

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Milan Štorek

**Akční výzkum: implementace supervize sítě služeb pro ohrožené děti a
rodiny v Chrudimi**

Diplomová práce

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

Praha 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 25. června 2020

Milan Štorek

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. PhDr. Peteru Brnulovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho cenné rady, připomínky a podněty při zpracovávání tohoto textu. Poděkovat bych chtěl také všem účastníkům výzkumu, kteří mi při psaní práce pomáhali a dále mě inspirovali.

Obsah

Úvod.....	6
I. Teoretická část.....	8
1. Supervize.....	8
1.1. Pojem supervize	8
1.2. Definice supervize.....	8
1.3. Historie supervize.....	9
1.4. Funkce supervize.....	11
1.5. Forma supervize	12
1.5.1. Faktor autority	13
1.5.2. Faktor role, kompetencí a vztahů	13
1.5.3. Faktor zaměření	14
1.5.4. Časový faktor.....	14
1.5.5. Další varianty supervize	15
1.6. Supervizní proces	15
1.7. Faktory, které poskytování supervize podporují nebo ji brání.....	16
1.7.1. Faktory na straně organizace	16
1.7.2. Faktory na straně supervidovaných	17
1.7.3. Faktory na straně supervizora.....	18
1.8. Intervence v supervizi	18
1.9. Supervize sítě	19
1.9.1. Dobrá praxe na Novém Zélandu.....	21
1.9.2. Dobrá praxe ve Velké Británii.....	24
1.9.3. Dobrá praxe v České republice.....	26
2. Spolupráce služeb pro ohrožené děti a rodiny	29
2.1. Subjekty spolupráce v síti pro ohrožené děti	31
2.1.1. Orgán sociálně právní ochrany dětí	32
2.1.2. Nestátní neziskové organizace.....	34
2.2. Překážky spolupráce OSPOD a NNO	35
2.3. Spolupráce v síti služeb pro ohrožené děti v Chrudimi	37
II. Výzkumná část	40
3.1. Popis prostředí.....	40
3.2. Cíl výzkumu	43

3.3. Akční výzkum	44
3.4. Etika výzkumu	45
3.5. Limity výzkumu	47
3.6. Výzkumné metody	48
3.7. Popis účastníků výzkumu a jejich role	48
3.8. Plán aktivit	49
4. Popis aktivit.....	50
4.1. Pozorování v rámci realizace supervize sítě	50
4.1.1. Kazuistika 1	51
4.1.2. Kazuistika 2	54
4.1.3. Kazuistika 3	58
4.2. Reflexe supervizora jako součást sebevýzkumu	60
4.3. Fokální skupina 1	64
4.3.1. Bezpečný prostor	65
4.3.2. Potřebnost spolupráce.....	67
4.3.3. Etické aspekty.....	69
4.3.4. Parametry supervize	70
4.4. Průběžné zhodnocení výstupů.....	73
4.5. Fokální skupina 2	76
4.5.1. Spolupráce v síti	77
4.5.2. Kultura organizace.....	79
4.5.3. Supervize sítě.....	79
4.5.4. Reflexe po fokální skupině	80
4.6. Polostrukturované rozhovory	81
III. Interpretace výstupů.....	92
IV. Závěr.....	99
V. Použitá literatura	101
VI. Seznam příloh	107

Abstrakt

Hlavním cílem mé práce bylo transparentně zachytit postup implementace poskytování supervize sítě v Chrudimi s využitím metody akčního výzkumu.

Teoretická část byla věnována popisu supervize jako jednomu z důležitých nástrojů profesního růstu pracovníků v pomáhajících profesích. Popsána byla také zkušenost z poskytování mezioborové supervize na Novém Zélandu, ve Velké Británii a v České republice. Druhá část teorie byla věnována interdisciplinární spolupráci v České republice, konkrétně spolupráci sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v Chrudimi.

Ve výzkumu byla použita metoda akčního výzkumu, která je založena na dialogu a spolupráci všech účastníků výzkumu. Akční výzkum vychází z každodenní praxe a hledá nejlepší řešení problému na lokální úrovni. Pro získání dat jsem použil metody pozorování, sebevýzkumu, fokusních skupin a polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumu se účastnili pracovníci Oddělení sociálně-právní ochrany a pracovníci z neziskových organizací z Chrudimi a okolí.

