti supervize má, na co je zaměřená, co se od jednotlivých účastníků očekává a k čemu může sloužit<sup>4</sup>.

Jako důležité se nám také ukázalo postupovat trpělivě a spíše po malých krocích – nejprve spíše seminářovou podobou, do které je možné vnést supervizní prvky (např. reflexi svého aktuálního prožívání) a postupně, když je zřejmé, že ve skupině vzniká dostatečné bezpečí, oboustranná důvěryhodnost a dělnost, přecházet na úroveň supervize, která je zaměřená na vztahovou stránku profese ať již v kontaktu s klientem nebo pracovníků mezi sebou.

**Úvodní seminář, kterého se někteří účastnili po zahájení projektu, není dostatečnou aktivitou, která by mohla zajistit příznivé nastavení, dostatečnou motivaci a dovednosti využívat hodnotně supervizi.**

## 7.5 Hledání cest pro užitečnou supervizi

Nejdůležitějším faktorem v zavádění supervize na sociální odbory obecních úřadů se v průběhu projektu ukázala motivace přímých nadřízených. Pokud se spolupráce s nimi vydařila a vedoucí přijali supervizi (se všemi důležitými aspekty – bezpečí, neutralita, zaměření, způsob práce, smysl...) jako hodnotný nástroj pomoci a podpory v obtížné sociální práci, byli ochotni přistoupit na zavádění supervize za stejných podmínek i pro sociální pracovníky. V opačném případě byla supervizní práce na obcích často obtížná, narážela na častou absenci pracovníků, nedařilo se dobře nastavit dobré podmínky.

Ukazuje se, že při zavádění supervize je nezbytná kvalitní příprava, dobrá znalost hierarchie a kompetencí jednotlivých pracovníků v prostředí, do kterého supervizor vstupuje.

Samotná realizace supervize se potom může rozvíjet ke spokojenosti všech účastníků, přestože je pravděpodobné, že její efektivita nebude hned v počátku ideální. Supervizi je potřeba se učit – jak ze strany poskytovatele, tak ze strany uživatelů.

### 7.5.1 Další postřehy nápady a doporučení

#### Prestiž

Při poskytování supervize jsme často naráželi na otázku prestiže práce sociálních pracovníků. Ta není příliš velká a ukazuje se, že má velký vliv na vnímání hodnoty sociální práce, ochoty se učit něco nového a zkusit nové postupy. Důvodů může být více. Z nich uvádíme pouze některé:

- systém úřadu, který je ve velké míře byrokratický a vyžadující konkrétní, jasné a pokud možno rychlé a standardní výkony

<sup>4</sup> I v organizaci složené z psychologicky vzdělaných pracovníků naučených přemýšlet o vztahu s klientem a o své roli v něm, nebývá úplně snadné a rychlé naučit se dobře supervizi využívat.



- z toho často pramení malý respekt k individuálním odlišnostem klientů
- tlak vedení (i politický) na dobré (nenapadnutelné) zvládnutí případu
- tlak masmédií, které často a rádi využívají nespokojenost klientů jako atraktivní téma
- odosobnělost některých pracovníků, schování se za pravidla, za úřad, za normy..., které jsou méně riskantní než osobní angažovanost
- apod.

V extrémním případě se můžeme setkat s pracovníkem, který svou situaci vnímá beznadějně a cítí se být obětí systému, klientů. Dostává se do náročnější situace než klient sám a může se dokonce cítit jak systémem tak klientem zneužívaný.

Supervize tuto situaci (danou více organizační strukturou, systémem a vlivem okolí) nemůže změnit, ale může pomoci pracovníkům začít znovu věřit v hodnotu své práce. Ocenění tak přichází více zevnitř než z okolí.

### Podoby supervize

Supervize může mít velkou řadu funkcí a podob. Důležité, a pro supervizi možná zásadní, je, že požadavky nejen na téma, ale i na podobu, kterou bude téma zpracovávat, by měly vycházet vždy ze strany supervidovaných. Podmínkou je vždy bezpečný a důvěryhodný prostor supervize, supervidovaní dobře znají smysl a možnosti supervize a jsou dobře „usazení“ ve své profesní roli ať již vnější podporou (vedení, sociální vnímání) nebo vnitřní jistotou. Mohou si dovést velkou otevřenost nebo i pochybnost o svém jednání, dokáží dobře posuzovat své prožívání v kontaktu s klientem a v supervizi prozkoumávat všechny faktory, které se v práci s klientem objevují – včetně podílu své nedokonalosti.

V této situaci si supervidovaný může říct o jakoukoliv podobu supervize (v extrémním případě i kontrolní), aniž by měl obavy z toho, že se sníží jeho prestiž nebo profesní autorita. Naopak pravdivé a otevřené přemýšlení o svých pochybnostech svědčí o vysoké míře profesionality pracovníka.

V projektu jsme se setkávali častěji s opatrností než otevřeností, hledání důvodů „proč to nejde“ než cest „jak by to mohlo jít“, nedůvěrou než důvěrou...

Z toho důvodu je v začátcích supervize lepší volit spíše podoby supervize, které jsou více zaměřeny na klienty než na pracovníky, více na teorii než na osobní prožívání a jeho vliv, mají více podobu odborných seminářů než prozkoumávání osobní angažovanosti pracovníků. Z toho vyplývá, že i odpovědnost za vývoj supervize leží (především v počátcích) více na supervizorovi, který by ale neměl nikdy zapomínat na svou primární roli a postupně znovu nabízet podoby, které nejsou jen teoretickým vzděláváním, ale motivují pracovníky k profesnímu a osobnímu růstu lepším poznáním a propracováním svého vnímání.

Jednou z cest může být nabízet Balintovskou skupinu a postupně učit reflexi, sebereflexi a práci s osobním vkladem do případu.



## 8 Závěr

Projekt, který probíhal necelé dva roky na sociálních odborech obcí Středočeského kraje, byl náročný především svým pilotním charakterem. Zkušenosti psychoterapeutů Českého institutu pro supervizi o.s., jejichž zkušenost pramenila převážně z poskytování supervize u motivovaných jedinců nebo pracovních týmů, byli vystaveni kvalitativně zcela jiným podmínkám. Velká část práce se proto odehrávala na interní půdě institutu zpracováváním obtížných a nečekaných situací, před které byli supervizoři stavěni.

Hlavní cíl projektu – ověřit model vzdělávání sociálních pracovníků Středočeského kraje formou supervize – se postupně proměňoval ve snahu najít cestu umožňující vytvořit vhodný prostor pro supervizi. Ten by se stal opravdu časem určeným sociálním pracovníkům, kterého si mohou vážit a který jim poskytuje možnost profesního i osobního růstu. To se v některých případech podařilo více, jinde méně.

Lze konstatovat, že projekt ověřil, že supervizi pro sociální pracovníky na obecních úřadech lze realizovat, pokud budou dodrženy určité podmínky – především vstupní. Ukázalo se, že supervizní aktivity zaměřené na zpracování vztahové stránky práce s klientem jsou vhodnější pro pracovníky OSPOD, kteří dlouhodoběji pracují s klienty v terénu.