

**Univerzita Karlova**  
**Husitská teologická fakulta**

**Supervize v sociální práci**  
**Supervision in the Social Work**  
**Diplomová práce**

**Vedoucí práce**

**Prof. PhDr. Beáta Krahulcová, CSc.**

**Autor**

**Bc. Nicole Nagyová**

**Praha 2018**

## **Poděkování**

Mnohokrát děkuji zejména mé vedoucí diplomové práce, paní prof. PhDr. Beátě Kraulcové, CSc. za její trpělivost, ochotu a vstřícnost, kterou mi poskytla během vedení mé diplomové práce. Za její lidský přístup a čas, který mi věnovala.

Rovněž děkuji všem svým respondentům, díky kterým jsem získala potřebná data a informace. Děkuji své rodině za to, že mě vždy podporuje.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci na téma Supervize v sociální práci, vypracovala samostatně s použitím níže uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

Nicole Nagyová

## **Anotace**

Supervize je jakýmsi dohledem, ovšem všichni účastníci jsou si rovni. Usnadňuje řešení zátěžových situací a profesních otázek. Napomáhá ke snížení emočního a psychického napětí, a především k tomu, aby pomáhající pracovníci měli možnost svou práci vykonávat profesionálně a kvalitně.

Hlavním záměrem diplomové práce je poukázat na význam a důležité postavení supervize v pomáhajících profesích. V počátku práce bude čtenář seznámen se základními pojmy, aby mohlo dojít k pochopení probíraného tématu. Bude charakterizována supervize samotná, její historie, typy, členění, funkce a cíle. Jsou zde také popsány úlohy jednotlivých aktérů, supervizní kontrakt a organizace, které supervizi zastřešují. Z celkového textu vyplývá, jaký by měl být vztah mezi supervizorem a supervidovaným, a co se od profese supervizora očekává. Řešena budou i etická témata týkající se výkonu takového zaměstnání. Hlavním cílem této části je připomenout, že supervize má své neopomenutelné místo v pomáhajících profesích.

Celá práce je koncipována v kontextu supervize a jejího preventivního vlivu na syndrom vyhoření, na nějž naváže v následující kapitole. Čtenář se dozví, co burnout syndrom je, jaké jsou jeho příčiny, příznaky a jaké nešťastné důsledky může způsobit.

V druhém úseku práce bude následovat mé vlastní šetření, jehož respondenty tvoří sociální pracovníci, kteří jsou zaměstnáni u poskytovatelů nejrůznějších sociálních služeb. Cílem bylo zjistit, v jaké míře se v dnešní době využívá supervize a jaký to má vliv na supervidované, tedy sociální pracovníky. V grafickém znázornění porovnáám spokojenost pracovníků využívajících supervizi a těch, kteří supervizi neabsolvují. Věřím, že se mi povede přiblížit současný stav a podmínky, které jsou pro podporu pomáhajících pracovníků dostupné.

## **Klíčová slova**

Supervize, supervizor, supervidovaný, sociální práce, sociální pracovník, pomáhající profese, syndrom vyhoření

## **Annotation**

Supervision is a kind of supervision, but all participants are equal. Facilitating the resolution of issues of professional stressful situations. It helps to reduce emotional

psychological stress is primarily to assist workers had the opportunity to perform their job professionally well.

The main aim of the thesis is to highlight the importance Important Position of supervision in the helping professions. At the beginning of the work the reader will be familiar with the basic concepts so that they can come to understand the discussed topic. Supervision will be characterized itself, its history, types, structure, function Objectives. There are also described the role of individual actors supervision contract organization that umbrella supervision. Of the total of the text implies What should be the relationship between supervisor ko supervisees from the profession expects supervisor. Solutions will also ethical issues relating to the exercise of such jobs. The main objective of this section is recalled that the supervision has its indispensable place in professions.

The work is framed in the context of supervision of preventive effect on the burnout of which weigh in the next chapter. The reader learns what burn-out syndrome is what are the reasons Jake symptoms can cause tragic consequences.

In the second stage of work will follow my own survey, whose respondents consists of social workers, who are employed by the various providers of social services. The aim was to determine the extent to which nowadays employs supervision of its impact on the supervised, namely social workers. In the graphical representation compare the satisfaction of employees using the supervision of those who do not receive supervision. I believe that I will bring current state of conditions that are helping to support workers available.

## **Keywords**

Supervision, supervisor, supervisee, social work, social worker, helping professions, burn-out syndrom

## Obsah

Úvod.....	1
1. VÝRAZ SUPERVIZE A JEHO POCHOPENÍ.....	3
1.1. Co znamená supervize .....	4
1.2. Vznik pojmu supervize a jeho vývoj.....	5
1.3. Cíle supervize.....	6
1.4. Sociální práce ve spojení se supervizí.....	7
2. ŠIRŠÍ POJETÍ OBORU SUPERVIZE .....	9
2.1. Funkce supervize.....	9
2.2. Druhy supervize .....	10
2.3. Členění supervize dle způsobu práce .....	11
2.4. Četnost supervize .....	11
2.5. Rozdíl mezi supervizí a intervizí.....	12
2.6. Autovize .....	13
3. VÝZNAMNÉ SLOŽKY SUPERVIZE .....	15
3.1. Evropská asociace pro supervizi .....	15
3.2. Český institut pro supervizi.....	16
3.3. Supervizor .....	16
3.4. Supervidovaný.....	20
3.5. Organizace jako objednatel supervize.....	20
3.6. Supervizní smlouva.....	21
3.7. Zneužití supervize .....	23
4. SYNDROM VYHOŘENÍ.....	24
4.1. Charakteristické znaky syndromu vyhoření.....	25
4.2. Rizikové faktory syndromu vyhoření.....	29
4.3. Vývoj syndromu vyhoření.....	30
4.4. Jak se vyhnout syndromu vyhoření.....	30
4.5. Syndrom pomáhajících.....	32
5. MÍRA NEBEZPEČÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ U KONKRÉTNÍCH SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ A VYUŽÍVÁNÍ SUPERVIZE V JEJICH ZAMĚSTNÁNÍ .....	34
5.1. Vymezení problematiky výzkumu .....	35
5.2. Cíle průzkumu.....	35
5.3. Metody sběru dat.....	35

5.4.	Metody zpracování dat .....	36
5.5.	Metodika šetření .....	36
5.6.	Operacionalizace .....	37
5.7.	Charakteristika vzorku .....	38
5.8.	Etické zásady .....	40
5.9.	Limity průzkumu .....	40
6.	VÝSLEDKY A INTERPRETACE .....	42
6.1.	Graf č. 1 .....	42
6.2.	Graf č. 2 .....	43
6.3.	Graf č. 3 .....	43
6.4.	Závěry a výsledky .....	44
6.4.1.	Rozbor grafu č. 1 a výsledků tazatelských otázek vztahujících se k dílčí průzkumné otázce č. 1 .....	44
6.4.2.	Rozbor grafu č. 2 a výsledků tazatelských otázek vztahujících se k dílčí průzkumné otázce č. 2 .....	47
6.4.3.	Rozbor grafu č. 3 a výsledků tazatelských otázek vztahujících se k dílčí průzkumné otázce č. 3 .....	48
6.5.	Závěry plynoucí ze získaných dat a grafického znázornění .....	49
	Závěr .....	59
	Zdroje .....	61
	Přílohy .....	64

## **Seznam zkratek**

ANSE – Svaz národních asociací supervize

ATD. – a tak dále

Č. - číslo

ČIS – Český institut pro supervizi

ČR – Česká Republika

EAS – Evropská asociace pro supervizi

Sb. - Sběrka



## Úvod

Supervize se stala neoddělitelnou součástí pomáhajících profesí. Práce s lidmi, kteří se nacházejí ne vždy v příznivé životní situaci, přináší nadměru psychické zátěže na pomáhajícího pracovníka. Tento způsob vlastního seberozvoje pomáhá překonávat profesní nejistoty, strachy a zároveň oceňuje úspěchy pracovníků a napomáhá ke zvýšení kvality jejich práce s klienty. Supervize se využívá v oblasti zdravotnictví, psychologie a psychoterapie, sociální práce, ale také v ziskovém sektoru, tedy managementu. Jedná se o průřezovou metodu, která přináší pozitiva pro supervidované, kteří čelí nejrůznějším situacím se svými klienty a pomáhá tak zabraňovat syndromu vyhoření. Supervize se má pak především efektivně projevit při práci se samotnými klienty a v rámci sociální práce tedy zvýšit kvalitu a efektivitu poskytovaných sociálních služeb.

Ukotvení supervize v zákoně č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, jako jedné z možností podpory zaměstnanců za pomoci nestranného odborníka s potřebnou kvalifikací, je diskutabilní a problematické. Její nejasné definování umožňuje supervizi neposkytovat, anebo poskytovat za nevhodných podmínek. K problematice zákonného ukotvení se budu více vyjadřovat v následujících kapitolách a především v závěrečné Diskuzi. Po tolika letech by se dalo předpokládat, že supervizi využívá tedy téměř každé zařízení poskytující sociální služby. Bohužel, není tomu tak. Zřídka kdy se supervize poskytuje takovým způsobem, který je vhodný. V některých zařízeních a organizacích supervize chybí zcela, v jiných je prováděna nesprávnou formou. Není ojedinělé, že jí poskytuje interní pracovník, často nadřízený. Zaměstnanci pak nemají v supervizi důvěru, nedovolí si otevřít osobní témata, své obavy a probrat svá profesní selhání. Supervize tak naprosto ztrácí svůj účel a může se stát i nepříjemným bodem v zaměstnání. Naopak tam, kde probíhá hodnotná supervize, jsou pracovníci schopni sebereflexe a mohou se posouvat ve výkonu své profese dále. Jsou často schopni neřešit pracovní problémy po pracovní době, racionálně uvažovat, zvládat psychickou zátěž a především poskytovat účinnou pomoc svým klientům.

Právě z výše zmíněných důvodů jsem se rozhodla zmapovat situaci využívání supervize a zároveň poukázat na její důležitost v sociální práci. Absence supervize přináší velmi negativní dopady, jak na pracovníky, tak na jejich klienty a následně i na samotnou organizaci, která by měla supervizi zajistit. Propojení diplomové práce se syndromem

vyhoření se mi zdá zcela vhodné, jelikož jak již bylo zmíněno, supervize může být tou nejlepší prevencí.

V první části diplomové práce se zaměřím na vysvětlení všech důležitých témat a základní terminologii. Tedy především na oblast supervize a syndromu vyhoření. V práci naleznete vysvětlení pojmu supervize, její vývoj, cíle, funkce, druhy, členění. Součástí je také popis důležitých složek supervize. Tedy všech zúčastněných, supervizní smlouvy a také doporučení na organizace, skrze něž je možné získat opravdu kvalifikovaného supervizora. Charakteristika Burn-out syndromu, tedy syndromu vyhoření, obsahuje jeho rizikové faktory pro vznik, příznaky, vývoj i důsledky.

Druhá část práce již bude zaměřena na mnou prováděné šetření vztahující se k uváděné problematice. Bude se zaměřovat především na úlohu supervize v rámci sociální práce. Stěžejním bodem je náhled na současnou situaci využívání supervize v organizacích poskytujících sociální služby a také, zda supervize skutečně může preventivně chránit před syndromem vyhoření. Dotazy určené respondentům se budou zaměřovat především na spokojenost tázaných sociálních pracovníků a jejich ohrožení syndromem vyhoření. Data budu získávat od sociálních pracovníků z nejrůznějších typů zařízení. V rámci šetření budu zohledňovat také to, zda délka výkonu jejich profese má či nemá vliv na motivaci pro výkon sociální práce a do jaké míry si přenáší práci do osobního života. To vše samozřejmě s ohledem na to, jak tomu supervize napomáhá. V neposlední řadě je cílem zjistit, zda v současné době dochází k dostatečnému využívání této metody podpory. Metodou pro získávání dat bude dotazování v rámci rozhovoru se zaměstnanci sociálních služeb, kteří dosáhli požadovaného vzdělání pro výkon profese sociálního pracovníka. Výsledky práce budou převedeny do grafů vyhodnocujících jednotlivé odpovědi.

Ráda bych tedy zmapovala, do jaké míry jsou sociální pracovníci chráněni před syndromem vyhoření, zda se jim dostává tolik potřebné podpory a je tak zabráněno fatálním důsledkům, které může způsobit neexistence supervize či jiných podpůrných metod, a následně syndrom vyhoření, tedy naprosté vyčerpání z výkonu vlastní profese.

Pokud toužíme po kvalitní sociální práci, musíme pak na oplátku poskytovat kvalitní podporu po boku doprovázejícího profesionála.

# 1. VÝRAZ SUPERVIZE A JEHO POCHOPENÍ

Typické pro sociální práci je, že po vystudování oboru vzdělávání nekončí, naopak. Každý správný sociální pracovník by měl neustále sledovat vývoj své profese a vzdělávat se po celý svůj kariérní život. Ovšem nejedná se jen o získávání teoretických poznatků, ale především jde o rozvoj profesionální jistoty a získávání potřebných kompetencí pro práci s klienty. Nezbytné tedy je, aby se každý pomáhající pracovník účastnil supervizních setkání, která se zaměřují na odborný i osobní rozvoj supervidovaných. Supervize pomáhá reflektovat prožitky a vztahy k vlastnímu sociálnímu prostředí, ke klientovi, vyhodnocovat použité metody, plánovat další postupy. Podporuje uvědomění si nejrůznějších souvislostí, prožitků a emocí. (Bednářová, 2003)

Určitá kontrola, která zahrnuje hodnocení kvality sociální práce, může přicházet od samotných příslušníků profesionálního kolektivu. Ústřední roli hraje poradenství kolegů, které se může odehrávat za pomoci intervize či supervize. (Holasová, Malík, 2014)

Existuje několik typů supervize. Zejména proto, aby si každý supervizor mohl zvolit sobě blízký styl a rovněž konkrétně vybrat druh, který bude pro supervidovaného tím nejvhodnější. Zároveň bude brát v potaz prostředí, ve kterém bude k supervizi docházet. Cílem této kapitoly je vymežit pojem supervize a seznámit s jejími funkcemi, formami, metodami, technikami a účastníky. Tedy celým supervizním procesem.

Hned v počátku je důležité zmínit, že sociální služby mají zákonem uloženou povinnost pracovat s pomocí externího odborníka, supervizora. Ovšem otázkou zůstává, kolik z organizací dodržuje tento pokyn a využívá opravdu nezaujatého supervizora.

Zběžně si supervizní proces můžeme popsat na tzv. **kruhovém modelu**, který se v profesním poradenství využívá poměrně často. Lze ho průběžně upevňovat pomocí metod a postupů vhodných pro supervizní práci. (Svobodová, 2015) V prvním kroku se jedná o uzavření **kontraktu**. Tedy především vymezení pravidel a postupů společné spolupráce. Jeho smyslu se více věnuje samostatná podkapitola, která je součástí diplomové práce. Druhou část tvoří **zaměření kruhové supervize**, které v sobě pojímá téma, které si supervidovaný přeje řešit a zkoumat. Stanovují se pracovní kroky, cíle, způsoby měření výsledků a priority. Třetí oblastí je **prostor jako moment**. Prostor v sobě nese určení pravidel spolupráce, pátrání i ohlédnutí se za zvoleným řešením. Právě zajištění bezpečného prostředí je v tomto kontextu tím pravým vysvětlením slova prostor. Nedílnou součástí je právo supervidovaného na **osobní autonomii**, možnost svobodného rozhodování a nesení odpovědnosti. (Svobodová, 2015)

## 1.1. Co znamená supervize

Supervize je mezilidskou interakcí, podporou profesního rozvoje, umožňuje řešení pracovních problémů a komplikací, je to určitý dohled, který má zvyšovat odpovědnost a také vždy souvisí s kontextem dané instituce. (Špirudová, 2015)

Hlavním úkolem supervize je, aby byl supervidovaný schopný poskytovat účinnou pomoc dalším lidem. A to vše s pomocí supervizora, se kterým se pravidelně setkává a dochází mezi nimi k interakci. Supervize tak nepřináší pozitiva jen pro supervidované, ale rovněž pro jejich klienty. Jedna ze známých definic dle Longanbilla a kol. (1982) říká, že supervize je: „intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“. (Hawkins, P. a Shohet, R., 2006).

Supervize dovoluje reflektovat vlastní profesní činnost a zaobírá se analýzou případů z praxe supervidovaných, které zahrnují jak práci s klienty, tak činnost týmovou. Napomáhá uvědomovat si profesní chyby a umožňuje o nich mluvit, tedy ventilovat emoce s nimi spojené. (Bednářová, 2003) Mezi supervizorem a supervidovanými je vždy rovnocenný a partnerský vztah. V rámci supervize nesmí docházet k ponižování pracovníků, duševnímu zraňování, ale naopak má docházet k vytvoření pocitu bezpečí.

Znaky dobré supervize:

- Podpořit větší profesní sebedůvěru
- Osvojit si nové dovednosti
- Umožnit reflexi vlastního prožívání
- Pomoci průběžně hodnotit situaci
- Objevovat nové postupy
- Dávat zpětnou vazbu
- Zaobírat se etickými otázkami
- Zprostředkovat teoretické poznatky
- Odkrýt nevidomá místa pracovníků (Bednářová, 2003)

Znaky špatné supervize:

- Pokořování, odsuzování
- Nevyrovnanost a její zaměření pouze na jednu funkci
- Špatný vztah mezi supervizorem a supervidovaným
- Překračování hranic a poskytování terapie
- Špatně vytvořená smlouva

- Nízké kompetence supervizora (Venglářová a kol., 2013)

Mezi jednu z hlavních zásad patří, že supervize by nikdy neměla být vynucená. Dobrovolnost by se měla týkat vždy všech zúčastněných. Vyplácí se k ní pracovníky motivovat tak, aby jí sami vyžadovali a chápali jako přínosnou. (Takács, Sobotková, Šulová a kol., 2015)

V některých organizacích je složité zajistit důvěrné prostředí a zapojení všech pracovníků. Ovšem pro supervizi jsou tyto body naprosto stěžejní. Již z výše uvedeného je jasné, že i supervizní proces potřebuje svůj čas k přípravě. Motivace se týká zejména vedoucích pracovníků, kteří jí poté přenášejí i na své podřízené kolegy. Téměř všude existují nějaké neshody a křivdy. Ty je nutné před supervizí, tedy v přípravné fázi vyřešit a vytvořit cíl, který bude přijatelný pro všechny. Supervize je přínosem pouze ve chvíli, kdy skutečně odpovídá stanoveným potřebám účastníků i organizace. Její užitečnost závisí i na výběru probíraných témat. Ty se vždy musejí týkat něčeho, co účastníky skutečně trápí a psychicky zatěžuje. V začátcích se témata orientují na pracovní frustraci a dlouho neventilovaná témata. Je úkolem supervizora rozeznat, které body jsou pro společnou práci podstatné, a které nikoliv. Užitečnost je dána zejména aktivitou zúčastněných, jejich zájmem, odvahou mluvit o nepříjemnostech, které je sužují a stavět se k nim čelem. Důležité je následně pojmenovat očekávání, které z výpovědí supervidovaných vyplývají, a zvolit správnou metodu postupu. (Takács, Sobotková, Šulová a kol., 2015)

V jedné z několika definic, EASC vymezuje supervizi jako „postup, jímž s pomocí supervizora osoby, týmy, skupiny a organizace pracují na řešení problémů, přítomných v profesionálních situacích.“ Supervize je významnou součástí profesního růstu, která byla zpočátku běžně využívána v poradenství, psychoterapii i sociální práci. V současnosti se hojně využívá i v jiných pomáhajících profesích, ale například také v manažerství. [Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované, 2006]

## 1.2. Vznik pojmu supervize a jeho vývoj

Původně bylo slovo supervize přejato z latinského *super* - nad a *videre* – vidět. Následně pak z anglického výrazu „*supervision*“, kde se slovo vztahovalo na všechny situace, kdy osoba s více zkušenostmi, dohlížela na činnost někoho jiného. Ačkoliv není jisté, zda se jednalo o supervizi či ne, první takovou podporu ze strany zkušenějšího vůči méně znalému, můžeme zaznamenat v dialozích pastora **Samuela Barnetta** se studenty, na konci 19. století.