Výstupy práce by měly sloužit ke zpřístupnění zkušenosti v této nové oblasti supervize dalším odborníkům a usnadnit poskytování supervize sítě v jiných oblastech sociální práce. Dále poslouží i jako doporučení pro případné pokračování supervize sítě v Chrudimi.

Klíčová slova

supervize, supervize sítě, akční výzkum, sociálně právní ochrana dětí, interdisciplinární spolupráce

Abstract

The main objective of my work was to transparently capture the process of implementation of provision of network supervision in Chrudim through the action research method.

The theoretical part has been dedicated to the description of supervision as one of important tools for professional growth of workers in helping professions. Experiences with the provision of interdisciplinary supervision in New Zealand, the United Kingdom and the Czech Republic were described. The second part of the theoretical section was focused on interdisciplinary cooperation in the Czech Republic, specifically cooperation within the network of services for vulnerable children and families in Chrudim.

In the research I used the method of action research, which is about dialogue and cooperation of all research participants. Action research investigation stems from everyday practice and aims to find the best solution to a given problem at local level. I used the methods of observation, self-research, focus groups and semi-structured interviews to obtain data. Research participants were employees of the Department of Social and Legal Protection and workers from non-profit organizations from Chrudim and its surroundings.

The findings of this work should serve to enable professionals to experience this new field of supervision as well as facilitate supervision practice within different fields of social work. They will also serve as a recommendation for possible continuation of network supervision in Chrudim.

Keywords

supervision, network supervision, action research, social and legal protection of children, interdisciplinary cooperation

Použité zkratky:

OSPOD Orgán sociálně právní ochrany dětí

NNO Nestátní neziskové organizace

ORP Obec s rozšířenou působností

Úvod

Na podzim 2018 jsem byl osloven ke spolupráci manažerkou projektu Efektivní řízení služeb pro ohrožené děti v ORP Chrudim. Nabídka se týkala supervize tří klientských kauz, ve kterých spolupracuje pracovnice OSPOD a zástupci neziskových organizací. Byl jsem jejím oslovením příjemně překvapen a nabídku jsem přijal. Zároveň s tím mě napadlo, že by implementace tohoto typu supervize mohla být tématem mé diplomové práce. Toto téma mi přišlo zajímavé již delší dobu, neboť v síti poskytovatelů služeb pro ohrožené děti a mládež v Chrudimi působím více než deset let. Osobně jsem vnímal a vnímám větší potřebu spolupráce mezi institucemi a zejména mezi pracovníky v první linii, kteří mají společné klienty. Téma diplomové práce mi tak přišlo jako ideální pro lepší pochopení motivace ke spolupráci u organizací či jednotlivců.

Hlavním cílem mé práce bylo transparentně zachytit postup implementace poskytování supervize sítě v Chrudimi s využitím metody akčního výzkumu. Supervize sítě není v České republice příliš rozšířena, respektive její implementace je na úplném začátku. Chtěl jsem proto prozkoumat, jaké faktory se podílí na optimalizaci procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny. Dále také zjistit, jak je tento typ supervize vnímán v rámci interdisciplinární spolupráce pracovníků v Chrudimi. Věřím, že v budoucnu by supervize sítě mohla pomoci k větší efektivitě sociální práce s ohroženými dětmi a rodinami. Proto jsem se chtěl zkoumat faktory, které podporují a brání zavádění tohoto typu supervize. V neposlední řadě také popsat, jaké intervence při své práci použil supervizor.

V teoretické části nejprve obecně popisuji fenomén supervize. Věnuji se definici, funkcím a historii supervize. Snažil jsem se také srozumitelně popsat samotný proces fungování supervize, včetně popisu možných supervizorových intervencí. Velkou část jsem věnoval teoretickým informacím a popisu praxe o supervizi sítě, která byla dostupná především v zahraniční odborné literatuře. Nejvíce textů zabývajících se tímto typem supervize jsem našel v odborných článcích autorů z Nového Zélandu. Mezioborová supervize tam v posledních dvaceti letech zaznamenala velký nástup ve zdravotnictví a sociální oblasti. Sami autoři přiznávají, že nebyla ještě dostatečně prozkoumána. O aplikaci supervize sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny se dále snaží ve Velké Británii, kde byla multidisciplinární spolupráce nařízena zákonem po sérii fatálních selhání systému pro ohrožené děti. Druhá část teoretické části je věnována interdisciplinární spolupráci v České republice. Stručně

jsem popsal hlavní aktéry spolupráce v systému sociálně právní ochrany a možné překážky v jejich spolupráci. Na závěr byla popsána dosavadní forma spolupráce v Chrudimi.

Vzhledem k mé dvojroli výzkumník-supervizor a snaze praktických výstupů jsem se rozhodl pro využití metody akčního výzkumu. Akční výzkum mi přišel zajímavý, neboť je založený na dialogu a spolupráci všech účastníků, také vychází z každodenní praxe a hledá nejlepší řešení problému na lokální úrovni. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké faktory se podílí na implementaci supervize sítě v Chrudimi. Pro získání dat jsem zvolil metody pozorování, sebevýzkumu, fokusních skupin a polostrukturovaných rozhovorů. Snažil jsem se o detailní popis realizace, aby čtenář získal nejlepší možnou představu o průběhu supervize sítě. Data jsem poté analyzoval a následně zkusil interpretovat výstupy, které by měly mít reálný dopad na další případné využití supervize sítě v lokalitě.

Doufám, že má práce dále poslouží i dalším odborníkům, kteří budou chtít tento typ supervize vyzkoušet. Jsem přesvědčen, že může být dobrým nástrojem interdisciplinární spolupráce.

I. Teoretická část

1. Supervize

1.1. Pojem supervize

Původ slova je možné nalézt v latině, kdy předpona „*super*“ znamená „výše“ nebo „přes“ a kořen „*visio*“ je překládán jako „pohled“ (Šalé, 2002). *Visio* může znamenat také „vidění, zjev, představu či metaforicky obraz“. Jiní autoři pokládají za kořen slova latinské „*videre*“, což značí „hledět, vidět, zírat“ (Havrdová, 2008, s. 17).

Slovo supervize bylo do českého jazyka převzato z anglického *supervision*. Anglicko-český slovník (Hais, Hodek, 1997) překládá toto slovo jako „dohled, dozor, kontrolu, řízení, inspekci“. V tomto významu se supervize u nás používá zejména v komerční sféře (např. telekomunikace nebo průmysl). V pomáhajících profesích je tento překlad neodpovídající, neboť navozuje představu nerovného hierarchického vztahu. Opomíjí také rozměr podpory a rozvoje reflexe.

1.2. Definice supervize

V odborné literatuře nalézáme velké množství definic, proto jsem se snažil vybrat ty, se kterými nejvíce rezonuji.

Hess vidí supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“ (Hess in: Hawkins, Shohet, 2004, s. 59).

Havrdová supervizi popisuje jako „Odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhly určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky.

Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny“ (2008, s. 40).

Český institut pro supervizi na supervizi pohlíží jako na bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší

porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Současně může být supervize také modelem učení (ČIS, 2006).

A konečně, dle Vasky je supervize metodou kontinuálního rozvoje profesionální způsobilosti sociálního pracovníka, které dosahuje za pomoci kvalifikovaného supervizora prostřednictvím reflexe, podpory, supervizních metod a technik a zároveň chrání sociálního pracovníka před syndromem vyhoření. Supervizi považuje za nástroj pro optimalizování a ověřování si správnosti postupů, za prostor k prohledání alternativ, za příležitost pro poskytnutí zpětné vazby. Současně na supervizi pohlíží jako na formu ochrany, která svými intervencemi chrání uživatele služeb sociální práce před poškozením až zneužitím (2012, s. 26).