Vedle dialogu se stejně důležitá ukázala i reflexe, která očekává zastavení a vztažení pozornosti k vlastní zkušenosti. Supervize tedy není pouze kontrolou, ale má pomoci uvědomit si významný moment, zaměřit se na něj, nazírat na něj jiným než obvyklým způsobem, a otevřít se tak něčemu zcela novému. (Venglářová a kol., 2013)

Tato metoda se stále více rozvíjela a to až do současnosti. Od svého počátku má supervize za úkol zvyšovat kvality profesně poradenské práce, jejichž efektivitu bude možné měřit. Vzdělávání se a rozvíjení se za pomoci supervize, prostupuje téměř všechny profesní oblasti. Originalita supervize je dána jejím nejasným vymezením. Mísí se v ní pojmy jako vedení, učení či poradenství. Nejvíce se tato metoda osobního a profesního rozvoje využívá v poradenských oborech, kde dochází k přímé práci s klienty. (Svobodová, 2015)

V České republice došlo kolem roku 2002 k významnému pokroku. Začaly se zavádět standardy, které změnily pojetí sociálních služeb. Začaly být chápány jako služby, které jsou poskytovány opravdu klientům, nikoliv jako uskutečnění vlastních mínění o životě druhých lidí. Tento zlomový posun zapříčinil, že byla potřeba vzdělávat sociální pracovníky a povinnost zajistit jim spolupráci s nezaujatým odborníkem, který se bude soustředit na výkon jejich profese. (Venglářová a kol., 2013)

### **1.3. Cíle supervize**

Supervize má být bezpečná, vlídná a působit jako zkušenost, která supervidovaného obohatí a napomůže jeho profesnímu rozvoji. Taková metoda by měla přispívat ke značně vyšší spokojenosti v zaměstnání. V důsledku toho tedy nesjipíše dojde k nárůstu efektivit a kvality vykonávané práce. Výše zmíněné pomáhá preventivně působit před syndromem vyhoření, kterému se budu věnovat v následujících kapitolách, jak teoreticky, tak také v rámci šetření. [Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované, 2006]

Cíle supervize se pak vždy odvíjejí od jejích typů, které jsou uvedeny v podkapitole Druhy supervize. To znamená, že každý druh supervize má odlišné cíle. Mezi obecné může patřit:

- Podpora budování týmu a týmová spolupráce
- Vyšší kvalita poskytovaných služeb
- Prevence syndromu vyhoření
- Podpora efektivního managementu
- Podpora komunikace v rámci multidisciplinárních týmů (Venglářová, 2011)

Supervizní cíle lze rozdělit dle časového hlediska na:

- a) **Krátkodobé** – pro získání primárních profesních dovedností a tvorbu předpokladů pro úspěšnou práci
- b) **Dlouhodobé** – harmonické fungování organizace jako celku: plány osobního rozvoje, citlivé vnímání potřeb uživatelů, dodržování stanovených úkolů (Jeklová, Reitmayerová, 2007)

Mezi ty nejdůležitější je pak možné řadit:

- lepší porozumění klientovi
- správnější uvědomění si vlastních reakcí na klienta
- uvědomění si interakcí s klientem
- náhled na vlastní práci a schopnost posoudit i jiné způsoby práce s klientem. (Hawkins, Shohet 2004)

„Hlavním cílem supervize je profesionální rozvoj pracovníka, rozšiřování jeho dovedností. Souběžně s tím mu má supervize pomáhat řešit těžko řešitelné případy, má mu pomoci vyrovnat se s pracovním stresem“, takto definuje Matoušek cíl supervize (2003 str. 352).

Další oblastí cílů tvoří:

- profesionální rozvoj pracovníků
- posilování jejich dovedností
- zajištění pomoci a podpory v problémových situacích
- podpora ve zvládnutí pracovního stresu
- pomoc začínajícím pracovníkům. (Rollová, 1997)

#### **1.4. Sociální práce ve spojení se supervizí**

Poskytování či naopak absence supervize v organizacích zajišťujících sociální služby, se dá považovat za velmi důležité kritérium pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Profesní dohled a zároveň rozvoj, který supervize umožňuje, by měl zajistit účinnou pomoc pro další osoby.

V sociální práci se klienti učí poznávat sami sebe a lépe znát své přirozené prostředí, aby následně mohli být samostatní. Pokud sociální pracovníci podporují vlastní rozvoj, mohou pak v této oblasti lépe napomoci i dalším, tedy především svým klientům. Naplnění

potřeb zaměstnanců organizace, je klíčovým bodem pro správnou motivaci a kladný vztah k vlastní profesi. Především pak prevence před syndromem vyhoření, který bude objasněn v následujících kapitolách. (Holasová, Malík, 2014) Mezinárodní kodex sociální práce také zmiňuje potřebu celoživotního učení a růstu sociálních pracovníků. (Elichová, 2017)

V zákoně č. 108/1006 Sb. O sociálních službách, je v HLAVĚ II. uvedeno: „Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.“ V zákoně jsou uvedeny možnosti dalších forem vzdělávání, ale supervize mezi nimi zmíněná není. Je tak nemožné napadnout poskytovatele, kteří ji pro své zaměstnance nezajišťují, anebo jí neprovádějí adekvátním způsobem. O tomto faktu se budete moci přesvědčit ve druhé polovině diplomové práce. Je více než zřejmé, že supervize je klíčovým činitelem pro zabezpečení kvalitního poskytování sociálních služeb, a přesto nemá svou zákonnou podporu. Hlavním důvodem pro neukotvení supervize v zákoně bylo její nejasné pojetí, a tedy nemožnost jejího uchopení. Ovšem standardy kvality sociálních služeb zmiňují, že je poskytovatel povinen zajistit pro své zaměstnance podporu formou nezávislého odborníka.

Profesní povinností sociálního pracovníka je celoživotní vzdělávání. Sama profese si vyžaduje učit se nové přístupy a hlediska, aby stále zůstávala otevřená eventualita volby. Základní faktem pro vysvětlení cílů sociální práce je řešení sociálních problémů. Praxe se týká jednotlivých organizací poskytujících sociální služby, ale také akademické oblasti. Jedná se o profesi, která se řadí mezi ty, které velmi zasahují do veřejnosti a společenských podmínek. Hned v počátku je tedy nezbytné zmínit, že její výkon vyžaduje nejen odpovědnost, ale i vysokou angažovanost, která s sebou nese jistá očekávání. Pomoc se týká jednotlivců, skupin, rodin, ale také celých komunit. Zahrnuje společenskou solidaritu a klade si za cíl rozvíjet potenciál každého člověka - klienta tak, aby byl schopný sociálního uplatnění. Sociální práce musí respektovat etické zásady, platnou legislativu a zejména lidská práva, lidskost a sociální spravedlnost. Sociální pracovník by měl vždy plně respektovat klientovo právo na sebeurčení, možnost svobodného rozhodování a nikdy by neměl jednat proti zájmům klienta. Nezbytné je zákonem stanovené vzdělání sociálního pracovníka, jeho osobnostní předpoklady i zkušenosti.(Holasová, Malík, 2014).

Sdělení těchto základních informací o sociální práci považuji za nutné. Zejména proto, aby následně mohlo dojít k dobrému pochopení značné souvislosti mezi sociální prací a supervizí. Rovněž proto, aby bylo jasné, jak důležitá je praxe samotného supervizora v pomáhajících profesích.



## 2. ŠIRŠÍ POJETÍ OBORU SUPERVIZE

Supervize je oblastí, jež v sobě obsahuje poměrně rozsáhlé množství dělení. Takové členění je důležité zejména pro určení cíle supervizní práce. Mohou se využívat jednotlivé druhy a techniky, stejně tak supervize může plnit odlišné funkce. Stanovení vždy záleží na předem definované zakázce, která je základním kamenem pro realizaci supervize. Pro její pozitivní výsledky je pak nezbytná pravidelnost supervizních setkání. Supervize je specifickým oborem, který disponuje charakteristickými znaky a úkoly. Ovšem i tak, se často supervize zaměňuje za jiné techniky profesního či osobního rozvoje. Cílem kapitoly je poskytnout nejen všeobecný přehled dělení tohoto oboru, ale rovněž zmínit příznačné rysy, které činí supervizi samostatným odvětvím.

### 2.1. Funkce supervize

Supervize má plnit tři základní funkce – vzdělávací, podpůrnou a řídicí (členění dle Kadushin, 1976). Všechny z nich se vzájemně prolínají, doplňují a obohacují. Možnost zaměřit se pouze na jednu z funkcí není vyloučena, ovšem správný supervizor by se rozhodně neměl zastavit pouze na poskytování jedné z nich, ale naopak by měl proměnlivě přecházet z jedné funkce do druhé.

Název *vzdělávací funkce* již napovídá, že se tato funkce zaměřuje především na rozvoj dovedností a také na lepší schopnost pochopení u supervidovaných. Hlavním záměrem je tedy dosáhnout lepšího porozumění u klienta, být schopný uvědomovat si své reakce a zpětné vazby směrem ke klientům, chápat sílu interakce s klientem, umět nahlédnout na své intervence a jejich důsledky, a snažit se prověřovat další možné způsoby práce u klientů v podobných poměrech. Jde tedy zejména o zlepšení profesních znalostí a dovedností, aby se klientům dostávalo kvalitních a efektivních služeb. (Hawkins, Shohet, 2004) Využívaným nástrojem je reflektování a rozebírání práce se samotnými klienty.

Téměř každý sociální pracovník je vystaven zoufalství a bolesti svých klientů, a to samozřejmě působí na ně samotné. Proto by supervize měla plnit *podpůrnou funkci*, která má pomoci zvládnout reakce a schopnost ovlivnit své emoce. Nevhodné emoce vznikají, pokud pracovník sdílí přílišnou empatii s klientem, ale stejně tak mohou být reakcí na samotného klienta. Pokud se s takovými emocemi dostatečně a správně neparčuje, sociální pracovník se s klienty může začít identifikovat, anebo se začne bránit působení klientů. To následně vede k syndromu vyhoření, kterému se budu věnovat v následujících

kapitolách. Tato funkce by měla pomoci snižovat stres, který profese přináší, a naopak zvyšovat motivaci. Supervidovaní by se měli svěřit se svými pochybnostmi, chybami, a to beze strachu z neporozumění (Hawkins, Shohet, 2004). Hlavním úkolem je, aby si sociální pracovník byl schopný uvědomit emoční zátěž při své práci s klientem, a zvládal vlastní reakce na takové emoce.

Poslední a neméně důležitá je **funkce řídicí**. Hlavním záměrem je kontrola kvality poskytovaných sociálních služeb a často také odpovědnost za blahobyt klientů. Supervizor je tedy do jisté míry zodpovědný za to, aby docházelo k naplňování cílů organizace. (Hawkins, Shohet, 2004) I sociální pracovníci si častou nesou předsudky z minulých zkušeností a je tedy zapotřebí, aby se jim dostalo možnosti pohledu i jiného odborníka, na jejich vlastní práci. Supervizor nese do jisté míry odpovědnost za to, zda pracovník skutečně následuje zájmy svých klientů a plní etické nároky.

## 2.2. Druhy supervize

Druh supervize velmi úzce souvisí se supervizní smlouvou, kterou je nutné vytvořit na počátku každého supervizního vztahu. Ta má definovat, kterou ze základních skupin supervize si nárokuje supervidovaný, a kterou může nabídnout supervizor. Hned v počátku si tedy musí ujasnit, v čem se shodují a v čem naopak (Hawkins, Shohet, 2004).

**Výukový** druh supervize poskytuje vzdělávací funkci, která spočívá v rozebírání práce s klienty a supervizor zastává roli učitele. I **výcviková** supervize zastává především funkci vzdělávací. Rozdíl je, že supervidovaní jsou v roli učňů a supervizor má roli řídicí, zároveň nese odpovědnost za práci s klienty. **Řídicí** supervize s sebou přináší také odpovědnost za práci s klienty, ale supervizor a supervidovaný je spíše ve vztahu instruktora a účastníka, nežli nadřízeného a podřízeného. U supervize **poradenské** zůstává supervidovaným odpovědnost za jejich práci s klienty. Se supervizorem se zabývají dotazy, které si přejí řešit (Hawkins, Shohet, 2004)

Mezi druhy supervize je možné zařadit i **případovou supervizi**. Ta je zaměřena přímo na určitou cílovou skupinu nebo určitého klienta. Záměrem je hledání funkčních postupů a seberefektování vlastní práce. (Müller, 2005)

Další členění funkcí supervize nám nabízí Špirudová (2015, s. 85):

- **normativní** - dodržování pravidel, norem, standardů, jehož výsledkem je bezpečné poskytování služeb a zvyšování profesní odpovědnosti účastníků
- **formativní** - zrcadlení praxe přináší obohacení profesních zkušeností a dovedností

- *posilující* - zaměřuje se na seberozvoj, obnovuje sílu a motivaci pro řešení dalších úkolů

### 2.3. Členění supervize dle způsobu práce

*Individuální* supervize probíhá za účasti supervizora a jednoho pracovníka. V tomto typu je velmi podstatné vytvořit vztah důvěry a spojenectví. O takovou formu supervize často požádá pracovník sám. (Bednářová, 2003)

Nejvíce využívaná je supervize *týmová*, kdy supervidovaného tvoří celý pracovní tým zaměstnaný v jednom zařízení, anebo spolupracující na stejném úkolu. Při takovém způsobu supervize, do popředí vystupují především vzájemné vztahy mezi členy týmu a jejich role. Supervize se tak zaměřuje na tým jako celek, nikoliv na jednotlivé osoby a jejich zážitky z praxe. (Bednářová, 2003) Mezi nevýhody můžeme zařadit osobní sympatie a antipatie a skutečnosti minulé. To vše může negativně ovlivnit supervizní práci. (Venglářová, 2013) Týmová supervize umožňuje vyjasňovat malá nedorozumění, starosti nebo pochybnosti. Účastníci si vzájemně mohou předávat zpětnou vazbu i dovednosti. Dalo by se předpokládat, že toto by se mělo mezi kolegy běžně praktikovat. Ovšem není tomu tak. V rámci supervize vzniká nová kultura, s jejíž tvorbou a udržováním pomáhá právě supervizor. Pracovní prostředí je obohaceno o nová pravidla, normy i společná témata. Ze supervize se pak většinou stává část pracovního dne, na kterou se účastníci těší. Individuální supervize tato pozitiva nezahrnuje. (Takács, Sobotková, Šulová, 2015)

*Skupinové* supervize se účastní osoby, které nejsou součástí jednoho zařízení, ani nepracují na společném úkolu. Nejčastěji je spojuje stejný typ zařízení, ve kterém pracují, anebo vykonávají stejnou profesi. (Bednářová, 2003) Negativní stránkou skupinové supervize je, že méně zrcadlí individuální povahu práce. Ve skupině mohou být účastni takový členové, kteří jsou uzavření a mohou být pak během práce pasivní. (Venglářová, 2013)

### 2.4. Četnost supervize

Pro stanovení správné a zejména účinné frekvence supervize si předem musíme nastavit cíle a formy. Na jejich základě pak volíme její častost. Především v druhé části diplomové práce bude znázorněno, jak málo je supervize v podmínkách sociální práce využívána. Tato forma profesního rozvoje je často podceňována a často brána jako nutné splnění požadavků. Pokud se supervize opakuje nepravidelně a za dlouhou dobu, není funkční.

Za užitečná se považují **pravidelná** setkání. Ta by měla probíhat 1x za měsíc a půl nebo za dva měsíce. Určitou dobu trvá, než se jedinec naučí metodu supervize využívat tak, aby mu byla přínosná. Při určování frekvence musíme zvažovat způsoby fungování dané organizace, míru zatížení a také profesní znalosti jednotlivých pracovníků. Pokud se supervize zavádí někde, kde je velký výskyt náročných a nových případů, vyplatí se kratší a častější supervize. Četnost a opakování supervize tedy vždy závisí na počtu klientů a naléhavosti jejich případů.

Další možností je **příležitostná** supervize. Kolegové si zvolí konkrétní téma, na kterém potřebují pracovat a vysloví potřebu supervizního setkání. Může se to týkat změn v týmech či pouhé rekapitulace společně zvládnutého období. Rozhodující je tedy přání celého týmu a opakuje se zpravidla jednou za několik měsíců. Nízké a především nepravidelné opakování supervize neumožní vývoj pracovníků. (Mahrová, Venglářová, 2008)

Poslední variantou je **krizová** supervize. Její název napovídá, že bývá zapotřebí v případě ojedinělých situací, které se v organizaci vyskytnou. Příkladem může být změna vedení spojená se změnou celého systému péče a pomoci nebo napadení pracovníka. Tato forma by měla pouze doplňovat pravidelnou supervizi. Supervize k ničemu nevede, pokud se koná pouze v mimořádných a naléhavých situacích. (Venglářová, 2013)

Záměrem je, aby se supervize stala součástí pravidelného a průběžného zlepšování kvality a efektivity práce a podporovala duševní pohodu a regeneraci pracovníků. Za supervizi lze označovat proces, který zahrnuje minimálně šest společných setkání. Dlouhodobé pauzy způsobí, že se může se supervizí začínat znovu od úplného začátku. Přičemž je také nezbytná stálost supervidovaných. Nejčastěji by se v sociální práci měli setkávat s četností 1x měsíčně, kdy sezení trvá přibližně 1,5 - 3 hodiny.

## **2.5. Rozdíl mezi supervizí a intervizí**

Dle mého mínění je v základní terminologii podstatné vymezit i termín intervize, který je často ztotožňován se supervizí.

Při intervizi dochází ke komunikaci mezi kolegy, která se týká určitého případu. Nejedná se o výraznější reflexi a může být běžným prvkem spolupráce v daném zařízení. Supervize je častěji vyhledávána až ve vyšším stádiu profesního rozvoje. Začátečníci využívají spíše právě rad svých zkušenějších kolegů. (Bednářová, 2003)

Supervize i intervize se týkají především rozvoje osobnosti každého jednotlivce. Záměrem není hodnotit, zda daný člověk odvádí svou práci dobře, či nikoliv. Cílem je umožnit rozvoj ve vlastní profesi, který bude mít pozitivní dopady zejména při práci s klienty.

Stěžejní součástí intervize je reflektovat práci kolegy a poskytovat mu tak zpětnou vazbu. Udělovat by ji při tom měl spolupracovník, který na danou problematiku může pohlížet s určitým nadhledem. Zároveň by měl být z jiného oddělení, ale nemělo by se jednat o podřízeného ani nadřízeného.

Stejně jako je tomu u supervize, jedinec představuje problém, s jehož řešením si tak úplně neví rady a zároveň v něm zastává podstatnou roli. Kolegové by následně měli reagovat dotazy a poskytovat zpětnou vazbu na dosavadní řešení, které tazatel využil či vymyslel.

Intervize je rovněž metodou, která umožňuje vzájemnou výměnu zkušeností a dovedností. I zde je potřeba, aby celou intervizi někdo vedl a mohlo tak dojít k účinné pomoci. (Horník, 2006)

Hlavním rozdílem intervize a supervize je, že při intervizi supervizor není účasten. Sjednání termínu, místa a pozvání všech členů, bývá úkolem jednoho z nich. Z výše uvedeného je zřejmé, že se jedná o **skupinovou** formu supervizních technik. Kolegové mezi sebou často volí tuto formu z důvodů, že nemají dostatek příležitostí pro zajištění běžné a odpovídající supervize. Často také konzultují během výkonu své práce, aniž by se pevně na intervizi domlouvali. Roli může hrát i potřeba vybudovat prostor, kde nebude přítomna žádná autorita.