Osobně supervizi vnímám jako cílenou, pravidelnou, dlouhodobou činnost, která má probíhat v bezpečném prostředí a zaměřovat se na profesní růst pracovníků, kteří dlouhodobě pracují v pomáhajících profesích. Jde o kooperaci supervizora a supervidovaných, jenž vede k větší reflexi práce s klienty a sebereflexi pracovníků. Aktivita, jejíž dopad je prospěšný pro organizaci, pracovníka a také pro samotného klienta.

Souzním také s textem Ivana Úlehly (Úlehla, 2007, s. 118) o dobré supervizi, jenž má několik základních přínosů pro organizace a jejich pracovníky:

- přispívá k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace
- přispívá k prevenci syndromu vyhasnutí pracovníků
- přispívá k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti
- přispívá k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny
- přispívá k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků.

Supervize není jediným nástrojem pro profesní rozvoj pracovníků a může být někdy zaměňována za jiné služby. Může se jednat například o koučování, metodické vedení, facilitaci, mentoring aj. (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s. 104).

1.3. Historie supervize

Termín supervize se poprvé objevil s rozvojem sociální práce v USA (Kadushin, 2014). Jako první ji začali dle Kadushina používat v Charity Organization Society, jež vznikla v roce 1878 v New Yorku. Agenti-supervizoři byli k dispozici dobrovolníkům, tzv.

„friendly visitors“, kteří vstupovali do rodin s cílem nasměrovat jejich sociální chování žádoucím směrem.

Belardi soudí, že pro vznik supervize byly stěžejní dvě věci; vznik sociální práce a psychoterapie, konkrétně psychoanalýzy (Belardi, 2002). Stejný autor připisuje první zmínku o supervizi londýnskému faráři Barnettovi, který od roku 1883 pracoval s dobrovolníky (studenty) formou půlhodinového „rozhovoru mezi čtyřma očima“.

V obou uvedených příkladech šlo o roli supervizora jako nadřízeného, který je zodpovědný za kvalitu práce a pomáhá pracovníkovi s nižší odpovědností se v práci lépe orientovat. Toto je model supervize, který dodnes v anglosaském světě převládá (Havrdová, Kalina, 2003).

Díky rozvoji sociální práce ve 20. století se supervize mohla více uplatňovat v praxi i teorii na školách. Objevovala se i mimo anglosaské země a v roce 1920 se stala součástí vzdělávání pečovatelek v Mnichově. Supervizi sociální práce, která byla součástí vzdělávání, představoval asi do třicátých let spíše jen rozhovor, jenž probíhal podle určitých pravidel a týkal se pracovních záležitostí (Belardi, 2002).

To se změnilo v třicátých letech 20. století díky rozvoji psychoanalýzy a později i dalších terapeutických směrů, které vnesly do supervize vztahovou rovinu. Objevily se termíny jako „přenos a protipřenos“ a „kontrolní analýza“, které pomohly pracovníkům lépe porozumět chování klientů, ale i jim samotným.

Ve střední Evropě prošel zájem o supervizi dvěma vlnami. Po první vlně pozornosti v 60. letech zájem poklesl, až téměř vymizel. Teprve od 80. let znovu stoupá společenská poptávka. Vznikly profesní asociace supervizorů a dvě evropské asociace (EAS a ANSE). Supervize se uchytila postupně také na mnoha univerzitách jako samostatný obor (Havrdová, 2003).

V České republice je supervize již také zaběhlou praxí. Poprvé se objevila už v šedesátých letech 20. století, kdy začala být povinnou součástí psychoanalytického výcviku (Matoušek, 2003 s. 351). K rozvoji ve vzdělávání a poskytování supervize v širším měřítku (ať už v sociální sféře nebo jiných odvětvích) dochází v posledních dvaceti letech. V tomto období vznikaly vzdělávací programy pro supervizory (FHS UK, Český institut pro supervizi, Česká asociace streetwork apod.), supervize se v průběhu let také stala součástí standardů kvality MPSV a jako formu podpory ji zavedli i poskytovatelé sociálních služeb.