Vedle skupinové intervize, může probíhat i **individuální** intervize. Ta v sobě zahrnuje vše výše zmíněné, ale jedná se o setkání pouze dvou pracovníků, nikoliv celé skupiny. (Venglářová, 2013)

## 2.6. Autovize

Můžeme nazvat také jako autosupervizi. Ta v sobě zahrnuje stálý proces zamýšlení se nad vlastními pracovními kroky a sebereflexi vlastního pracovního výkonu. Dle Bordders a Leddick (1987) se jedná o dva základní okruhy:

- sebezpozorování - zájem o to, jaké jsem vyvolala pocity v klientovi po tom, co jsem udělal/a či řekl/a
- sebehodnocení - vyhodnocení vlastních pracovních kroků a jejich následků na klienta

V takovém procesu sami hledáme odpovědi na dotazy, které se týkají především našich emocí. Tedy toho, co v nás klient a jeho problém vyvolává, jak to snášíme a jak bychom

měli či neměli postupovat. V této podobě se doporučuje přihlížení k dřívějším záznamům a rovněž všímání si reakcí ostatních spolupracovníků. (Venglářová, 2013)

Po vysvětlení poslední formy supervize považuji za nezbytné připomenout, že všichni zúčastnění mají svá práva a povinnosti. Supervize vyžaduje aktivní zapojení všech účastníků, kteří předem diskutují o eventuálních možnostech a očekávaných přínosech ze supervize. Účastníci si musí být vědomi možného osobnostního a profesního růstu, aby se mohli v supervizi správně angažovat a těžit z ní. Jak bylo řečeno výše, pokud je supervize brána jako formální nutnost, nebude nikomu prospěšná. Tato metoda je čím dál více podporována odborníky a nezapomíná se na ní ani při přidělování grantů. Supervidování by měli mít zájem o nové pohledy a řešení, neměli by opomíjet běžné problémy, a naopak by měli být schopni zrcadlit vlastní práci. (Mahrová, Venglářová, 2008)

### 3. VÝZNAMNÉ SLOŽKY SUPERVIZE

Již z předchozích podkapitol je zřejmé, že supervize se účastní vždy především supervizor a supervidovaný. Ti jsou přímými účastníky supervizního procesu. Ovšem nepřímo supervize působí i na klienty pomáhajících pracovníků, a to v důsledku zvyšování kvality služeb. To vše má pak také vliv na organizaci, ve které jsou supervidovaní zaměstnaní, a která si často supervizi objednává. Aby supervize mohla probíhat skutečně kvalitně, je dobré, aby byla pod záštitou institucí specializujících se na výcvik supervizorů a zároveň udělující jasná pravidla pro její poskytování.

#### 3.1. Evropská asociace pro supervizi

V chápání EAS je supervizor vysoce odborně kvalifikovaný člověk, u kterého je nutné, aby dosáhl určitého věku a tedy vyzrálosti. Nejen, že má v daném oboru dokončené vysokoškolské vzdělání, ale rovněž musel v rozsahu 500 hodin absolvovat psychoterapeutický výcvik, mít ukončený supervizní výcvik a musí disponovat několikaletou praxí v přímé práci s klienty. (Bednářová, 2003) V případě, že supervizi poskytuje osoba, která nesplňuje výše zmíněné podmínky, objevuje se riziko neznalosti metod a nebezpečí supervize. To poté může uškodit pracovníkům i jejich klientům. Proto považují za podstatné zmínit etické zásady Evropské asociace pro supervizi.

Důležitým bodem etických zásad je zajistit klientům i supervidovaným ochranu před etickými a právními nároky a napomáhat odbornému růstu supervidovaných tak, aby to přinášelo prospěch klientům. Mezi obecně platné zásady supervizorů patří respekt k důstojnosti všech lidí, nehledě na jejich etnikum, kulturní původ, sexuální orientaci a další možné diskriminující prvky. Základním předpokladem je ochrana supervidovaného a jeho klienta. Supervizor tedy nikdy nejedná tak, aby záměrně či z nedbalosti, účastníky jakkoliv poškodil.

S maximálním úsilím supervizoři pracují na tom, aby došlo ke splnění zakázky a zároveň k uvědomění důstojnosti a zodpovědnosti supervidovaných.

Etické zásady lze rozdělit do tří hlavních oblastí, které obsahují povinnost každého supervizora, který je členem EAS:

- 1. Prospěch a práva supervidovaného a klienta** – učit supervidované prosazovat zájmy svých klientů, nelhat o svém vzdělání, informovat klienty o jejich právech, nezneužívat supervidované, zhotovit kontrakt, zajistit vhodné prostředí, zhotovit pracovní poznámky a i po ukončení supervize zachovávat důvěrné informace

2. **Profesionální činnost supervizora** – monitoruje prospěch klienta, nepřijímá zakázky, na které nemá speciální výcvik, průběžně se vzdělává, poskytuje zpětnou vazbu, omezuje konfliktní oblasti, nemá sexuální kontakt se supervidovanými, neposkytuje psychoterapii, uvědomuje si svá omezení
3. **Výcvik** – absolvování supervizního výcviku, který je nezbytný pro výkon profese
4. **Profesionální praxe** – sám se účastní supervize [Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované, 2006]

### 3.2. Český institut pro supervizi

Vznik ČIS souvisí s motivací Pražského psychoterapeutického institutu a zahraničních lektorů o zdokonalení supervize. První systematický výcvik v naší zemi, který byl garantovaný EAS, vznikl pod vedením Julie Hewson.

Cíle institutu se primárně zaměřují na zvýšení kvality služeb v oblasti supervize. Tedy zlepšování odbornosti členů ČIS a šíření supervize do pomáhajících profesí. [Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované, 2006]

Je nezbytné, aby si každé zařízení, které si objednává supervizora, ověřilo i jeho odbornost. A právě v případě jakéhokoliv podezření či pochybností, může organizace kontaktovat ČIS a ověřit si jeho kvalifikaci. Zároveň tak může získat doporučení od ČIS, který tím zaručí odbornost supervizora. (Bednářová, 2003)

### 3.3. Supervizor

Stát se *supervizorem* není zrovna lehký úkol. Bez výcviku a podpory je poměrně těžké ho zvládnout. Supervizoři se často obávají negativní zpětné vazby, zejména pokud supervizi dělají svým vlastním kolegům. V praktické části se chci věnovat také této problematice, kdy se jako výhodnější jeví externí supervizor, který zaručuje nezájatost a pracovníci ho lépe přijmou, nejspíš budou mít i menší strach se mu svěřit. Ovšem stejně tak supervizorům může chybět přímý terapeutický kontakt s klienty, pokud dříve dělali například sociálního pracovníka. Tato skutečnost se poté může negativně projevit ve vztahu k supervidovaným, které supervizor začne brát jako své klienty. Jsou i tací, kteří se supervizory stávají proto, aby se dostali dále nežli ostatní. Špatným příkladem může být i touha po supervizi pro vlastní osobu, kterou si daný člověk kompenzuje tím, že ostatním poskytuje supervizi takovou, jakou by sám potřeboval. Výzvou supervizorům má být schopnost předat a využít vlastní zkušenosti a zároveň pomoci supervidovaným rozvinout



způsoby práce a vlastní východiska náročných profesních momentů. (Hawkins, Shohet, 2004)

Velmi podstatnou podmínkou dobrého supervizora je, aby měl zajištěnou supervizi sám pro sebe. Před jejím poskytováním by si měl ujasnit, jaké motivy ho k této profesi vedou. Měl by si také uvědomit, co chce v supervizi předávat a naopak, čemu se chce vyvarovat. Důležité je, aby byl supervizor schopný empatie, kladného přijetí, porozumění a upřímnosti, sebeodhalování, projevoování zájmu, zvědavosti a otevřenosti, (Hawkins, Shohet, 2004). Supervizor by měl zvládnout rizika komunikace a mít znalost v profesní zóně supervidovaných. Znat jejich vztahy na pracovišti a poskytovat jim dostatečnou podporu. Velmi významné je, aby supervizor znal hranice a byl schopný uzavírat oboustranně projednávané smlouvy, k jejichž důležitosti se dostaneme v následující podkapitole.

Kvalitní supervizor musí ve své **rolí** zvládnout poměrně velké množství funkcí

- poradce poskytujícího podporu
- učitel, který pomáhá rozvoji
- manažer, který nese odpovědnost za práci supervidovaného a to zejména vůči klientovi
- manažer s odpovědností vůči organizaci, která ho jako supervizora zaměstnává

Již výše bylo zmíněno, že je opravdu podstatné, aby byl supervizor schopný kombinovat své role a nesetřával pouze u jedné z nich (Hawkins, Shohet, 2004).

I samotný supervizor by měl využívat supervize. Jelikož i on se může obávat nesprávného postupu řešení.

I mezi supervizory můžeme rozlišovat různé typy. První z nich je **psychodynamický**, který celý proces i získané podklady považuje za vztah mezi sebou a klientem. Supervizor **orientovaný na klienta** si zakládá na komunikaci, přijetí a respektu. Poslední typ, **kognitivně behaviorální** supervizor, objasňuje profesní záměry a plánuje pracovní činnosti. Nelze zapomínat, že supervizor se při supervizním procesu rozvíjí stejně tak, jako jeho klient, ačkoliv jiným směrem.

Supervizoři se také mohou rozdělovat do dvou skupin. Ti, kteří patří do té první, nazýváme supervizoři **orientující se na užívání konkrétního postupu**. Jsou součástí určitých organizací, které samy upřednostňují daný postup. Jsou přínosem pro supervidované, kteří se sami cvičí, pro zkušenější a pro opravdu zkušené poradce, kteří se chtějí naučit novým postupům ve své profesi. Druzí jsou supervizoři **eklektici**. Přijímají všechny metody a procesy supervize bez rozdílu a nástroje pak užívají dle svého posouzení. Využívají supervizní model, ale neberou v potaz profesi svých klientů. (Svobodová 2015)

Nezbytná je také soudnost supervizora, který by měl přijímat jen takové nabídky supervize, se kterými má zkušenost a může v jejich rámci zajistit prospěch pro svého klienta. V opačném případě se může pokusit o úpravu kontraktu, anebo supervidovaného odkázat na zkušenějšího kolegu. I po skončení procesu supervizor stále zachovává mlčenlivost a bezpečně nakládá se všemi záznamy. Uveřejnit některé z nich může pouze v případě souhlasu supervidovaného. Úkolem je rovněž respektovat osobu i potenciál supervidovaného a v případě žádosti předložit doklad o své kvalifikaci. Závislost klientů na sociálních pracovnících je poměrně běžná a není tomu jinak ani v supervizním procesu. Pokud se supervidovaný stane závislým na svém supervizorovi, ten toho nesmí nijak zneužít a naopak by měl s tímto faktem pracovat ve prospěch svého klienta a následně klientů supervidovaného. Tedy podniknout kroky, které minimalizují riziko závislosti tak, aby si je i supervidovaný mohl uvědomit a následně být schopný s nimi pracovat. (Svobodová 2015)

Supervize by především měla vyvolávat pocit sociální podpory, která umožňuje spolehlivou zpětnou vazbu od odborníka. Ten je nejen znalou, ale rovněž respektující osobou, u které budou všechny svěřené informace v bezpečí. Výsledkem spolupráce s takovým člověkem by měly být nové pohledy na řešené problémy a zároveň i objevení nových aspektů vlastní práce. To vše v sobě obnáší profesionální a sociální podporu, která je pro supervidovaného jakousi psychickou hygienou. Stejně důležité jako je při práci sociálního pracovníka s klientem, zajistit bezpečné prostředí, je tomu i při práci supervizora a supervidovaného. Hlavním předpokladem je ovšem důvěryhodný vztah mezi účastníky supervize. Pro jeho dosažení je důležitý správný kontrakt a znalost morálních norem, které je v takovém vztahu třeba dodržovat a předem určit. Zejména při skupinové supervizi bývá pro členy obtížné uznat před kolegy vlastní chybu, vinu či selhání. Vytvoření důvěrného prostředí může trvat delší dobu, ale následně je obrovským přínosem pro všechny strany. (Gillernová, Krejčová, 2010)

Za nutné rovněž považuji rozvést potřebné vzdělání pro výkon profese supervizora. V rámci evropského prostoru se supervize řadí do oborů, které jsou řízeny národními profesními svazy. Ty následně stanovují podmínky kvalifikace, etických kodexů a také zajišťují akreditaci vzdělávacích programů. Celkový přehled praxe i teorie získává supervizor na vysoké škole. Ovšem může ho získat i v rámci kurzů supervize, které například v České republice vycházejí z evropského svazu národních svazů supervize. Tento svaz s názvem ANSE určuje kvalifikovaného supervizora jako:

- absolvent VŠ

- minimálně 6 let praxe v pomáhajících profesích
- absolvent dvouletého kurzu supervize v rozsahu 380 hodin, v jehož rámci splnil obsahové i metodické požadavky
- absolvent výukové supervize v rozsahu 45 hodin a vykonanou supervizi supervize v rozsahu přibližně 35 hodiny
- před kurzem splnil 4 roky praxe v oboru
- má zkušenost z 60 hodin různých forem supervize vlastní práce
- má splněných 300 hodin dalšího vzdělávání v různých kurzech (práce s jednotlivcem, skupinou, týmem, organizací atd.)

Požadavků pro výkon této profese je značné množství a nejsou tedy jednoduché. Hlavním důvodem je, aby byla zajištěna naprostá kvalita této profese a nemožnost zanechat tak negativní dopady na supervidovaných a jejich klientech. Mnoho institucí požaduje ještě přísnější podmínky, jedná se tedy o jakési supervizní minimum nezbytné pro výkon profese. (tato část není českou normou, byla schválena zástupci všech organizací, které v současné době dle svého vyjádření poskytují kurzy či výcviky supervize + ANSE)

Český institut pro supervizi uvádí, že supervize je novodobým a poměrně novým oborem, což může být hlavní důsledek toho, že dosud nejsou stanoveny přesné a jednotné standardy kvalifikace. Pro zajímavost uvádím kritéria stanovené ČIS, aby bylo možné zaznamenat rozdíly v požadavcích:

- vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicíny
  - 15 let praxe v pomáhajících profesích
  - dlouhodobé vedení týmu
  - psychoterapeutický výcvik od české psychoterapeutické společnosti
  - 140 hodin přímé výuky a 400 hodin aktivit se zaměřením na supervizní témata
  - složení závěrečných zkoušek za dohledu nezávislého odborníka ze zahraničí
- [Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované, 2006]

Právě nejednotné podmínky pro kvalifikaci, které panují mezi institucemi poskytujícími vzdělání v oboru supervize, vnášejí komplikace do pomáhajících profesí. Rozdílné názory se týkají pregraduálního i postgraduálního studia, profesní i osobní praxe, ale například i věku. V rámci České republiky se prosazuje zejména model partnerské spolupráce a podpory. I přesto se v pomáhajících profesích objevuje supervize, která v sobě nese známky hierarchie. (Kalina, 2015)

### 3.4. Supervidovaný

Supervidovaný nemá za povinnost mít přesnou představu toho, co chce ze supervize přijmout. Celkem běžné jsou počáteční obavy z toho, že zadavatel bude supervizi využívat například jako kontrolu a zdroj získávání informací. Pro supervizora je však vždy rozhodující zakázka supervidovaného, nad ní jsou pouze etické zásady (jsou zmíněny v podkapitole výše) a zákony. (Venglářová, 2013)

Je vhodné, aby supervidovaný získal motivaci k otevřené spolupráci a přijímání zpětné vazby. Určitá příprava na supervizní setkání tedy hraje podstatnou roli. V rámci supervizních setkání se jedná o téma řešení spolupráce napříč celou organizací. Pokud mezi sebou pracovníci nemají dořešené vztahy, může se to negativně odrazit právě ve službách, které poskytují svým klientům.

Být schopen reflexe k sobě samému je podstatnou součástí sociální práce. Vyhodnocení vlastního vnímání, myšlení, chování a nápadů by nás mělo vždy dovést k více pozitivní budoucnosti. Právě supervize by měla reflektovat naši práci a pomáhat hledat nové možnosti a úhly pohledu, které napomůžou rozvoji našeho klienta. Podávání zpětné vazby směrem od supervizora k jeho klientovi vyžaduje nejen statečnost, ale i dostatek zkušeností a pochopení pro klientovu sebeúctu a jeho právo na sebeurčení. Zpětná vazba by měla hodnotit změněné chování a měla by být zřejmá a přesná. (Svobodová, 2015)

Během setkání dochází mezi supervizorem a supervidovaným ke dvěma fázím. **Reflexe průběhu sezení** se orientuje na zvažování postupů práce, jejich účinnost a také na meze neverbální komunikace. Ve druhé fázi se ze supervize stává **prostředek, který napomůže vynést na povrch nejruznější témata** diskuze.

### 3.5. Organizace jako objednatel supervize

Supervize je kreativní technika učení, které se odehrává v důvěrném prostředí. Supervizor je povinen chránit supervidované i jejich klienty. Kooperace supervizora s vůdcem zařízení, založená na kontrole a sdělování chyb pracovníků, je z etického hlediska zcela nekorektní a chybná. (Bednářová, 2003)

Organizace, která si supervizi objednává je jejím zadavatelem. Tím přijímá určité povinnosti a zároveň má předem vytvořenou představu, k čemu by supervize měla spět. Může se stát, že zaměstnavatel bude zklamán, jelikož ani supervizor neumí napomoci naprosto všemu.

Sjednání supervizní spolupráce by mělo vždy zahrnovat účast všech – tedy především pracovníků, následně organizace a v neposlední řadě samotného supervizora. V nejlepším

případě by si měl sám sociální pracovník vybrat svého supervizora a následně si s ním domluvit podmínky, vzájemné požadavky a očekávání. V reálném světě, to ale funguje odlišně. Sama společnost se rozhodne, bez ohledu na přání pracovníků či jejich žádost, že bude využívat supervizi. Začne hledat profesionála, se kterým následně uzavírá formální stránku věci a poté už přichází samotné zahájení supervizního procesu s daným obsahem a zaměřením. Zadavatel tedy přebírá odpovědnost a věří v pozitivní výsledky. Správný supervizor by se však vždy měl řídit zakázkou svého supervidovaného, nikoliv očekáváním organizace jako zadavatele. Zařízení objedávající supervizi ji vyjednává, zabezpečuje podmínky pro uskutečnění, umožňuje její konání v pracovní době a umožní využít její výsledky. (Venglářová, 2013)

Pro zajímavost je možné zmínit, že některé organizace využívají supervizních metod v souvislosti s dobrovolnictvím, které je v daném zařízení využívanou činností. Cílem je vyhodnotit stávající dobrovolnickou činnost, vymezit hlavní důvody motivace organizace pro spolupráci s dobrovolníky a také zvolit správné aktivity pro tyto pomocníky. Z tohoto hlediska by supervize měla probíhat pravidelně, průběžně a být zaměřena na důsledky a výsledky, které dobrovolnictví do organizace přináší. Takto využívaná supervize je nejbližší supervizi pomáhajících profesí, které jsou stěžejním tématem diplomové práce. Průběh je stejný jako u individuální nebo týmové supervize. Jednotlivec či skupina dobrovolníků komunikují se svým supervizorem v bezpečném prostoru, které podněcuje účastníky k vyjadřování svých pocitů a postojů. Z kapitol uvedených výše je poměrně jasné, že profesionální supervize je poněkud ojedinělým jevem u plnohodnotně zaměstnaných pracovníků. O to hůře se pak prosazuje v dobrovolnické práci. (Kalvach, 2011)

Zařízení by tedy vždy mělo požadovat úplné a přesné informace o zkušenostech osloveného supervizora a následně by neměli mít očekávání, která se neslučují s možností supervizora, s kterými byli předem seznámeni. Prostudovat životopis, portfolium a ověřit reference u ostatních organizací nebo si je vyžádat, nikdy není na škodu. Ti, kteří žádají podporu externisty, by se výběrového řízení vždy měli zúčastnit. Tato možnost posílí vzájemnou důvěru, která je nezbytná pro spojení v oblasti profesního poradenství.

### **3.6. Supervizní smlouva**

V řetězci po sobě jdoucích kroků je hned v počátku nezbytné uzavření **kontraktu**. Ten stanovuje vztah mezi účastníky, jeho funkčnost, harmonogram práce a vymezení hlavního tématu supervize. Supervidovanému tak může pomoci cítit se jistější, jelikož se

může opřít o základní pravidla spolupráce, ze kterých vyplývá délka každého setkání. Nesmí chybět ani podmínky finančního ohodnocení, zkušenosti supervizora, hodnoty a možnosti zrušení společných schůzek a v neposlední řadě definování supervize ve vztahu k terapii a výcviku. Očekávání a odpovědnost, se týká všech zúčastněných, kteří společně vytváří důvěryhodné prostředí. Každý ze zúčastněných má stejnou možnost vyjádřit se ke společné spolupráci. (Svobodová, 2015)

Jak již bylo řečeno, jakýkoliv druh supervizního vztahu musí začínat smlouvou, kterou vytváří obě zúčastněné strany a jasně definuje vzájemná očekávání. Hned v počátku supervizního procesu tak dojde ke stanovení základních pravidel, hranic, zodpovědnosti a vymezení vzájemného vztahu. Pět ústředních oblastí, které má smlouva zahrnovat dle Hawkinse a Shoheta (2004 str. 63):

- **Praktické stránky** – čas, místo, četnost, platby
- **Hranice** – zaobírání se pracovními problémy, ujasnění cílů a úkolů supervize (nikoliv terapie), důvěrnost
- **Pracovní spojenectví** – definování stylů supervize, o které má supervidovaný zájem a které je supervizor schopný poskytnout
- **Formát sezení** – co se bude rozebírat, zdali se očekává příprava od supervidovaných, co si mají na setkání přinést
- **Organizační a odborný kontext** – psaná i nepsaná očekávání organizace, profesní a etické kodexy chování

Kontrakt je tedy naprostým základem pro supervizní práci. Odvíjí se od něj užitečnost a kvalita následné supervize. Do tvorby písemného dokumentu se musí zapojit všechny zúčastněné osoby a jasně formulovat zakázku, což může být v počátcích poměrně obtížné. Právě supervizor by měl být schopný pomocí otázek dojít ke skutečnostem, které jsou s tématem spojeny. Výsledkem dotazování má být nalezení priorit, na které se supervidování potřebují soustředit.