Nutno podotknout, že supervize byla poskytována v některých službách/organizacích před zavedením Zákona o sociálních službách v roce 2006, neboť poskytovatelé ji sami

vnímali jako potřebnou. Je dobré slýchat, že ve většině organizací se již nemluví o tom, zda supervizi přijímat nebo nikoliv, ale spíše jakou formou a s kým.

1.4. Funkce supervize

V odborné literatuře se nejčastěji popisují tři základní funkce supervize – administrativní, vzdělávací a podpůrná (Kadushin, 2014). Obdobně dělí supervizní funkce Proctorová, která používá pojmy normativní, formativní a restorativní (Hawkins, Shohet, 2004, s. 60).

Administrativní (normativní, řídicí) funkce je spojována s odpovědností za kvalitu práce a kontrolou (Havrdová, 2008, s. 48). To platí zejména pro interní supervizi (supervizor je zaměstnancem organizace), ve které jde především o vedení pracovníka k tomu, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a norem organizace a oboru. V sociální práci je prvek kontroly a řízení jednou z legitimních funkcí supervizora (Kopřiva, 2008). Neměl by však převažovat, aby byl možný profesní růst pracovníků.

Administrativní funkce je přítomna i v externí supervizi, kde nemá supervizor tak velký vliv na plnění pracovních povinností supervidovaného. Avšak pomáhá pracovníkovi s uvědomováním si případných porušení pravidel či etických dilemat. Supervize tak přispívá ke kvalitnější práci pracovníků. Tato funkce může být vhodně využita v případech, že je supervize poskytována pracovníkům, kteří mají menší pracovní zkušenosti a prvky řízení jim mohou pomoci získat větší jistotu pro práci s klienty.

Vzdělávací (formativní) funkce supervize se zaměřuje na rozvoj pracovníkových dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. Supervizor může supervidovaným pomoci: *„lépe porozumět klientovi; více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienta; chápat dynamiku toho, jak probíhají jejich interakce s klientem; podívat se na to, jak intervenují a jaké jsou dopady jejich intervencí; zkoumat další způsoby práce s touto a podobnými situacemi klientů“* (Hawkins, Shohet, 2004, s. 60). Vzdělávací aspekt supervize má pomoci zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem (Havrdová, 2008). Důležité je, aby supervizor s pracovníky na počátku spolupráce společně stanovili potřeby profesního růstu. Plán vzdělávání by měl být šitý na míru každému jednotlivci (Tsui, 2005).

Podpůrná (restorativní) funkce spočívá v možnosti společně se věnovat emocím supervidovaných. Práce s klienty je náročná a přináší mnoho složitých situací, se kterými si pracovník nemusí vědět sám rady. Pracovníci čelí mnoha emocím ze strany klientů, ale i svým vlastním. Profesní vývoj sociálního pracovníka není jen intelektuální, ale i

emocionální proces (Maroon, 2007). Supervize pro ně má být bezpečným místem, kde mohou mluvit o svých pochybách, zklamání, překvapení aj. Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání obtíží, posílení a zplnomocnění supervidovaných (Havrdová, 2008).

V praxi se všechny tři funkce doplňují. V různých prostředích některé funkce převažují nad jinými, většinou se však jedná o jejich kombinaci (Hawkins, Shohet, 2004). Vedle prostředí, ve kterém je supervize poskytována, záleží také na supervizorově stylu práce (který bývá ovlivněn absolvovaným psychoterapeutickým výcvikem) a zakázce supervidovaných.

1.5. Forma supervize

S poskytovanou supervizí se můžeme setkat v mnoha formách. Vhodnou podobu supervize je třeba vždy třeba domluvit před vlastním započítím supervize, v rámci tzv. supervizního trojúhelníku. Jeho součástí je zadavatel, supervizor a supervidovaný. V rámci kontraktování se všechny tři strany domluví a vyspecifikují zaměření (funkci) supervize.

V knize Týmová supervize (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s.102) autoři dělí supervizi **dle počtu a uskupení** supervidovaných na supervizi: individuální, skupinovou a týmovou. Můžeme také dělit **dle obsahu** (na co se supervize zaměřuje) na supervizi případovou (odbornou) a týmovou (vztahově komunikační). Forma supervize může být dělena **dle účasti** supervizora: přímá (je přítomen práci supervidovaného nebo vychází z videozáznamu či nahrávky) nebo zprostředkovaná (supervidovaný svou práci prezentuje ze svých poznámek a zápisů).