Kontrakt je návodem celého supervizního procesu. V rámci supervize by tedy nemělo docházet k odchýlením v jednání.

Zpravidla se supervizní kontrakt rozděluje na dvě základní části:

1. **Technický** – sjednává se před začátkem supervize a upřesňuje její typ, místo, cenu, četnost setkání a dobu, po kterou se supervize bude využívat. Součástí bývají také podmínky pro odstoupení, mlčenlivost a písemné zápisy ze supervizních setkání.

2. **Obsahový** – zahrnuje zakázku supervidovaného. Tedy to s čím potřebuje pomoci, co by si přál, aby se v rámci supervize probíralo a také jeho očekávání. Supervizor je pak povinen se této zakázce držet a také může v průběhu supervizních schůzek nabídnout přepracování zakázky.

Dodržováním společně vytvořené smlouvy zúčastnění pomáhají nárůstu důvěry a pocitu bezpečí. Je obvyklé, že na konci supervizních shledání následuje reflexe, kdy mají supervidovaní prostor na to, aby sdělili své dojmy a ohlasy. Diskuze o přínosech i záporech supervize může napomoci objevit téma, kterému je zapotřebí věnovat se při další schůzce. [Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované, 2006]

Vzor supervizní smlouvy je přílohou diplomové práce.

### 3.7. Zneužití supervize

Jedním z hlavních faktorů úspěšné supervize bývá funkční a průhledná spolupráce mezi vedením a supervizorem a stejně tak mezi supervizorem a supervidovanými. Pokud supervizní proces doprovází strach či obavy, bude to mít negativní důsledky, které se projeví při práci s klienty. Supervizor by měl znát hrozby vyplývající z uzavírání koalic dvou stran, proti straně třetí.

V mnoha případech, kdy organizace sjednává supervizi, činí tak za jedním hlavním účelem. A to, aby získávala od supervizora důvěrné informace o svých zaměstnancích, které se jinak nemá šanci dozvědět. Zadavatel tak uskutečňuje své přesvědčení o práci a koncepci celé společnosti. První rizikem je tedy **zneužití supervize pro kontrolu** a k hledání chyb v týmu. Supervizor a zadavatel je na jedné straně a na straně druhé je supervidovaný.

V opačném případě se pak může jednat o **spojení supervizora s pracovníky** organizace. Společně se staví proti vedení a supervizor sám vidí nedostatky v řídicích orgánech. Tímto faktem supervizor zajisté porušuje kontrakt a podporuje pracovníky v jejich negativní opozici vůči vedení. Správně by je měl naopak motivovat pro vyšší komunikaci a napomáhat tak jejich profesnímu růstu.

Proto je nezbytné předem definovat ochranu klientů z hlediska důvěrnosti svěřovaných informací a ochranu supervidovaných, která zahrnuje nesdělování diskrétních informací mimo supervizní skupinu a především ne směrem k vedení. (Venglářová, 2013)

## 4. SYNDROM VYHOŘENÍ

Osobnostní předpoklady pomáhajícího pracovníka jsou jednou z nejdůležitějších složek pro výkon jeho profese. Poznání a pozorování sama sebe, všímání si vlastních reakcí a schopnost mluvit o svých problémech a potřebách, to jsou jedny z nejdůležitějších podmínek. Osobnost každého člověka je utvářena na biologickém základě, stejně tak nás ovlivňuje prostředí.

Mezi rysy osobnosti, které sehrávají zásadní roli ve zvládnutí pomáhající profese, rozhodně patří temperament. Ten se z velké části podílí na tom, jak reagujeme na stres. Neméně důležitým prvkem jsou naše sociální dovednosti a schopnosti. To, jak jsme schopni vnímat druhé, jakou máme sociabilitu a schopnost komunikace, jak dokážeme pracovat v týmu a řešit konflikty. Pokud se naopak zaměříme na vlastnosti, které mohou ztížit zaměstnání v pomáhajících profesích a přispět k syndromu vyhoření, patří sem pevná vůle, perfekcionismus, workholismus, nadměrná empatie, nízké sebevědomí, sentimentálnost, soutěživost a další. (Venglářová, 2011)

Ideální představy o tom, jaký by měl pomáhající pracovník být, často vedou spíše ke škodám nežli k užitku. Naopak pochopení vlastních nedostatků a slabin vede k účinné pomoci.

Statistiky dokazují, že ani v současné době není dostatečně pečováno o duševní zdraví pomáhajících pracovníků. Stále narůstá počet osob, které svazují pocity neschopnosti zvládnout běžné životní a pracovní situace. V důsledku toho se pak objevuje strach, únava, snížení produktivity a kompletní vyčerpání. Dle MKN-10 se jedná o stav životního vyčerpání. [MKN-10, 2018]

Definice dle Matouška (2003, s. 263) zní: „*Soubor příznaků vyskytující se u pracovníků pomáhajících profesí odvozený z dlouhodobé nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. Je to stav psychického, někdy i celkového vyčerpání doprovázený pocity beznaděje, obavami, případně i zlostí.*”

Stav duševního, tělesného a emocionálního vyčerpání je důsledkem dlouhodobé zátěže, který plyne v setrvávání v emočně nelehkých problémech a situacích. Souvisí především se zátěží, kterou si dříve zdravý jedinec přináší ze zaměstnání. Při práci s klienty jsou proto nezbytné preventivní kroky a znalost problematiky vyhoření. Tyto dva hlavní faktory může účinně a zcela funkčně zabezpečit právě supervizor. Všechny profese, které si zakládají na vztahu mezi pracovníkem a klientem v sobě nesou určitý tlak na osobu pracovníka. Takový zaměstnanec se musí vyrovnat nejen s očekáváním veřejnosti, organizace a samotného



klienta, ale také s cíli, které si klade on sám. Ty bohužel málo kdy vyjdou přesně tak, jak by si pomáhající přál nebo představoval. Vše začíná vysokým zapálením, nadšením a viděním smyslu za tím, co dělám. Postupně se smysl vytrácí a začínáme pracovat s pomyšlením na to, že za to něco dostaneme. V poslední fázi už ztrácíme úctu k sobě i druhým a přecházíme do stavu vyhoření. (Venglářová, 2007)

Pomáhající pracovníci se často setkávají s klienty, kteří nechtějí spolupracovat a mohou nám být nesympatičtí. Překonávat takové hrozby vede k silné emoční zátěži. Nehledě na téměř každodenní odmítnutí, kterého se pracovníci od klientů často dočkají. Neopomenutelné jsou také konflikty vlastního svědomí a rozhodování se, zda vykonám vše podle podmínek stanovených standardy, zákony, etickými kodexy, anebo uposlechneme vlastní intuici. Snažíme se vše dělat ve prospěch klienta, a přesto od něj často slýcháme negativní hodnocení. Spoustu pomáhajících pracovníků chce být silnými pro své klienty i pro své okolí, chtějí plnit očekávání a na úkor toho zanedbávají své vlastní potřeby. (Venglářová, 2007)

Supervizor by se měl zaměřit především na péči o následující oblasti:

1. Osvojování nových dovedností a postupů
2. Podpora při řešení zátěžových případů
3. Pomoc při zvládnutí emočně náročných situací
4. Vzdělávání (Venglářová, 2007)

Podstatné je také zmínit rozdíly mezi stresem a syndromem vyhoření, které mohou být často zaměňovány. Každého z nás může potkat podrážděnost, únava a nespavost, bolesti hlavy, nervové napětí nebo neschopnost soustředění. Tyto projevy můžeme běžně řadit do příznaků stresu. I syndrom vyhoření v sobě obsahuje takové nepříjemné stavy, ovšem pouze v určité fázi. Navíc vývoj i příčiny syndromu vyhoření se liší od příčin stresu. Vyhoření totiž postihuje pouze osoby pracující, zatímco stres se může týkat kohokoliv z nás. Syndrom vyhoření je spojen se zklamáním ze sebe sama, z nenaplněných cílů a neschopností měnit věci k lepšímu podle svých představ. (Fischerová - Katzerová, Češková - Lukášová 2007)

#### **4.1. Charakteristické znaky syndromu vyhoření**

U syndromu vyhoření je typické, že jeho příznaky jsou tak obecné, že v počáteční fázi je velmi obtížné je rozeznat. Stres je zásadním spouštěčem, který hraje hlavní roli při burnout syndromu. V případě, kdy se stres změnil na chronický, dochází postupně k celkovému vyhasínání. Dalším rysem je i nevyváženost aktivity a odpočinku, která bývá v případě

syndromu narušena. Stock ve své knize upozorňuje na stresové faktory, které mnozí z nás považují za banality. Samozřejmě každý z nás individuálně reaguje na psychickou zátěž a každý jiným způsobem hodnotí danou situaci. Mezi nejčastější stresory se řadí:

- Fyzické – hluk, hlad...
- Psychické – mnoho změn v krátké době, nedostatek času...
- Sociální – konflikty v zaměstnání, ztráta blízkého člověka... (Stock, 2010)

Syndrom vyhoření není klasifikován jako nemoc, ačkoliv se jedná o závažný zdravotní problém. V emoční rovině se projevuje především pocity tísně, bezmoci, strachu, prázdnoty a nízkého sebeovládání. Takové problémy se rovněž prolínají do příznaků fyzických, mezi které patří chronická únava, svalové napětí, snížená obranyschopnost vůči infekcím, nespavost, poruchy paměti a soustředění.

Takový člověk začne být netečný a lhostejný nejen ke své práci, ale rovněž ke svému okolí. Vytrácí se zájem a ambice ve vztahu ke své profesi, a naopak se objevuje necitelnost. Klienti jsou vnímáni jako břemeno, nadřizení jako hrozba. Z dříve snaživého pracovníka se stává pohrdavá a mnohdy i agresivní osoba, která se nechce stýkat s klienty ani kolegy. Na jedné straně převažuje nespokojení a zoufalství, na straně druhé skutečné vyčerpání, které zabraňuje jakémukoliv aktivnímu a standardnímu jednání. Stejně tak je poznamenán osobní život, jelikož si vyhořelá osoba přináší své profesní komplikace i do něj. Změn v chování si všimají rodinní příslušníci i přátelé. Především díky podráždění postiženého, anebo v nejhorších případech i v důsledku jeho dobrovolné izolaci. Odcizení se projevuje negativním přístupem k sobě samému, k životu, k práci, k ostatním lidem. Dochází také ke ztrátě schopnosti navazování a udržování vztahů, k pocitům méněcennosti a nespokojenosti se sebou samým. Jelikož jednatel ztrácí důvěru ve své dovednosti, dojde k celkovému poklesu jeho výkonnosti, což je třetím hlavním příznakem burnout syndromu. Vyhořelý je nerozhodný, ztratil motivaci, pociťuje selhání a nespokojenost s vlastními výkony a má vyšší spotřebu času a energie. (Stock, 2010)

Pokud vyhoříme, stáváme se naprosto jinou osobou. Odcizujeme se sami sobě i druhým, nedbáme na vlastní normy a už vůbec se je nesnažíme zrcadlit. Tento syndrom se týká z jedné strany samotné existence, z té druhé je zkoumán na úrovni stresu. Ten v pomáhajících profesích přináší především samotné zaměstnání. Již z předešlých kapitol je pochopitelné, že pomáhající pracovníci se dostávají do situací, které nejsou vždy příjemné a způsobují silnou psychickou zátěž. Často se jedná o střety rolí, maximální pracovní vytížení, nesení odpovědnosti za osudy druhých, neocenění kvalifikace a obtížná

komunikace. Pokud v zaměstnání zažíváme podobnou či dokonce stejnou zátěž, začneme snižovat vlastní výkony a práci zanedbávat. Pak tedy hrozí útoky ze zaměstnání pro nemoc, konflikty s kolegy a klienty, projevy hysterie a agrese, neslušné chování, anebo i alkoholovou či drogovou závislostí. Většinou se jedná o systémovou chybu určitého zařízení, kde můžeme najít vyšší počet vyhořelých pracovníků. Naopak v jiné organizaci se nemusíme potkat ani s jedním podobným případem. (Dostálová, 2016). Mezi nejčastější organizační a systémové chyby, které podporují vznik syndromu vyhoření, patří:

- nedostatek ocenění (lidského, ústního, finančního...)
- neetické a neslušné jednání nadřízených, nulová empatie
- nepříznivé vztahy mezi kolegy
- přetíženost v následku nízkého počtu zaměstnanců
- spolupráce s kolektivem, který jen k něčemu nutí
- špatné pracovní poměry a nevyhovující organizace práce (Venglářová, 2011)

Pomáhající musí skloubit každodenní kontakt s klienty a nutnost s nimi komunikovat, řešit jejich nelehké životní situace a problémy, ohlížet se na jejich starosti a především práva, a také zvažovat etické zásady. To vše může být velmi náročné a vyčerpávající. Nikdo z nás bohužel nedisponuje nekonečnými duševními zdroji. Nadměrné nároky vyžadují také nadměrnou péči a odměnu. Opět se tedy dostáváme k potřebě supervize. Vyhoření nesouvisí s traumaty, které si daná osoba prožila. Vyvíjí se postupně a velmi nenápadně. Od ztráty profesního zájmu může vést až k ohrožení života. (Ptáček, Bartůněk 2011)

Na následující separaci jednotlivých obtíží je možné zaznamenat, že syndrom vyhoření skutečně zasahuje do všech oblastí lidského života a může mít fatální důsledky nejen pro samotného pracovníka, ale i jeho klienta.

Příznaky je možné rozdělit do pěti základních úrovní:

### **1. Psychosomatické**

- neustávající tělesná únava
- bolesti zad
- bolesti hlavy
- nespavost a absence odpočinku po spánku
- snížená odolnost vůči úrazům a nemocem
- bolesti srdce
- stahování jícnu
- poruchy příjmu potravy

### **2. Somatické**

- žaludeční vředy
- angína
- infarkt
- nové alergie a alergické reakce v situacích, kterým se chce vyhořený podvědomě vyhnout

### **3. Emoční**

- stálé pochyby a pesimismus
- citové vyčerpání
- nechť a bezmoc
- nervozita a podráždění
- vztahovačnost a neobvyklá zranitelnost
- neschopnost plnit běžné úkony
- beznaděj a výbuchy pláče

### **4. Psychické**

- negativní projevy směrem k vlastní osobě i okolí
- nelidské chování ke klientům

### **5. Sociální**

- zhoršení kvality služeb poskytovaných klientům
- špatné vztahy s kolegy
- neslušnost a nerespektující chování
- agrese a osočování ostatních
- rodina je brána jako přítěž
- hledání nových sexuálních partnerů
- destrukce osobních vztahů
- rozvrácení rodiny (Dostálová, 2016)

Řešení syndromu vyhoření může pomáhající praktikovat dvěma způsoby. Mezi záporný způsob se řadí odchod ze zaměstnání na nové pracoviště, změna zaměstnání v rámci oboru, únik do vyšší pozice bez kontaktu s klienty anebo vytrvání na stejné pozici s ohledem na jistotu a finance. Všechny možnosti řešení znovu způsobují pocity osobního selhání a beznaděje. Jako efektivnější a lepší se jeví pozitivní řešení, které obsahuje především osobnostní růst a rozvoj. Dotyčný se tedy snaží stavět na svých silných stránkách, nezapomíná na své nadání, mění své priority a buduje kolem sebe podpůrný systém. Vždy tedy záleží na samotném jedinci, zda se rozhodne svůj problém vyřešit, anebo v něm setrvat a prohlubovat jej. (Dostálová, 2016) Pokud se chceme zotavit, měli bychom převzít

zodpovědnost za vlastní život a snažit se, aby byl aktivní a to především mimo roli pomáhajícího. Vyhodnotit aktuální stav je další nezbytnou podmínkou. Vyhořelý by si měl uvědomit, zda potřebuje pomoc druhých, anebo situaci zvládne svépomocí. Stejně podstatné je vytvoření soukromého fyzického prostoru, který bude určený pro hluboký odpočinek. (Venglářová, 2011)

## **4.2. Rizikové faktory syndromu vyhoření**

Již z předchozích řádků je zřejmé, že významnou roli pro burnout syndrom hraje stres. Ruku v ruce jsou okolnostní a vnější stresory, ale také osobností rysy vyhořelého jedince. I u tohoto syndromu již odborníci odhalili charakterové typy lidí, kteří jsou jím nejvíce ohroženi.

### **A. Cílevědomost a vysoké ambice – smysl pro povinnosti, soutěživost, netrpělivost, potřeba dokonalosti a sklony k agresi**

Zpočátku se jedná o velmi úspěšné jedince, kterým se dostává uznání. Ovšem jejich soupeřivost a spěch způsobují nedorozumění v mezilidských vztazích. Izolace je následně utvrzuje v názoru, že se mohou spolehnout jen sami na sebe. Dobrovolně se tak vystavují několika stresorům zároveň a kladou na sebe a jejich zvládnutí vysoké nároky. Nadměrná pracovní zátěž pak vede k neúspěchům, které mohou vyústit až do vyhoření.

### **B. Trpělivost, klid a uvolněnost – opak typu A**

Velmi nízké pracovní vytížení vede k poklesu efektivity a produktivity práce. (Stock, 2010)

Osobnostní charakteristiky mají na spuštění syndromu vyhoření také značný vliv. Ovšem nejedná se o rozhodující faktor, jakým je např. stres a frustrace. V případě individuálních rysů se jedná se zejména o:

- perfekcionalismus
- vysoká disciplinovanost
- idealismus
- vysoká míra sebekritičnosti
- vysoká míra empatie
- nízká flexibilita
- nerozhodnost
- věk (spíše u mladších pracovníků)
- pohlaví (více se vyskytuje u žen)
- rodinný stav (více u svobodných jedinců žijících samostatně, bezdětných)

- profesní pozice (více u pracovníků s rezidenčním statutem) (Ptáček, Bartůněk, 2011)

### 4.3. Vývoj syndromu vyhoření

Již z výše zmíněného je zřejmé, že pracovník nevyhasne ze dne na den. Psychické napětí se mění v trvalý stres a postupně v naprostý nezáměr a stagnaci. Jedná se o dlouhodobý proces, ve kterém se prochází několika fázemi. Model Edelwiche a Brodského (1980) popisuje následující:

- Idealistické nadšení** – v počátcích pracuje jednotlivec s vynaložením maximálního úsilí, avšak jeho představy se dostávají do střetu s realitou. Požadavky, které má sám na sebe i na své okolí jsou nereálné.
- Stagnace** – pracovník si uvědomuje skutečnost a mění své iluze, které zastával v počátcích. V popředí zájmu už nejsou klienti, ale výše jeho platu či kariérní růst. V této fázi ještě syndrom vyhoření není rozpoznán.
- Frustrace** – za určitý čas dochází k uvědomění si limitovaných možností a s tím přichází pocity bezmoci a zbytečné snahy. Dostává se i zklamání z nedostatečného ocenění ze strany klientů a nadřízených.
- Apatie** – ze zaměstnání se stala příčina útrap a neexistuje naděje na změnu. Dochází ke vnitřní rezignaci, která se projevuje vyhýbáním se úkolům, i práci s klienty. (Stock, 2010)

### 4.4. Jak se vyhnout syndromu vyhoření

Prevenici syndromu vyhoření by se mohla věnovat celá diplomová práce. Jelikož to není mé hlavní téma, rozhodla jsem se prevenci alespoň představit v jedné z kapitol. Věřím, že to pomůže k vytvoření představy o tom, jak je důležité pečovat v pomáhajících profesích nejen o své klienty, ale především o sebe sama. Některé otázky v druhé části diplomové práce se také zaměřují na prevenci u jednotlivých pracovníků, a tak považuji za důležité tuto část zahrnout. Prevence hraje nezastupitelnou roli v případě, že se chceme vyhnout vyhoření ve své profesi. Taková opatření zasahují do osobní roviny a sám jednotlivec by o ně měl usilovat. Na druhé straně se týkají zaměstnavatele, který by je měl rovněž zabezpečit a pečovat tímto způsobem o své podřízené. Z předchozích kapitol je zřejmé, že s tímto ideálním modelem se v České republice setkáme jen zřídka. Znázorněno to také bude v následující části diplomové práce, která se orientuje na konkrétní sociální pracovníky a jejich ohrožení syndromem vyhoření. Výsledky jsou poněkud zarážející a u většiny dotazovaných nejsou pozitivní. Existuje spousta možností, jak se burnout

syndromu vyhnout. Uvedu pouze několik příkladů, jak je možné se před vyhořením v pomáhajících profesích chránit:

- Adaptační praxe - uvědomování si nástrah vlastní profese (psychická a emoční náročnost, téměř žádné výsledky)
- Péče o sebe sama - mít rád sám sebe a přijímat energii zpět
- Umět požádat o pomoc - znát své hranice a nemít vysoké cíle
- Práce pouze v zaměstnání - po pracovní době nemyslet na práci
- Dobrá fyzická kondice - zdravá životospráva, odpočinek (Vengářová, 2011)

Ačkoliv se to možná nezdá, pro většinu vyhořených osob je velmi těžké tento stav přiznat sám sobě, natož někomu dalšímu. Navíc pokud se jedná o autoritativní jedince nebo osoby velmi výkonné, neschopnost připustit si vyhoření se zvyšuje. Kde hledat podporu:

- Blízké osoby (rodina, přátelé) - v procesu rekonvalescence hrají nezastupitelnou roli
- Pracovní tým - možnost jiných úkolů, přesun na jiné oddělení, jiné směny
- Odborná pomoc - linka důvěry, krizová centra, supervize, poradenství (RUSH, 2003)

16 rad jak se vyhnout syndromu vyhoření dle Martindale Health Science: [Martindale's: Health Science Guide 2018]

1. Nemít vysoké nároky
2. Nesnažit se pomoci všem a nepřebírat za všechny odpovědnost
3. Umět říkat NE
4. Stanovit si priority
5. Plánovat si čas
6. Dělat si přestávky
7. Vyjadřovat své pocity
8. Svěřovat se s problémy
9. Umět si říct o radu
10. Myslet pozitivně
11. Komunikovat o svých cílech a očekávání
12. Být rozvážný v konfliktních situacích
13. Doplnovat energii
14. Využívat nabídek pomoci
15. Zajímat se o své zdraví

## 16. Vést zdravý životní styl a dělat si radost

### 4.5. Syndrom pomáhajících

Pokud se člověk rozhodne pomáhat ostatním lidem, měl by dobře znát svá slabá místa, vlastní reakce a zejména sám sebe. Pokud prožil nepříjemné a traumatizující události, měl by je mít vnitřně vyřešené, aby mohl poskytnout účinnou pomoc, aniž by si léčil vlastní komplexy. Nezřídka kdy se v pomáhajících profesích objevuje syndrom pomáhajících, který je chorobným procesem a způsobuje negativní výsledky při práci s klientem. V takovém případě převažuje egoismus pomáhajícího nad jeho altruismem.

Pomáhání souvisí vždy se vzájemným setkáváním lidí, a tedy i jejich schopnostmi a zdroji. Je zřejmé, že lidé pomáhají ze dvou základních důvodů. A to z pocitu zodpovědnosti, anebo touhy po moci. Za takovou tužbou se skrývá nedostatek lásky, uznání a sebeúcty. Syndrom pomáhajícího obvykle vzniká v důsledku hluboké bezmoci, kterou jedinec pocítil v dětství. Takový člověk byl jako dítě často nucen k pocitům viny a nedostalo se mu potřebného uznání. Jako dítě byl tedy stále závislý na dospělém, který mu tato traumata způsobil. Jeho nenávistné pudy se promění do všemohoucí a obsedantní péče o ostatní lidi. Taková osoba poté považuje pomáhání za nutné, aniž by uspokojovala své vlastní potřeby. (Baštecká, 2005)

Syndrom pomáhajícího nebo pomocníka je obranným postojem, jehož si daný člověk není vědom a nečiní tak tedy úmyslně. Osobnost si tím vynahrazuje malý prostor pro vyjadřování vlastních pocitů a emocí. Možnost někomu pomáhat naplňuje potřeby, které nejsou uspokojovány. Pomáhající tak již nepomáhá potřebnému, ale sám sobě. Může se chovat velmi obětavě, ale ve skutečnosti se snaží zlepšit vlastní renomé před sebou samým tím, že pomáhá druhým. Stále má potřebu slýchat pochvaly, avšak kritiku snáší velmi špatně. Zpravidla klienty nevede k samostatnosti a v případě, že sám klient vyjádří touhu po svépomoci, dostává se s pomáhajícím do konfliktu. Pracovník není schopen empatického jednání a cítí křivdu, že jeho pomoc byla odmítnuta. (Dostálová, 2016)

Pomáhání se stává štítem, který zabraňuje vlastním představám a smýšlení. Možnost zaměřit se na problémy druhého člověka umožní zapomenout na ty vlastní. Z profesionála, který by měl co nejlépe umět řešit těžkou životní situaci svého klienta, se stává bezmocný pomocník, který si kompenzuje neschopnost prožívat a vyjadřovat své emoce. Tato skutečnost samozřejmě vyústí v negativní důsledky v mezilidských vztazích, bezmoc a agresi. Hraní role nedotknutelného, který se schovává za postavením dobráka, který pomáhá, mu umožní vyvažovat vlastní pocity bezmocnosti. Je si celkem jistý tím, že jeho



prospěšnost je nenapadnutelná. Člověk postižený syndromem pomocníka si velmi dobře hlídá své chování a zaměřuje se zejména na svůj výkon, který by měl být dokonalý.

Ačkoliv se behaviorální příznaky často opakují, zpočátku je nepravděpodobné, že budou zapadat do souvislostí. Syndrom pomáhajícího následně vede k syndromu vyhoření. Negativní důsledky si nenese jen sám pracovník, ale i jeho klienti. Sociální práce by měla vždy zajistit kvalitní pomoc, kdy pomáhající bude otevřený k vlastním emocím a potřebám. [Psychologie.cz: Syndrom pomocníka]

Výše bylo zmíněno, že syndrom vyhoření nijak nesouvisí s traumaty prožitými v dětství, ale rozvíjí se nenápadně a postupně. V případě sociálního pracovníka, který trpí navíc syndromem pomáhajícího, se jedná o výjimku. Lze předpokládat, že u takového jedince dojde k vývoji syndromu vyhoření mnohem dříve.

## **5. MÍRA NEBEZPEČÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ U KONKRÉTNÍCH SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ A VYUŽÍVÁNÍ SUPERVIZE V JEJICH ZAMĚSTNÁNÍ**

V této části diplomové práce seznámím čtenáře s cílem šetření. A to především za pomoci dílčích otázek, které jsou cíleně formulované tak, abych získala od respondentů potřebná data. Podrobně popíši strategii, kterou jsem zvolila pro své šetření a také vzorek, který jsem pro získání dat měla k dispozici. Závěr samozřejmě bude obsahovat interpretaci výsledků šetření. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafů. Jednotlivé dílčí otázky, které jsou celkově tři, jsou rozpracovány do tazatelských otázek. Každá z nich je pak graficky zobrazena. V této části diplomové práce se čtenáři budou moci přesvědčit o velmi nízké profesní podpoře vybraných sociálních pracovníků, která postupně vede k jejich vyhoření. Negativa zmiňovaná v teorii, jsou zde převedeny do praktických příkladů. Znázorňují to zejména odpovědi respondentů.

Součástí je rovněž poměrně rozsáhlá diskuze týkající se zejména legislativního ukotvení supervize v ČR. Podrobněji se také vyjádřím ke Standardům kvality sociálních služeb a především k tomu, jaký postoj ve vztahu k supervizi zaujímají. Ve spojení s nízkým využíváním supervize v naší zemi, jsem se také rozhodla o porovnání vzdělávacího systému u nás a ve Švédsku. Cílem bylo zhodnotit a představit ideální model přípravy na supervizi již od počátku studia sociální práce. V Diskuzi nechybí ani můj osobní názor a zkušenosti ze studia tohoto oboru.

Překvapující fakta o funkčnosti supervize v ostatních státech mě pouze utvrzují v tom, že v ČR můžeme mluvit o jakési stagnaci či dokonce zaostávání, co se supervize a jejího využívání v pomáhajících profesích týče.

## **5.1. Vymezení problematiky výzkumu**

V tomto oddíle se soustředím na data získaná od vybraných sociálních pracovníků, kteří působí v nejrůznějších typech zařízení. Respondenti tedy nepracují výhradně s jednou cílovou skupinou, ale jsou zaměstnáni u odlišných poskytovatelů sociálních služeb či sociálně právní ochrany dětí. Hlavním důvodem různorodosti dotazovaných sociálních pracovníků bylo vytvořit širší náhled na danou problematiku a potřebnou objektivitu. Záměrem bylo, aby nedošlo ke stigmatizaci jedné organizace, kde může být větší množství vyhořelých pracovníků, ale naopak získat data z různých zařízení, kde sociální pracovníci pracují různě dlouhou dobu. Chtěla jsem tedy dosáhnout možnosti srovnat a vyhodnotit získaná data, s ohledem na rozdílnost cílových skupin, dlouhodobost činnosti, a především používání supervize v zaměstnávající organizaci.

Za pomoci sociálních pracovníků/pracovnic se budu snažit vyvodit závěry o tom, zda jsou spokojeni ve své profesi, jsou či nejsou ohroženi syndromem vyhoření a zda mají možnost využití supervize ve svém povolání. Získané informace budu vyhodnocovat se zřetelem na délku zaměstnání u daného poskytovatele, využívání a možností supervize, a péče o vlastní osobu formou trávení volného času.

## **5.2. Cíle průzkumu**

Hlavním cílem je poukázat na důležitost supervize pro sociální pracovníky. V rámci průzkumu chci získat data týkající se délky pracovní činnosti v sociální práci, míry spokojenosti/nespokojenosti, motivace a přenášení profesního života do života osobního.

Ve spoustě organizací se stále nedodrží supervize či jiné preventivní techniky zabraňující syndromu vyhoření, anebo se neprovádí vhodným způsobem. Pokud získám potřebná data, ráda bych porovnála výše zmíněné aspekty a zároveň míru spokojenosti zaměstnanců na pracovištích, kde pravidelná supervize probíhá a kde nikoliv.

## **5.3. Metody sběru dat**

V samotném počátku jsem si stanovila cíle, kterých chci průzkumem dosáhnout a dle nich poté sestavila otázky do dotazníku. Zformulovala jsem celkově deset dotazů, které se v první části soustředí na dobu působení a míru spokojenosti v dané organizaci a poté na samotné využívání supervize a její negativní či pozitivní dopady.

Po předchozí domluvě docházelo k zodpovídání otázek formou elektronické komunikace, anebo přímo osobním kontaktem za pomoci rozhovoru. Metodou sběru dat tedy bylo dotazování a řízený (strukturovaný) rozhovor, kdy jsem jako tazatel, postupovala, dle již

připravených otázek a zaznamenávala jsem si písemně odpovědi do předem vytištěného dotazníku.

Záměrem diplomové práce je poukázat na důležitost supervize v sociální práci, ale i ve všech pomáhajících profesích. Během šetření jsem se snažila získávat taková data, která by ukázala, zda je supervize opravdu podstatnou podpůrnou technikou. Zda napomáhá tomu, aby se sociální pracovníci ve své profesi cítili dobře a preventivně za pomoci supervize zabraňovali syndromu vyhoření. Výsledky do jisté míry mapují i současný stav využívání supervize v hlavním městě, jelikož veškerá data byla shromažďována pouze od sociálních pracovníků v Praze.

V rámci šetření jsem tedy zvolila kvalitativní strategii, která umožňuje hlubší vhled do dané problematiky a dochází k šetření daného sociálního či lidského problému.

#### **5.4. Metody zpracování dat**

Formulované otázky jsou rozděleny do několika částí. Hlavní výzkumná otázka je rozpracovaná na dílčí průzkumné otázky. K celkem třem hlavním dílčím průzkumným otázkám se vždy vztahují tazatelské otázky, které napomohly k získání výsledků.

Každý získaný dotazník/rozhovor jsem přepsala do elektronické formy podle přesného znění odpovědí. Na základě získaných dat jsem vypracovala grafy, jejichž úkolem bylo porovnat míru ohrožení syndromem vyhoření tam, kde supervize probíhá a naopak. Grafy mají znázornit odpovědi na níže zmíněné otázky, které jsem získala od sociálních pracovníků/pracovnic.

#### **5.5. Metodika šetření**

Počátek shromažďování údajů započal 21. 11. 2016 a trval do 31. 10. 2017. Čas dotazování se lišil dle časových možností respondentů. Průměrně se doba jednoho rozhovoru pohybovala okolo 10 minut. Vzorek průzkumu tvořily sociální pracovníce a pracovníci, jejichž vzdělání odpovídalo zákonu o sociálních službách číslo 108/2006 Sb. Některé pracovníce/pracovníci využili možnosti zodpovědět otázky elektronickou formou. Podoba určitých otázek umožňuje jednoslovné odpovědi a záleželo tedy vždy na dotazovaných, do jaké míry svou odpověď rozvedou. Místem pro dotazování byly kanceláře sociálních pracovníků, univerzitní prostory, anebo elektronická komunikace po emailové schránce. Celkový počet respondentů tvořilo 20 osob. Z toho 17 žen a 3 muži.

Mé vlastní hypotézy byly převedeny do níže uvedených otázek a jejich výsledky jsou poté znázorněny v grafech.

1. Velmi nízké využívání supervize v sociálních službách
2. Supervize jako jeden z nejlepších nástrojů prevence syndromu vyhoření u sociálních pracovníků

## 5.6. Operacionalizace

<p><b>HLAVNÍ OTÁZKA PRŮZKUMU:</b> Jak důležitou roli hraje supervize v sociální práci a jaký má vliv na prevenci syndromu vyhoření?</p> <p>Působí supervize jako pomocná funkce pro prevenci syndromu vyhoření u sociálních pracovníků?</p>	
DÍLČÍ PRŮZKUMNÉ OTÁZKY	TAZATELSKÉ OTÁZKY
<p><b>DPO 1:</b> Odráží se doba zaměstnání v dané organizaci na spokojenosti a motivaci?</p>	<p><b>TO1:</b> Jak dlouho pracujete jako sociální pracovník pro danou sociální službu?</p> <p><b>TO2:</b> Jste stále silně motivovaný/á pro výkon této profese jako na jejím začátku?</p> <p><b>TO3:</b> Pociťujete, že Vaše místo v organizaci je skutečně potřebné?</p> <p><b>TO4:</b> Těšíte se do práce?</p> <p><b>TO5:</b> Zažíváte pocit, že Vaše práce je neefektivní a že dříve oblíbené činnosti jsou pro Vás soužením?</p>
<p><b>DPO 2:</b> Ovlivňuje výkon sociální práce osobní život sociálních pracovníků?</p>	<p><b>TO6:</b> Přenáší se Vás profesní postoj do Vašeho osobního života?</p> <p><b>TO7:</b> Kolik času věnujete ve svém soukromém životě vlastním zájmům, koníčkům? (kolik hodin týdně)</p>
	<p><b>TO8:</b> Probíhá ve vaší organizaci supervize?</p>

<p><b>DPO3:</b> Dochází v současnosti k dostatečnému a správnému využívání supervize v rámci sociální práce?</p>	<p><b>TO9:</b> Označte vlastní náladu a pocity po supervizních setkáních v posledním měsíci na škále:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Velmi příjemné a uspokojující</li> <li>○ Spíše dobré</li> <li>○ Nevím, ambivalentní</li> <li>○ Spíše bezvýznamné, nesmyslné, depresivní</li> <li>○ Velmi neuspokojující a bezvýhodné</li> </ul> <p><b>TO10:</b> Kolik hodin měsíčně věnujete skupinové supervizi?</p>
--	--

## 5.7. Charakteristika vzorku

V rámci kvalitativního šetření došlo k záměrnému výběru respondentů. Kritérium pro volbu respondenta je ukončené vzdělání, které je nezbytné pro výkon profese sociálního pracovníka, dle zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách. Současně také výkon této profese.

Veškerá data jsem tedy získávala od sociálních pracovníků/pracovnic, kteří dosáhli požadovaného vzdělání pro výkon této profese a byli zaměstnáni buď u poskytovatelů sociálních služeb, anebo u spolků a orgánů vykonávajících sociálně-právní ochranu dětí.

Věk respondentů se pohyboval mezi 23 až 50 lety. Vzorek tvořilo 20 sociálních pracovníků z níže uvedených organizací.

### **Arcidiecézní charita Praha Poradna Magdala – Praha**

- Počet respondentů: 1

### **Armáda spásy v ČR, z.s.**

- Počet respondentů: 2

### **Asistence o.p.s. – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Denní stacionář DOMOVINKA – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Dětské centrum Paprsek – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Domov na půl cesty MAJÁK – Praha**

- Počet respondentů: 2

**Domov pro seniory Krč – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Jedličkův ústav a Mateřská škola a Základní škola a Střední škola – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Modrý klíč o.p.s. – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Pohoda – společnost pro normální život lidí s postižením, o.p.s. – Praha**

- Počet respondentů: 1

**ROSA – centrum pro ženy, z.s.**

- Počet respondentů: 1

**Sociálně právní poradna Centrum – Praha**

- Počet respondentů: 1

**Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. – Praha**

- Počet respondentů: 2

**Ústav sociálních služeb v Praze 4, příspěvková organizace – Praha**

- Počet respondentů: 2

**Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc Klokánek, Fond ohrožených dětí – Praha**

- Počet respondentů: 2

## **5.8. Etické zásady**

Sběr dat pro průzkum probíhal bezejmenně, tedy téměř anonymně. Zmíněná je pouze organizace, která respondenta zaměstnává. Sociální pracovníci byli vždy předem upozorněni na tuto skutečnost a byli požádáni o souhlas s rozhovorem a následným zpracováním dat. Při sběru a následném vyhodnocení dat jsem zachovávala naprostou neutralitu a mlčenlivost, vždy s ohledem na přání respondentů.

## **5.9. Limity průzkumu**

Úvodem této podkapitoly bych zprvu ráda upozornila na jistá omezení, kterým jsem se ve svém výzkumu nevyhnula, a která považuji za podstatné sdělit. Dříve, nežli čtenář dojde k další kapitole zmiňující interpretaci výsledků, měl by znát limity mého průzkumu. Může to tak být i přínosem pro další práce zaměřené na podobné téma, které budou zpracovány v budoucnu.

Problematika syndromu vyhoření ve spojitosti se supervizí je v této diplomové práci zkoumána jen na úrovni jednotlivců, nikoliv celoplošně. Nejedná se o výzkum, který by zahrnoval většinu sociálních pracovníků nebo organizací například na území České republiky. Tento fakt byl samozřejmě zvažován již při počátečním výběru tématu. Můj průzkum nenavazuje na žádný výzkum zpracovaný v minulosti, a proto bylo hned v počátku zřejmé, že se zaměřím na konkrétní jednotlivce.

Za důležitý limit považuji rovněž fakt, že jsem z velké míry získala data od jednoho sociálního pracovníka příslušné organizace. Je tedy možné, že jiný zaměstnanec na obdobné pozici by odpovídal jinak či dokonce opačně. Nejedná se tak o zcela objektivní a přesné výsledky. Každý z nás může mít jinou představu, může jinak vnímat pocity spokojenosti a prostředky motivace.

Odpovědi mohly být rovněž ovlivněny řadou faktorů jako je například nálada, osobní poměry, rodinné poměry, situace v zaměstnání, momentální psychický stav, aktuální řešené případy v zaměstnání. To vše se mohlo odrazit v odpovědích, které respondenti poskytli.

Neméně podstatné je, že většinu respondentů tvořily ženy. Ty jsou samozřejmě z genderového i kulturního hlediska jinak orientované než muži. Mohou citlivěji vnímat některé aspekty sociální práce a prožívat je odlišným způsobem. Rozdílně přistupují



k pracovním záležitostem, vlastním potřebám a profesní zátěži. To se následně mohlo odrazit v hodnocení jejich spokojenosti.

Netroufám si tedy tvrdit, že výsledky mého průzkumu jsou závazné a nenapadnutelné. Ale považuji je jako určitý náskok toho, jak se v to v současné době má s využíváním supervize a spokojeností sociálních pracovníků v návaznosti na vlastní profesi.

## 6. VÝSLEDKY A INTERPRETACE

Nadcházející podkapitola znázorní za pomoci grafů výsledky plynoucí z odpovědí na otázky, které jsou zmíněné ve výše uvedené podkapitole s názvem Operacionalizace. Číslo grafu je vždy totožné s číslem dílčí průzkumné otázky. Její výsledky budou objasněny rozpracováním tazatelských otázek, které se k ní vztahují. Každá tazatelská otázka má vlastní graf, který znázorňuje odpovědi respondentů a tedy její výsledky. Interpretace výsledků vyplývá z odpovědí sociálních pracovníků a pracovníc, kterých jsem se dotazovala. Objasnění každého grafu bude následovat v kapitole Závěry ze získaných dat.

### 6.1. Graf č. 1



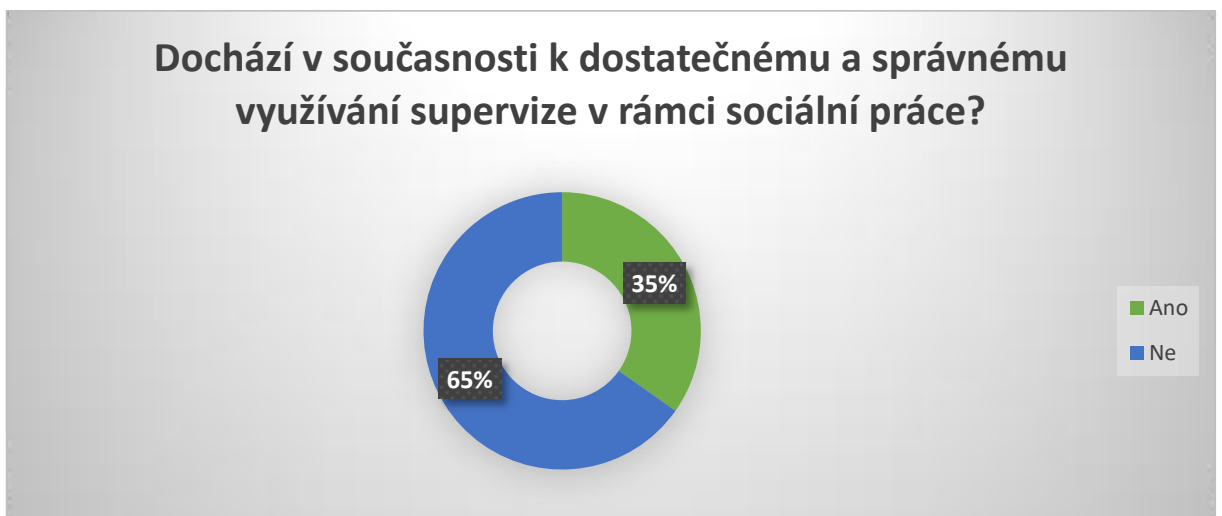
Ze získaných dat bylo zřejmé, že osoby pracující v sociálních službách méně než 2 roky, jsou ve svém zaměstnání spokojenější. Jednalo se pouze o 3 respondenty, avšak nikdo z nich neodpověděl na žádnou z tazatelských otázek záporně. Z 11 osob pracujících v sociální službě mezi 2 až 9 roky se 25x objevila záporná odpověď a 19x kladná. Sociální pracovníci vykonávající profesi déle než 10 let, 17x odpověděli negativně a pouze 6x kladně. Je tedy zřejmé, že délka výkonu profese sociálního pracovníka má zásadní vliv na jeho spokojenost v zaměstnání.

## 6.2. Graf č. 2



Opravdu minimum z dotazovaných osob se pravidelně věnuje vlastním zájmům a koníčkům. Mnoho z nich je pohlceno prací na tolik, že jim nezbývá čas pro vlastní aktivity. U většiny se jejich profese promítá do osobního života, a to jak v pozitivním, tak i negativním smyslu.

## 6.3. Graf č. 3

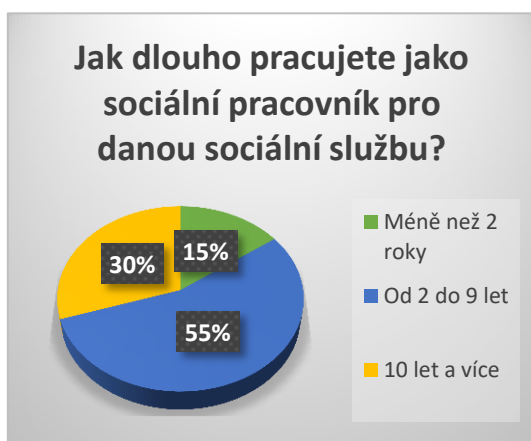


Sedm tázaných sociálních pracovníků supervizi vůbec nevyužívá, jelikož jí jejich zaměstnavatel v organizaci nezajišťuje. Většina z těch, kteří supervizi absolvují, ve výsledku nejsou spokojeni s jejím průběhem. Nenaplnuje jejich představy a nevede v jejich práci k efektivitě. U některých je to dáno tím, že supervizi provádí některý z nadřízených. Supervidovaní tak nemají pocit důvěry a nestrannosti, která je pro supervizi velmi významná.

## 6.4. Závěry a výsledky

Výše uvedené grafy nám znázorňují vzorek celkem 20 sociálních pracovníků a jejich odpovědí. Tedy jejich vztahu k vlastní profesi. Především co se spokojenosti, motivace a ohrožení vyhořením týče. Nejedná se o velký počet respondentů, ale i tak nám grafy mohou dobře naznačit, jak se syndrom vyhoření týká právě těchto sociálních pracovníků. Syndrom vyhoření je velmi úzce spojený se supervizí, která je hlavním tématem mé diplomové práce. Neméně důležité tedy bylo poukázat na využívání supervize v jednotlivých zařízeních. Následně pak spokojenost supervidovaných po supervizních setkáních a rovněž zvážit fakt, zda se pak pozitivně promítá do jejich práce.

### 6.4.1. Rozbor grafu č. 1 a výsledků tazatelských otázek vztahujících se k dílčí průzkumné otázce č. 1



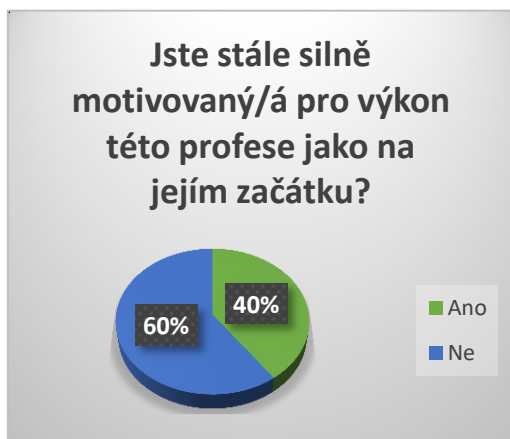
Odpovědi respondentů týkající se délky jejich zaměstnání pro danou sociální službu jsem rozdělila do tří kategorií. V rámci této otázky jsem

chtěla zohlednit především vliv délky pracovní činnosti na jejich motivaci a spokojenost. Na tento bod navazují další tazatelské otázky, které následně budou výsledkem pro dílčí

výzkumnou otázku. V dalších tazatelských otázkách jsem zohlednila dobu jejich pracovní činnosti. A tedy především jaký to má vliv na jejich spokojenost.

Nejvíce sociálních pracovníků, celých 55% uvedlo, že pro danou sociální službu pracuje přibližně 5 let. Více než 10 let v mém průzkumu pracuje 30% sociálních pracovníků a méně než 1 rok 15%.

V případě nepochopení některým výsledkům je možné přejít na stranu č. 47, kde se nachází tabulka s podrobně rozepsanými daty a odpověďmi.

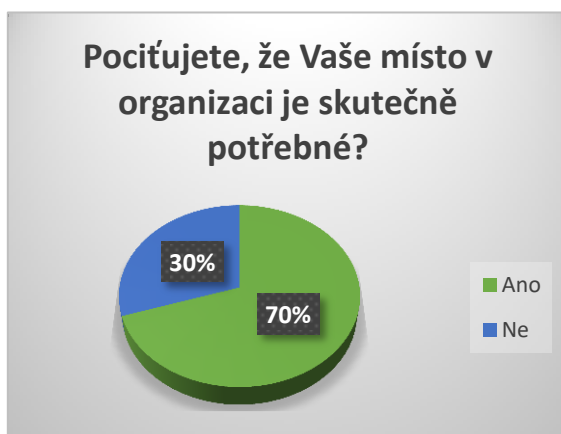


Bylo zřetelné, že ti, kteří pracovali pro danou sociální službu méně, než 2 roky, jsou stále silně motivováni pro její výkon a jsou v zaměstnání spokojenější než ostatní respondenti. 100% z nich odpovědělo ano, tedy 3 respondenti.

Z 11 dotazovaných, kteří pracují pro sociální službu od 2 do 9 let, jsou stále motivované 4 osoby.

Zbytek tvoří 6 sociálních pracovníků zaměstnaných v sociálních službách déle než 10 let. Pouze 1 z nich je motivovaný pro výkon profese.

Celkově je tedy 8 osob motivovaných a 12 ne. Vyšší procento nemotivovaných se vyskytuje především u těch, kteří jsou v sociální práci zaměstnaní více než 5 let.



V rámci této tazatelské otázky, odpovědi příliš nezávisely na délce zaměstnání v daném zařízení. Pocit potřebnosti závisel spíše na cílové skupině, pracovní pozici respondenta (vedoucí, klíčový pracovník atd.) a zejména na aktuální situaci organizace. Někteří sociální pracovníci i přes nespokojenost a absenci měsíční mzdy,

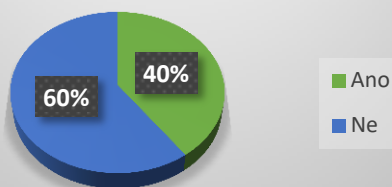
zůstávali v zaměstnání. Zejména kvůli pocitu odpovědnosti za své klienty a strachu, že budou mít na svědomí krach zařízení. Za potřebné sociální pracovníky se považuje 14 z nich, tedy 70 %. Za nepotřebné 6, tedy 30%.



Z 15 %, tedy 3 respondentů pracujících v sociální službě méně než 2 roky, se všichni těší do práce. Z 55 % pracujících mezi 2 až 9 roky, což je celkově 11 osob, se do práce těší pouze 3 z nich. A z 30 %, tedy z 6 sociálních pracovníků, kteří pracují v sociální službě déle, než 10 let, se do práce těší 2 z nich. Výsledkem je,

že 8 sociálních pracovníků se do zaměstnání těší a 12 ne. Odpověď často závisela i na dalších faktorech. A to zejména na pracovním prostředí, nadřazeném, kolezích a klientech.

**Zažíváte pocit, že Vaše práce je neefektivní a že dříve oblíbené činnosti jsou pro Vás soužením?**



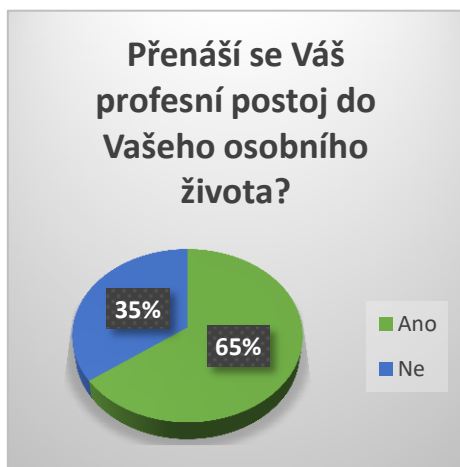
Zde se projevil negativní aspekt především u skupiny respondentů, kteří pracují v sociální sféře 10 let a více. Z 6 sociálních pracovníků pocit neefektivity z vlastní práce zažívá 5 z nich. Přibližně půlka z nich uváděla, že se během své práce snažili o určité změny, ke kterým ovšem nedošlo. To je hlavním důvodem k tomu, že necítí smysl ve vykonávané činnosti. Sociální pracovníci, kteří pracují ve své profesi od 2 do

9 let, také pociťují spíše neefektivitu vlastní práce. Pouze 4 z nich uvedli, že svojí práci vnímají jako efektivní. Všichni, kteří pracují v sociálních službách méně než 2 roky, považují svou práci za efektivní.

**Tabulka vztahující se k DVO 1**, která názorně ukazuje výsledky tazatelských otázek. Je možné zaznamenat výrazný rozdíl mezi krátkodobě zaměstnanými sociálními pracovníky a těmi, kteří pro sociální služby pracují delší dobu. Dá se tedy odhadovat, že při přibývání roků v zaměstnání klesá motivace a roste riziko syndromu vyhoření.

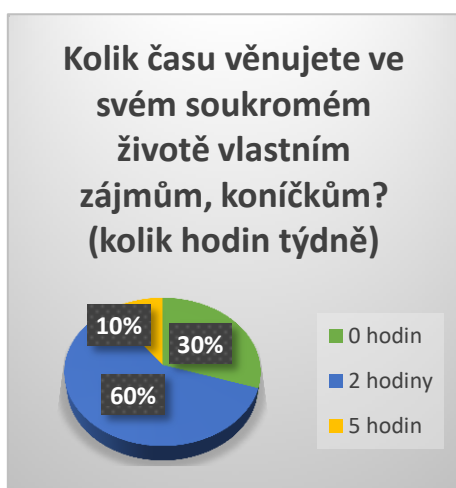
Délka zaměstnání v sociální službě		Méně než 2 roky	Od 2 do 9 let	Více než 10 let
<b>Počet respondentů</b>		<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
<b>Motivace</b>	ano	3	4	1
	ne	0	7	5
<b>Potřebnost</b>	ano	3	8	3
	ne	0	3	3
<b>Těšíte se do práce?</b>	ano	3	3	2
	ne	0	8	4
<b>Pocit efektivity práce</b>	ano	3	4	1
	ne	0	7	5

## 6.4.2. Rozbor grafu č. 2 a výsledků tazatelských otázek vztahujících



### se k dílčí průzkumné otázce č. 2

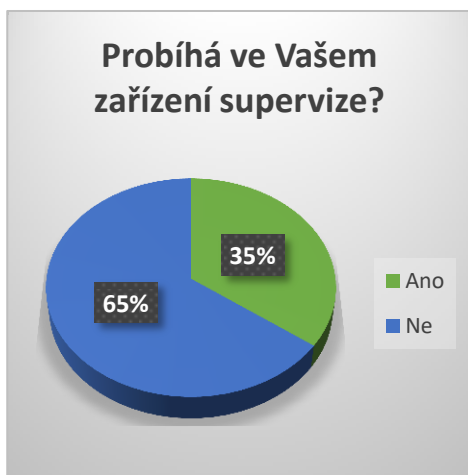
Z celkového počtu 20 dotazovaných sociálních pracovníků odpovědělo 13 z nich, že se jejich zaměstnání promítá do jejich osobního života. Mnoho z nich spojovalo svou profesi s morálními i individuálními hodnotami každého člověka, které nelze přehlížet v zaměstnání ani v soukromém životě. Existence několika respondentů byla dokonce ovlivněna zaměstnáním natolik, že v průběhu práce změnili své uvažování a žebříček hodnot. Pouze 7 dotazovaných bylo schopných oddělovat zaměstnání a osobní život. Jednalo se především o déle pracující respondenty, kteří se během své praxe naučili separovat tyto dvě oblasti ve svůj prospěch.



Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by se sám sobě věnoval více než 5 hodin týdně. Nejvíce dotazovaných tráví čas svými koníčky pouze 2 hodiny týdně, jednalo se o 12 osob. Z hlediska psychického i fyzického odpočinku je to velmi málo. Velmi mě zaskočilo, že 6 sociálních pracovníků žije s absolutní absencí vlastních zájmů a koníčků. Prý zejména v důsledku péče o rodinu, ale rovněž i díky velké zátěži v zaměstnání. Za poměrně nízký

čas věnovaný vlastním aktivitám považují i 5 hodin týdně. Ovšem v porovnání s předchozími odpověďmi je možné tento čas brát jako akceptovatelný. Pouze 2 respondenti odpověděli tímto způsobem.

### 6.4.3. Rozbor grafu č. 3 a výsledků tazatelských otázek vztahujících se k dílčí průzkumné otázce č. 3



Pouze 7 respondentů má k dispozici ve svém zaměstnání supervizi. Ovšem 3 z nich také zodpověděli, že neprobíhá adekvátním způsobem a není tak příliš účinná. 13 sociálních pracovníků nemá možnost účastnit se supervize v zařízení, kde pracují. Někteří nepravidelně navštěvují osobní supervizory, které si sami financují. U většiny respondentů probíhá spíše neformální intervize prostřednictvím hovorů s ostatními kolegy.



Do této a následující tazatelské otázky jsou zahrnuty pouze odpovědi 13 sociálních pracovníků, kteří mají možnost účastnit se v rámci zaměstnání supervize. Nikdo z nich bohužel nepovažuje supervizní setkání za velmi uspokojující. Průměrně je pak považují za spíše dobré,

anebo bezvýznamné. Zejména proto, že jim příliš nepomáhají k profesnímu růstu a k vyrovnání se se zátěžovými situacemi. Jako neuspokojivé až bezvýhodné je vnímají ti, kteří jsou k účasti na supervizních setkáních spíše nuceni a nevěří svému supervizorovi, protože ho nepovažují za objektivního.





Z celkového počtu 13ti sociálních pracovníků, pouze 3 mají možnost skupinové supervize. Mají jí ovšem velmi ojediněle, což je možné vidět na počtu hodin. Negativním bodem je rovněž její nepravidelnost, která tak skupině neumožňuje bližší poznání a vzájemné rozvíjení v koncepci týmu. U zbylých 10ti, probíhají především společné porady, které ovšem nejsou považovány za supervizní setkání a není zde prostor pro profesní růst ani potřebná doba pro vyrovnání se

s těžším případem nebo chybným jednáním.

### 6.5. Závěry plynoucí ze získaných dat a grafického znázornění

Vzorek tvořilo 20 respondentů. Nejedná se o příliš vysoký počet dotazovaných. A tak je možné zacházet s těmito výsledky skutečně pouze jako s průzkumem, který nastiňuje aktuální situaci v sociální práci v oblasti využívání supervize a prevenci syndromu vyhoření. Do průzkumu bylo zapojeno 15 různých organizací, které mi umožnily získat odpovědi na mé tazatelské otázky. Ani v tomto případě se nejedná o vysoké číslo a není tedy možné posuzovat dle těchto výsledků celkovou situaci v dané problematice.

Ovšem grafy nám velmi dobře ukazují, jak jsou na tom se syndromem vyhoření tito dotazovaní sociální pracovníci. Zároveň si můžeme dobře znázornit, do jaké míry využívají tito pomáhající supervizi, a zda jí mají vůbec umožněnou. U některých, kteří mají to štěstí a mohou supervizní setkání pravidelně absolvovat, je možné zaznamenat vyšší spokojenost a naopak nižší ohrožení syndromem vyhoření. Dobře si vedou také ti, kteří v oboru pracují kratší dobu. Z grafů výše vyplývá, že i doba zaměstnání v pomáhajících profesích se do jisté míry podepíše na spokojenosti zaměstnance.

Pokud jsem měla možnost s někým hovory rozvést více, dospěla jsem k zajímavým zjištěním. Pro zajímavost zmíním jedno z nich. Potvrdilo se mi, že opravdu velmi záleží na osobnostních charakteristikách. V jedné organizaci se daly najít dvě sociální pracovnice s naprosto opačnými pocity. Obě byly na pozicích delší časový úsek, ale jedna z pracovnic ke všemu přistupovala pozitivně a přijímala věci tak, jak přicházejí. Její kolegyně se naopak téměř hroutila pod tíhou práce, byla nespokojená a negativní. Obě měly téměř stejnou pracovní náplň a byly ve stejném týmu osob. V zařízení neprobíhala supervize. První z pracovnic využívala intervizi a velmi nepravidelně si sama financovala odbornou

pomoc. Pokud se vrátíme ke kapitole týkající se prevence syndromu vyhoření, můžeme říct, že tato pracovnice se před ním účinně bránila.

Zopakujme si mnou stanovené hypotézy týkající se tohoto tématu:

- Hypotéza č. 1: Velmi nízké využívání supervize v sociálních službách
- Hypotéza č. 2: Supervize jako jeden z nejlepších nástrojů prevence syndromu vyhoření u sociálních pracovníků

**Hypotéza č. 1:** Z uvedených grafů se dá říci, že supervize je opravdu nedostatečně využívána. Samozřejmě musíme brát v potaz, že se jedná pouze o vzorek respondentů a je možné, že shodou náhod došlo k výběru pracovníků ze zařízení, kde bohužel supervize neprobíhá. Ve všech ostatních zařízeních to může být naopak. V posledním grafu, spadajícím pod rozbor grafu č. 3, se ukazuje, že u většiny dotazovaných probíhá proces společného setkávání formou porad, kde ovšem není prostor pro osobní růst. Pokud bychom výsledky měli shrnout, jestliže supervize u dotazovaných probíhá, většinou je tomu tak nesprávným způsobem, není pracovníky přijímána a neumožňuje jim vývoj ani ochranu před syndromem vyhoření.

**Hypotéza č. 2:** Byla potvrzena již samotnou teorií, kde je poměrně jasné, že supervize může být jedním z preventivních nástrojů syndromu vyhoření a pokud je prováděna správným způsobem, jedná se o jednu z nedůležitějších složek podpory. Ovšem v rámci této diplomové práce, většina respondentů, kteří měli možnost supervizi využívat, nebyla spokojena s jejím průběhem, a tak se dá těžko hodnotit, zda jim to přinášelo prevenci před vyhořením.

Ačkoliv supervize bohužel není jasně definována zákonem, rozhodnutí o supervizi závisí vždy na vedení každé instituce a jeho ochotě podporovat své zaměstnance, chránit je a navíc v důsledku toho poskytovat kvalitní sociální služby. Pokud ale vládne direktivní přístup, motivace a kvalita práce podřízených je samozřejmě nízká. Je tedy na zvážení každého zařízení, zda chce mít spokojené zaměstnance, kteří budou poskytovat kvalitní služby pro klienty, anebo nespokojené a postupně vyhořelé pracovníky, jejichž práce bude mít pro klienty negativní dopad.

## Diskuze

Průzkumné šetření uvedené v diplomové práci se zaměřovalo na určení rizika syndromu vyhoření u vybraných sociálních pracovníků a na oblast uplatňování nástroje supervize v profesním vzdělávání. Záporné, avšak zajímavé výsledky, které průzkum znázorňuje, mohou napomoci k vytvoření souhrnného obrazu z této oblasti. Poznatky průzkumu ukazují, že supervize není v pomáhajících profesích samozřejmostí a její využití je velmi nízké. Ani povědomí o této metodě není možné považovat za rozšířené. Účelně byli vybráni sociální pracovníci, jelikož se jedná o osoby vysoce ohrožené syndromem vyhoření. Ovšem ani někteří z nich si nebyli jistí tím, co si pod supervizí představit, anebo jaký by k ní měli zaujímat postoj. Není vyvratitelné, že to bylo především z důvodu absence supervize, anebo jejího nepatřičného poskytování. V jednotlivých organizacích bylo více než jasné, že problémy se postupně hromadí a pracovníci nemají prostor pro jejich řešení s nestranným odborníkem. Dalším negativním faktem, který přispívá k nespokojenosti respondentů, je hierarchie jednotlivých rolí na pracovišti, která je znatelně cítit. Je pak více než jasné, že pokud „neoblíbený“ vedoucí pracovník vede supervizi, bude to pro jeho podřízené znamenat spíše deprivaci a stres, nežli pomoc. Supervize by se měla týkat celé organizace, být součástí jejích interních pravidel. Přináší zlepšování kvality služeb, řízení, rozvoj organizace, ale i posilování zodpovědnosti a napomáhá osobnímu i profesnímu růstu pracovníků. Organizace získává pravidelnou zpětnou vazbu a může včas podchytit problémy v týmu a další nedorozumění. Kvalitní supervizoři přinášejí záruku kvality sociálních služeb.

System vzdělávání v sociální práci není zcela stabilní a jasně definovaný, což s sebou nese značné komplikace ve vymezování supervize. V tomto oboru panuje nejednotný přístup, nerovnosti a také nízká prestiž.

Standard označený číslem 10e uděluje organizaci povinnost zajistit pro své zaměstnance podporu externího a především objektivního profesionála. Je patrné, že hlavním důvodem je uspokojení potřeb zaměstnanců a ti je dokáží popsat nejlépe. Každodenní psychická zátěž způsobená zaznamenáváním nešťastných osudů, nespravedlností, nejrůznějších emocí a nouzí, vyžaduje podporu a motivaci odborníka. Nemluvě o vyhrocených vztazích s kolegy, neodpovídajícímu finančnímu ohodnocení a nízké prestiži profese. Zaměstnanci nemají povinnost se supervize účastnit, ale organizace má povinnost jim odbornou podporu zajistit. Často se tedy sami pracovníci musí přihlásit o takovou formu opory, aby mohli efektivněji vykonávat svou práci.

Pokud organizace využívá supervizi, považuje se to v oblasti sociálních služeb za jakési privilegium, které vyvolává dojem kvality daného zařízení. Jak je tohle možné? Proč se profesní podpora vlastních zaměstnanců nebere jako samozřejmost, kterou by měl každý zaměstnavatel zajistit? Zajištění správnosti supervizního procesu vyžaduje delší časovou přípravu, což se může zdát poněkud náročné. Ovšem existují i další nezávislí profesionálové, jako facilitátoři či koučové, kteří mohou pomáhat se zvládnutím pracovní zátěže, profesním růstem a ulehčit tak postupný přechod k samotné supervizní práci.

Téma mé diplomové práce mělo rovněž za úkol prokázat, že se nejedná pouze o profesní řízení lidí, ale také o dynamickou a hlubokou práci s jejich emocemi, motivací, inspirací, nápady, vztahy a především jejich potřebami. V rámci mého šetření, které doplňuje teoretickou kostru práce, se mi potvrdilo, že se zde otevírá prostor pro to, co pracovníci sami chtějí a potřebují řešit. Dochází k ventilaci skrytých bariér a zábran, které stojí za neefektivními pracovními postupy. Supervize naopak umožní maximální využití zdrojů a kapacit každého účastníka. Ze spolupráce s některými sociálními pracovníky mi bylo více než zřejmé, že na pracovišti, kde supervize pravidelně probíhá, je umožněna lepší spolupráce a panuje zde uvolněná atmosféra. To především díky možnosti hovořit o ožehavých tématech a problémech, které dosud byly v organizaci tabu. Nemálo pracovníků se setkalo s negativní reakcí svého přímého nadřízeného ve chvíli, kdy byl obeznámen s negativy, které jeho kolegy tíží. Avšak již z uvedených kapitol je jasné, že odpovědností profesionálního supervizora je nadřízenému takový fakt vhodně oznámit a pracovat s jeho zájmem, který spočívá v účasti při budování lepšího profesního zázemí. Samotnou mě překvapilo, že málokdy využívali supervizi samotní vedoucí pracovníci. Přitom by to v mnoha případech potřebovali právě oni nejvíce, aby se naučili účinné spolupráce a vedení svých spolupracovníků. Není cílem, aby se supervizor stavěl do pozice vedení a už vůbec ne, aby někoho soudil. Jeho hlavním záměrem je naplnit cíle, které si společně s organizací na počátku supervizního procesu stanovil.

Ze získaných informací a dat k šetření bych ráda uvedla problematiku okruhy u každého z účastníků zapojených do supervize. Respektive to, co by si měli předem stanovit a v supervizi dodržovat. Vybrala jsem ty, které jim dle mého mínění dělají největší obtíže:

- zadavatel - znát důvod objednání supervize a dostatečně o ní informovat své podřízené
- vedoucí pracovník - akceptuje všechny podněty k rozvoji a podílí se na jejich realizaci
- supervidovaný - respekt a porozumění k ostatním kolegům v rámci supervize

- supervizoři - nestrannost, bezpečné prostředí a kvalita poskytované supervize

Časopis Sociální práce 2007/4 přináší vyjádření MPSV na supervizi a její legislativní ukotvení. Odborné referentky samy přiznávají, že v současné chvíli neexistuje ze strany MPSV žádná vyhláška či pokyn, který by se dotýkal supervize. Jedná se o poměrně staré vyjádření, ale od té doby se příliš nezměnilo. V rozhovoru je potvrzeno, že supervize byla součástí znění věcného záměru zákona, ovšem v legislativním procesu jeho tvorby, se jí nepodařilo prosadit. Důvodem bylo nejednotné pojetí supervize, kvůli její nejednoznačné definici.

Na nedostatečnost supervize v rámci České republiky poukazuje také možnost studia. Zcela první a dosud také jediný vysokoškolský program určený supervizorům, je otevřený od roku 2000 na akademické půdě Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Obor s názvem Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, je navazujícím magisterským programem s jasným cílem: vytvořit co nejideálnější podmínky pro poskytování kvalitních služeb pro osoby, které je potřebují. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, supervizoři by měli dobře znát svůj obor, a to zejména z praktické části. I v rámci studia se tedy posuzuje délka praxe v pomáhajících profesích. Model studia je dobře popsán v časopise Sociální práce 2007/4. Důraz se klade na praktickou znalost kultury, hodnot, cílů i znalostí z tohoto oboru. Studenti sami během studia tohoto oboru absolvují roční skupinovou supervizi, navrhnou plány praxe pro své spolužáky a vedou s nimi individuální supervize. Učí se práci s kompetencemi a předkládají o nich důkazy tak, aby byli schopni dokazování. Učí se kritického hodnocení a dávají samotné škole podněty pro změny. To, že již během studia mohou studenti přinášet užitečnost ostatním, považují za nástroj velmi dobré motivace. Bohužel není tomu tak u všech studijních oborů. Studenti pomáhajících profesí také musí během svého studia absolvovat odborné praxe, které by jim měly pomoci získat odborné znalosti, zkušenosti, ale i všeobecný pohled na cílové skupiny, organizace a měly by pomoci ve výběru budoucího zaměstnání. Ovšem mezi studenty je všeobecně známo, že jen málo organizací má propracovaný a fungující systém řízení studentů na praxích. Naopak je to často pro pracovníky organizací přítěž a stážisté jsou pověřeni pomocnými pracemi, anebo nicneděláním, což nepřináší žádné odborné znalosti a naopak to směřuje k demotivaci a nechuti studentů se praxí účastnit. Následovat by pak měla supervize s vyučujícím zodpovědným za plnění stáží. Ovšem většina vyučujících není kvalifikovanými supervizory a neumí poskytnout studentům supervizi v pravém slova smyslu. Při nástupu do zaměstnání pak bývalí studenti ani nemusejí mít pocit, že by jim nějaká taková profesní

podpora scházela, jelikož ji neznají. Mluvíme zde tedy o velmi špatně propracovaném systému profesní podpory, který není zakotvený ani na samotných školách, z kterých vycházejí pomáhající pracovníci. O tom, že učební předmět supervize ani není součástí povinného učebního plánu, není nutné hovořit. Pokud na supervizi nejsou připravené organizace, těžko na ni mohou být připravené školy. Mezi výjimky, patří například Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, která si dobře uvědomuje, že vzdělávání budoucích pomáhajících pracovníků, nemůže být založené pouze na teoretických poznacích, ale především na kvalitní praktické stránce studia. Během praxe se studenti zaměřují na předem zadané body, které pak společně s vlastní sebereflexí zpracovávají v navazujícím supervizním semináři. Zavedení supervize s sebou přináší obrovskou kulturní změnu, otevírání problémů organizace a spolupráci všech zaměstnanců, to se bohužel často nesetká s pozitivním výsledkem. Supervize nepřináší rychlé a prudké změny, ale postupně se k nim všichni zúčastnění dopracují.

Mona Franséhn ve svém příspěvku, který je součástí časopisu Sociální práce 4/2007, uvádí deskripci supervize ve Švédsku. V následujících odstavcích se pokusím tento model popsat, jelikož nejen vystihuje, jak se ve Švédsku obor supervize vyvíjel od 80. let, ale především to, jak přispěl k profesionalizaci sociální práce.

Švédsko, vždy stavělo na tom, že nezbytnou součástí vzdělávání v oblasti sociální práce, je i terénní praxe. Tedy propojení metodologie, teorie i praxe zároveň. Zpočátku se supervize začala zaměřovat na samotné studenty v průběhu jejich terénních stáží. Ovšem nemyslelo se pouze na studenty sociální práce, ale rovněž na samotné supervizory, především ty začínající. Učitelé umožňovali supervizorům absolvovat několikadenní kurz, který byl zakončený hodnocením vyučujících. Cílem pak bylo obeznámit supervizory s technikami a metodami, které umožní studentům dosahovat vyšších výsledků a pokroků. Supervizoři pak tedy byli připraveni poskytovat supervizi sociálním pracovníkům především v těch místech, kde ji skutečně nejvíc ocení. Od 90. let pak supervizoři měli možnost se jednou měsíčně setkávat se studenty v menších skupinách, kde společně diskutovali a reflektovali probíhající proces praxe. Jelikož tento model získal vysokou oblibu a kladné hodnocení, je využíván do dnes. Po účasti v pokročilém kurzu mohou mít supervizoři také na starosti pouze jednoho studenta. Logické propojení budoucích sociálních pracovníků a supervizorů mi přijde naprosto patřičné a více než správné. Studenti ještě před zahájením své profesní kariéry mohou reflektovat své pocity a zážitky z praxe a zároveň získávat odbornou zpětnou vazbu, která jim umožní posun. Budou tedy zvyklí na podobný model vzdělávání hned od počátku, budou vědět, co od něj čekat a jak

jej využívat. Supervizoři pak mají jedinečnou možnost dlouhodobé spolupráce a získávání podnětů od budoucích sociálních pracovníků. Stejně tak se postupně naučí, co je v sociální práci největším problémem, kde se střetávají zájmy a jaké nedostatky či problémy se v tomto oboru nejčastěji řeší. Pak mohou být plně připraveni poskytovat supervizi opravdovým profesionálům. Osobně si neumím z funkční stránky představit lépe pracující model než je tento. Přináší prospěch oběma stranám, zajišťuje vzdělávání, osobní i profesní rozvoj a je jakousi zárukou do budoucna.

Roku 1982 jedna z fakult sociální práce ve Švédsku spustila kurz supervize pro samotné sociální pracovníky s kvalifikací. Ti pak mohli poskytovat supervizi svým kolegům z jiných organizací. Opět je zřejmé propojení těchto dvou, velmi si blízkých oborů. Tento model byl velmi vítán pracovníky, jejichž cílovou skupinou byli například drogově závislí. Negativně to pak vnímali sociální pracovníci z oblasti poskytování sociálních dávek, kteří se obávali jisté kontroly. V této době supervizi často poskytovali psychologové nebo psychoterapeutové, kteří ovšem svými znalostmi a zkušenostmi nekorespondovali s oborem sociální práce. Neznalost prostředí supervidovaných a rozdílné profesní postavení, nevedlo k úspěchům. Především z toho důvodu se začala poskytovat vzájemná supervize napříč sociální prací. Je pochopitelné, že nejlépe vždy porozumí a pomůže ten, kdo si podobnou situaci prošel a zná daný obor ze stejné pozice. Pokud bychom se tedy chtěli účastnit takového kurzu, který fakulta poskytuje, měli bychom mít minimálně bakalářský titul ve studiu sociální práce, 5 let praxe v oblasti psychosociální práce, zkušenost s terapií anebo osobní zkušenost supervidovaného. Účastníci kurzu se zavazují během vlastní výuky supervidovat skupinu sociálních pracovníků v terénu. Po úspěšném zakončení takového kurzu jsou jeho absolventi kompetentní k vedení supervize v psychosociální práci. Výsledkem těchto snah je, že pro švédské sociální pracovníky je supervize běžnou a pravidelnou součástí jejich profese.

Model, který bude v následujících řádcích představen, vypracovali dva profesoři ze zmiňované fakulty a tak umožnili další rozvoj tomuto oboru. Důraz kladou na podobnost modelu a objektu. Především v oblasti postupů a struktury. Model supervize tedy vždy musí odpovídat vykonávané profesi. Pro sociální pracovníky nebude přínosné využívat supervizi určenou psychologům. Důvod je jasný – supervize přímo ovlivňuje výkon práce supervidovaných.

V rámci Švédska se využívá především supervize externí. Na její klady jsem upozorňovala již v předchozích kapitolách. Upřednostňuje se především kvůli vyšší důvěře, možnosti vidět vlastní práci z jiného úhlu pohledu a také proto, že externí supervizor může zaručit

nezaujatost a objektivitu. Opět se tedy setkáváme s opakem v porovnání s Českou republikou. Zde, se v málo, kterých organizacích využívá pro supervizi externista. Pokud vůbec supervize probíhá, často jí řídí vedoucí pracovníci nebo jiní zkušení kolegové. Interní supervizoři mají poskytovat podporu a zároveň vykonávají kontrolu. Tyto dvě funkce není možné sloučit dohromady tak, aby přinášely pozitivní výsledky. I ze švédských zkušeností vyplývá, že kontrola začne převažovat nad podporou.

Supervize by vždy měla být samostatnou profesí. Nemálo kdo má nesprávný pocit, že schopný sociální pracovník může být svým kolegům dobrým supervizorem i bez potřebné kvalifikace. Neméně důležitá je změna supervizora po určité době. Nikdo není schopný neomezeně přinášet změny, a jelikož se po několika letech supervizor stane součástí systému dané organizace, přestává na supervidované působit.

Švédský svaz odborů sociální práce vypracoval jasné požadavky v oblasti supervize. Všichni sociální pracovníci musejí mít přístup k profesionální supervizi, mají právo i povinnost se jí účastnit, supervizor musí mít v organizaci volnou pozici a je vázán profesním tajemstvím. Rovněž jsou určeny kompetence, vzdělání, doba trvání, počet účastníků i forma úhrady. Při porovnání se situací v ČR opět narážíme na zásadní rozdíl. V naší zemi není supervize nijak ukotvena, natož definována pro samotné poskytování. Supervize je ve Švédsku samozřejmou součástí sociální práce již více než 30 let, u nás není její součástí dodnes.

Průzkumy Švédů, zaměřené na uváděné kurzy a podporu již během studia, ukazují, že sociální pracovníci v tomto procesu získali znalosti, větší jistotu v profesní roli, vyšší přehled o postupech v sociální práci a především prevenci stresu a syndromu vyhoření. Naučili se lépe organizovat svůj čas i pracovní úkoly, stanovili si potřebné hranice a určili si tak priority.

Švédský model je možný přenášet do jiných zemí v případě, pokud se k němu budou moci vyjadřovat samotní jednotlivci, kterých se to týká. Pochopení přínosu pozitivních aspektů, nikoliv škod či kontroly, je klíčovým bodem. Ve všech zemích, ale zůstávají stejná základní fakta. Mezi ně patří úcta, respekt lidských práv a demokracie, to jak ze strany supervizora, tak ze strany sociálních pracovníků. Univerzální hodnoty sociální práce, jako je například vztah a přístup ke klientovi, jsou jednotné po celém světě. I přesto nyní můžeme vidět, že proces vzdělávání v sociální práci může být v jednotlivých zemích naprosto odlišný. Ve srovnání České republiky a Švédky lze zaznamenat opravdu mnoho rozdílů. Švédští budoucí sociální pracovníci cítí podporu již od samého počátku, aniž by ještě samotnou profesi vykonávali. V ČR se studentům nejen nedostává žádná profesní



podpora, ale ještě se často setkávají s nepochopením pro studium oboru sociální práce, negativním hodnocením společnosti a celkově nízkou prestiží jejich budoucího oboru. Ve Švédsku připravují nejen studující, ale rovněž supervizory. I ty by totiž měli být dobře připraveni pro poskytování supervize v daném oboru. Česko je opět opakem. V naší zemi bohužel není ojedinělé, že supervizi poskytují nekvalifikovaní jedinci. Sociální práce je potřeba v obou zmiňovaných zemích, jak je tedy možné, že v jedné se sociální pracovníci setkávají s ochranou a podporou a v druhé je tomu naopak? Systém České republiky by si měl uvědomit, že zajištění takového procesu pro budoucí i stávající sociální pracovníky má přímý dopad na jejich klienty. Pokud je zde tedy potřeba snížení počtu negativních sociální situací, měla by podle toho vypadat zákonně ukotvená a jasně definovaná, podpora sociálních pracovníků. Odkazy na supervizi se objevují ve výše zmíněných Standardech kvality sociálních služeb a také v Minimálním akreditačním standardu pro výuku sociální práce na úrovni vyššího odborného a vysokoškolského vzdělání. Akreditační standard již od roku 2006 obsahuje přímý požadavek pro využívání vzdělávací supervize, která se řadí mezi nejstarší formy. V jejím rámci by se jednalo především o supervizi studentů, kteří by během svého studia mohli konzultovat své profesní cíle vzhledem k tomu, co průběžně zvládají na odborných stážích. Zkušený a především kvalifikovaný profesor by se měl snažit dovést studenta k jeho vytyčeným cílům, doporučovat literaturu nebo jiné zdroje pro získání potřebných informací. Rovněž se zde otevírá prostor pro nejistoty, obavy a návrhy od zkušenějšího, jak postupovat s klientem. Celý proces by měl být demokratickým dialogem mezi dvěma dospělými lidmi, nikoliv autoritativní konzultací profesora a studenta. Ovšem individuální vedení každého studenta si vyžaduje opravdu rozsáhlé časové možnosti a je tedy i finančně náročné. Ideální model je tedy velmi těžké převést do reality studia sociální práce.

Druhá polovina 90. let přinesla do ČR systém praxí, který se rozděluje na úsek praxe a úsek supervize. K těmto dvou prvkům se ve své diplomové práci vyjadřuje Daniela Brúnová (2007). Ačkoliv se jedná o šetření staré více než 10 let, příliš se nezměnilo. Jedná se o popis vzdělávání studentů sociální práce. V **segmentu praxe** je podstatné zmínit organizátora praxí, který by měl spolupracovat se smluvními pracovišti, vést semináře praxe a kontrolovat portfolia studentů prokazující absolvování dané stáže. Udržují tedy kontakt jak s organizací poskytující praxi, tak se samotnými studenty. V závěru mentor praxe hodnotí studenta, často formou číselné škály. Slabinou v tomto segmentu zůstává neodbornost zařízení a nedostatečné vedení od mentora. V organizacích se studenti často neseťkají se sociální klientelou, jsou vystavováni podřadným pracím a jejich mentor nemá

na profesní vedení čas, náladu, anebo studenta ani nezná. Z vlastních zkušeností a ze zážitků mých spolužáků můžu hodnotit praxe jako velmi nepřínosné, někdy až demotivující. Mnoho z nás, studentů, vnímá stáže jako zatěžující a zbytečné, jelikož si z nich nic neodnášíme a našemu profesnímu rozvoji to nijak nepomůže. Ačkoliv formální zajištění funguje, to důležitější, jako je vzdělávání formou supervize na pracovištích, funkční není. Jako vhodné se osvědčuje, pokud má škola uzavřený kontrakt s organizacemi, kde si je jistá, že studentům bude poskytnuto veškeré potřebné vedení a možnost účasti na skutečné sociální práci. V návaznosti na to by měla být také vytvořená písemná hranice, pod kterou by student neměl ve svých kompetencích na praxi klesnout. Současná situace je nyní totiž často taková, že studenti si praxi odchodí, aniž by je něčím obohatila. Nemají příliš motivace pro vyšší zapojení se do procesů organizace a často ani nemají možnost. Zároveň by se tak dalo rozpoznat, zda je student vůbec vhodný pro výkon takového povolání a zdali spíše klientům neškodí. Tím se dostávám k dalšímu, dle mého mínění nedomyšlenému faktu studia sociální práce. Tím je, že studenti tohoto oboru jsou často přijímáni bez přijímacích zkoušek, nemusejí projít ani žádným přijímacím pohovorem. Jak je tedy možné zajistit, že se mezi klienty dostávají opravdu kvalitní sociální pracovníci a ne osoby, které klientům, ačkoliv třeba nezáměrně, mohou přinést obrovské újmy?

Pokud se vrátím k rozdělení dvou úseků vytvořených v 90. letech, tím druhým je **segment supervize**. Do něj by mělo spadat několik supervizorů, jako jsou kvalifikovaní i nekvalifikovaní profesoři, anebo externí supervizoři, dále supervizní seminář a skupinové supervize studentů. Je tedy vhodné oddělit seminář a samotnou supervizi. Pokud jednotlivec poskytuje oboje zmíněné najednou, je velmi pracovně zatížený. Dochází k míšení odborných i organizačních záležitostí zároveň. A to je opět bod, který považuji ve studiu sociální práce za ne zcela činný. Často totiž semináře k praxím i jejich následnou supervizi vede jeden vyučující. Je tedy pochopitelné, že nemá prostor na to, věnovat se každému studentovi tak, jak by bylo zapotřebí. Vytvoření skupiny studentů pro supervizi se tedy ukazuje jako nejvhodnější možnost řešení tohoto aspektu. Studenti si vzájemně mohou předávat informace, zkušeností, jsou obeznámeni s chodem jiných zařízení, poskytují si podporu a zpětnou vazbu.

Z výše uvedených porovnáání, v oblasti využívání supervize, můžeme v rámci ČR zaznamenat velké nedostatky. Dovoluji si na závěr poznamenat, že systém v naší zemi je nejen nedostatečně propracovaný, ale poskytuje celkově velmi nízkou podporu pomáhajícím profesím.

## Závěr

Téma supervize v sociální práci jsem pojala ze dvou úhlů, které k sobě neodmyslitelně patří. V první řadě se jednalo o vymezení supervize jako techniky profesního růstu a prevence před syndromem vyhoření. Druhořadý byl pak především popis syndromu vyhoření, jeho příčin, důsledků i možností prevence či pomoci. Toto byla první část diplomové práce, kde bylo výše zmíněné, uváděné především z teoretického hlediska za pomoci odborné literatury. V tomto oddíle se již prolínala obě témata, aby byla zřejmá důležitost supervize pro prevenci syndromu vyhoření.

V diplomové práci jsem se zaměřila na roli supervidovaného i supervizora. Neopomenula jsem ani samotné organizace, které jsou důležitým subjektem při zajištění takových podpůrných technik. Především jsem pak text orientovala na podmínky, které ovlivňují kvalitu supervizní spolupráce. Stejně tak zmiňuji úskalí a rizika, které mohou ze supervizního procesu plynout. Uvedením důvodů, které vedou k využívání supervize, jsem se postupně přesunula k syndromu vyhoření a jeho bližší specifikaci. Porozumět smyslu supervize ve spojení se syndromem vyhoření, především co se týče preventivního charakteru, bylo stěžejním cílem. Čtenář si tak mohl utvořit teoreticko základnu pro navazující empirický úsek diplomové práce.

Následující část se zaměřovala na konkrétní sociální pracovníky a jejich míru ohrožení syndromem vyhoření. Aby byl opět potvrzen smysl celé práce, vše bylo zjišťováno s ohledem na využívání supervize v jednotlivých organizacích, kde byli respondenti zaměstnání. Prezentované šetření, umožňuje náhled na situaci v sociálních službách, v oblasti využívání supervize a v ohrožení vybraných sociálních pracovníků syndromem vyhoření.

Diplomová práce je zakončena kapitolou Diskuze, která se vyjadřuje zejména k současnému legislativnímu ukotvení supervize, jako techniky podpory sociálních pracovníků. Obsahuje porovnání dvou naprosto rozdílných systémů. Zmíněný odlišný postoj k supervizi ve Švédsku, přináší pro sociální práci pozitivní výsledky. Ve srovnání s ČR pak čtenář zaznamenává velmi silné nedostatky postavení supervize u nás.

Supervize se může stát jedním z nejúčinnějších prostředků pro získávání profesních znalostí a dovedností. Vyšší efektivita je dána tím, že zmiňované prožitky souvisí s vlastními zkušenostmi a zážitky, které supervidovaní ve své profesi zažívají. Hlavním tématem jsou tedy jejich vlastní postoje a z nich plynoucí potřeby. Supervizor nechává dostatečný prostor pro nesení odpovědnosti za vlastní jednání a samostatnost rozhodování.

Je profesní oporou, která disponuje dostatečnými znalostmi z praxe a je schopný profesního vedení tak, aby bylo pro supervidované i jejich klienty co nejpřínosnější. Současně by neměl podlehnout představám svých klientů, že jedině on je ve svém tvrzení neomylný a má to právě řešení pro každou nelehkou situaci. I supervizor se může cítit nejistý, pochybovat a sám potřebuje odborné řízení. V diplomové práci je zaznamenáno, co vše pojem supervize obnáší. Zahrnuta byla evoluce tohoto oboru, jeho teoretická východiska, postupy, účastníci i samotný proces. Hlavním záměrem bylo poukázat na důležitost tohoto odvětví a jeho nedostatečné využívání. Supervize představuje v pomáhajících profesích nezastupitelného pomocníka a má obrovský význam.

Diplomová práce upozorňuje na neadekvátní a nedostatečnou profesní podporu sociálních pracovníků od zaměstnávajících organizací poskytujících sociální služby. Současná situace často vede u sociálních pracovníků, kteří jsou každodenně vystaveni vysoké psychické zátěži, k syndromu vyhoření. Nežádoucím důsledkům může být zabráněno jednoduchou cestou péče o vlastní zaměstnance, kterou může představovat zejména supervize.

## Zdroje

- BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005, s. 73-74. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0708-X.
- BEDNÁŘOVÁ, Zdena a Lubomír PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: Supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003, s. 68-72. ISBN 80-7239-148-8.
- BRŮNOVÁ, D. *Praktická příprava studentů vyšších odborných škol sociálních*. Diplomová práce. Praha: UK FHS, 2007.
- DOSTÁLOVÁ, Olga. *Péče o psychiku onkologicky nemocných*. Praha: Grada Publishing, 2016. Sestra (Grada), s. 81-83. ISBN 978-80-247-5706-3.
- EDELWICH, Jerry. a Archie BRODSKY. *Burn-out: stages of disillusionment in the helping professions*. New York, NY: Human Sciences Press, c1980. ISBN 9780877055075.
- ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce. Sociální práce: Aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 89. ISBN 9788027100804.
- FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007, s. 109. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.
- GILLERNOVÁ, Ilona a Lenka KREJČOVÁ. *Sociální dovednosti ve škole*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada), s. 110. ISBN 978-80-247-3472-9
- HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 49-62. ISBN 80-7178-715-9.
- HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervision in the helping professions*. 3rd ed. Maidenhead: Open University Press, 2006. p. 59 ISBN 0-335-21817-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 76-77. ISBN 978-80-247-1458-5.
- JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.
- KADUSHIN, A. (1976). *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.
- KALINA, Kamil. *Klinická adiktologie*. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada), s. 623. ISBN 978-80-247-4331-8.

KALVACH, Zdeněk. *Křehký pacient a primární péče*. Praha: Grada, 2011, s. 263-264. ISBN 978-80-247-4026-3.

L. DIANNE BORDERS AND GEORGE R. LEDDICK a Janine M. Bernard ... [et al.]. CONTRIBUTORS. *Handbook of counseling supervision*. Alexandria, Va.: Association for Counselor Education and Supervision, 1987. ISBN 1556200374.

MAHROVÁ, Gabriela a Martina VENGLÁŘOVÁ. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada, 2008. Sestra (Grada), s. 16-18. ISBN 978-80-247-2138-5.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014, s. 11-105. ISBN 978-80-247-4315-8.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 352. ISBN 80-7178-549-0.

MÜLLER, Oldřich. *Terapie ve speciální pedagogice: teorie a metodika*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 99. ISBN 80-244-1075-3.

PTÁČEK, Radek a Petr BARTŮNĚK. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada, 2011, s. 481-483. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-3976-2.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003, s. 56. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010, s. 14-24. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, Psyché (Grada) 2015, s. 115-124. ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada), s. 85- 98. ISBN 978-80-247-5711-7.

TAKÁCS, Lea, SOBOTKOVÁ, Daniela a Lenka ŠULOVÁ, ed. *Psychologie v perinatální péči: praktické otázky a náročné situace*. Praha: Grada, 2015, s. 165-167. ISBN 978-80-247-5127-6.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Problematické situace v péči o seniory: příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky*. Praha: Grada, 2007, s. 80-86. ISBN 978-80-247-2170-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada), s. 13-156. ISBN 978-80-247-3174-2.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada), s. 10-55. ISBN 978-80-247-4082-9.

## **Elektronické zdroje**

DOLEŽALOVÁ, Pavlína. *Psychologie.cz: Syndrom pomocníka* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/syndrom-pomocnika/>

*Martindale's: Health Science Guide 2018* [online]. Jim Martindale, 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.martindalecenter.com/HSGuide.html>

MKN-10: Mezinárodní statická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů. *MKN-10: Mezinárodní statická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů* [online]. WHO, ÚZIS ČR, 2018, 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/cz/mkn/index.html>

*Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. Praha: Český institut pro supervizi, 2006 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. Praha: Evropská asociace supervize [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: [https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke\\_zasady\\_eas.pdf](https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf)

Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované. *Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované* [online]. Praha: Český institut pro supervizi, 2006 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervisor/>

Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované. *Supervize: Stránka pro supervizory a supervidované* [online]. Praha: Český institut pro supervizi, 2006, 2006 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/jak-supervize-probiha/ec>

## **Elektronická akademická práce**

ROLLOVÁ, Jarmila. *Supervize: Závěrečná práce k ukončení 3. ročníku PPF* [online]. Praha, 2001 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.pvsps.cz/data/2017/05/30/12/ppf-zp-rollova.pdf?id=265>. Závěrečná práce. Pražská psychologická fakulta.

## **Legislativní dokumenty**

MPSV ČR: Standardy sociálních služeb, Praha, 2003

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

## **Periodika**

*Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2007, **2007**(4).

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – Supervizní smlouva



## Příloha č. 1 – Supervizní smlouva

Smlouva o supervizi

mezi:

(dále jen Objednavatel)

a

adresa:

ICO:

č.ú.

(dále jen Supervizor)

### **I. Předmět smlouvy:**

1. Předmětem smlouvy je zajištění týmové supervize pro ..... (název, adresa projektu) Objednavatele.
2. Při realizaci supervize bude Objednavatelem i Supervizorem respektován princip trojstranného kontraktu (Objednavatel, tým, Supervizor) a obsah jednotlivých sezení supervize bude vycházet z potřeb a žádostí konkrétních příjemců.
3. Supervize bude realizována 1x měsíčně, délka sezení je ..... hod.

### **II. Práva a povinnosti smluvních stran**

#### **Práva a povinnosti Supervizora**

1. Supervizor se zavazuje zaslat svůj profesní životopis a doložit doklady o své kvalifikaci.
2. Supervizor je povinen provádět supervizi v souladu s etickými standardy supervizorů a zejména zachovávat mlčenlivost ve všech věcech, které budou obsahem supervize ve směru k třetím osobám.
3. Supervizor vyjednává se supervidovaným týmem kontrakt (směr, cíl, výstupy

supervize) a na konci roku ho společně vyhodnocují.

4. Případné písemné výstupy ze supervize (např. zpráva pro grant) Supervisor spoluvytváří se supervidovaným týmem na základě dojednaného zadání od ředitelky sdružení.

### **Práva a povinnosti Objednavatele**

1. Objednavatel se zavazuje ke spolupráci potřebné k realizaci supervize a k zajištění podmínek, a to zejména prostorových a časových pro supervizi na základě předchozí domluvy.
2. Objednavatel pověřuje vedoucího týmu jako osobu odpovědnou za organizační zajištění supervize (dojednání termínů, zajištění účasti členů týmu, zajištění prostor pro supervizi apod.).
3. Objednavatel se zavazuje umožnit týmu účast na supervizi v jeho pracovní době ve výše uvedeném rozsahu. Supervize je vnímaná jako součást náplně práce (účast na supervizích je součástí náplně práce) a hodiny supervize se zaznamenávají do výkazu práce.
4. Objednavatel má právo v odůvodněných případech (např. potřeby grantů) vyžádat písemnou zprávu o supervizi. Obsah a formu zprávy specifikuje ředitelka sdružení dle potřeby grantu.
5. Výstupy ze supervize (spokojenost, přínos, dopad) mohou být předmětem projednávání (intervize) s personálním manažerem resp. ředitelkou sdružení.

### **III. Cena**

1. Objednavatel se zavazuje uhradit za zajištění supervize celkem ..... Kč /a cestovné/ za jedno sezení.
2. Za proběhlé sezení lze považovat i domluvené setkání, které není s omluvou nejméně jeden den předem odvolané. Supervize bude hrazena ..... měsíčně / čtvrtletně na základě zaslání daňového dokladu / podepsání dohody o provedení práce.

### **IV. Doba platnosti smlouvy:**

1. Tuto smlouvu lze měnit a doplňovat pouze na základě vzájemné dohody všech smluvních stran a to i na základě ústní dohody.

2. Smlouva je uzavřena na dobu ..... neurčitou / určitou do ..... a nabývá účinnosti dnem jejího podpisu.
3. Smlouva končí uplynutím doby nebo dohodou účastníků. Smlouvu lze vypovědět písemnou výpovědí, výpovědní lhůta je 30 dní počínaje dnem následujícím po doručení výpovědi.
4. Smlouva je vyhotovena ve dvou kopiích, z nichž každá ze smluvních stran obdrží jednu.

V ..... dne .....

.....

za Objednavatele

.....

Supervizor

## **Abstrakt v českém jazyce**

Supervize je jednou z možností profesní opory, která pomáhá při řešení nelehkých pracovních situací. Ty v sobě obnášejí výzvy, osobní omezení i etické otázky. Nejasnosti mohou být jak na straně sociálního pracovníka, tak jeho klienta.

Supervize by se neměla stát kontrolou nesprávných rozhodnutí či dozorem nad volbou pracovních východisek. Naopak by supervizor měl být podporou pro své klienty a poskytovat jim odborné a správné vedení, které zajistí kvalitu jejich práce.

V diplomové práci dochází k propojení supervize se syndromem vyhoření. Teoretická část tak upozorňuje na preventivní charakter supervizního procesu a na rizika, která v případě absence supervize hrozí. Oba pojmy, supervize i syndrom vyhoření, jsou v diplomové práci podrobně popsány a vysvětleny. Teoretický oddíl práce obsahuje základní terminologii, dělení a důležité účastníky v rámci takové spolupráce. Druhý úsek popisuje situaci v oblasti využívání supervize a míry ohrožení syndromem vyhoření u vybraných sociálních pracovníků. Výsledky tohoto šetření jsou znázorněny v grafech. Práce je zakončena Diskuzí, která obsahuje vyjádření k zákonnému ukotvení supervize v České republice a porovnání postavení supervize v ČR, s jinou zemí.

Každý čtenář pak může posoudit, zda je supervize potřebnou složkou v pomáhajících profesích.

## **Abstrakt v anglickém jazyce**

Supervision is one of the possibilities of professional support, which helps in solving difficult working situations. They imply challenges, personal constraints and ethical issues. Uncertainties can be on the both sides of the social worker and his client.

Supervision should not be a check of incorrect decisions or supervision of the choice of work outcomes. On the contrary, the supervisor should be supportive of his clients and provide them professional and correct leadership to ensure the quality of their work.

The diploma thesis deals with the interconnection of supervision with burnout syndrome. The theoretical part draws attention to the preventive nature of the supervision process and the risks that are threatened in the absence of supervision. Both concepts, supervision and burnout syndrome, are described and explained in the diploma thesis. The theoretical part of the thesis contains basic terminology, division and important participants in such cooperation. The second section describes the situation regarding the use of supervision and the rate of burnout syndrome in selected social workers. The results of this survey are shown in the charts. The thesis is concluded with a discussion which contains comments on the legal anchoring of supervision in the Czech Republic and comparison of the position of supervision in the Czech Republic with another country.

Each reader can then assess whether supervision is a necessary component in helping professions.