V knize Supervize v pomáhajících profesích (Hawkins, Shohet; 2004, s. 62) autoři uvádějí čtyři základní kategorie supervize:

- **Výuková supervize** – supervizor je spíše v roli učitele a zaměřuje se výhradně na vzdělávací funkci, pomáhá účastníkům rozebírat jejich práci s klienty.
- **Výcviková supervize** – zdůrazňuje rovněž vzdělávací funkci supervize. Může jít o studenty sociální práce nebo psychoterapeuty ve výcviku pracující s klienty. Na rozdíl od výukové supervize má supervizor jistou odpovědnost za práci s klienty.
- **Řídící (manažerská) supervize** – supervizor je také nadřízeným supervidovaných a má jednoznačnou odpovědnost za práci s klienty.
- **Poradenská supervize** – supervidovaným zůstává odpovědnost za vykonávanou práci s klienty, ale se supervizorem konzultují otázky, které si přejí rozebrat.

Supervizor zde není v roli ani instruktora, ani nadřízeného. Tento typ je určen zkušeným pracovníkům.

Komplexně formy supervize zpracovala Havrdová (Havrdová, 2008, s. 47):

Tabulka č. 1 **Faktory a druhy supervize** (Havrdová, 2008)

Faktory a druhy supervize		
Kdo supervizi provádí	faktor autority	externí nebo interní
S kým je supervize prováděna	faktor role, kompetencí a vztahů	individuální, týmová, skupinová
O čem supervize je	faktor zaměření	případová, poradenská nebo programová
Jak je supervize prováděna	faktor přístupu	administrativní, výuková, podpůrná
Kdy je supervize prováděna	časový faktor	pravidelná, příležitostná, krizová

1.5.1. Faktor autority

Interní supervize je poskytována pracovníkem stejné organizace. Mluvíme o ní také jako o manažerské supervizi, neboť je poskytována nadřízeným pracovníkem a je spojená s odpovědností za výsledek (Havrdová, 2008). Interní supervize je využívána např. ve Velké Británii a USA; v České republice je poskytována ojediněle. Komplikací může být případné křížení rolí uvnitř organizace.

Externí supervize je poskytována pracovníkem, který není zaměstnancem organizace. Tento druh supervize je u nás nejrozšířenější; externího odborníka spojuje s organizací pouze supervizní kontrakt a jeho role je čitelnější (oproti internímu supervizorovi) jak pro zadavatele, tak i pro supervidované.

1.5.2. Faktor role, kompetencí a vztahů

Individuální supervize je strukturovaný kontakt jednoho supervizora a jednoho supervidovaného (Michková, 2008). Zabývá se profesním fungováním a dalším rozvojem konkrétního pracovníka.

O **skupinové supervizi** hovoříme, pokud je poskytována pracovníkům z různých týmů či jiných organizací. Supervidovaní jsou relativně stejně oprostěni od zátěže vztahů na pracovišti (nepojí je vztahy podřízenosti a nadřízenosti) a spojuje je společný zájem. (Havrdová, 2008).

V **týmové supervizi** jde o práci s pracovníky, kteří se nesešli jen za účelem společné supervize, ale i mimo skupinu existuje jejich vzájemně provázaný pracovní život (Hawkins a Shohet, 2004). Hajný rozlišuje zaměření supervize na „v týmu“ a práci „týmu“. Supervize týmu označuje zaměření na vztahy, na kompetence a role jednotlivých kolegů, mechanismy řízení a rozhodování. Supervize v týmu se zaměřuje na reflexi práce s klientem (Hajný, 2008, s. 93). V praxi jsou používány oba typy.

1.5.3. Faktor zaměření

Případová supervize se zaměřuje na co nejlepší postup, metodiku či řešení konkrétních případů (Havrdová, 2008). Případ může být probrán ex post, v jeho průběhu, nebo jako příprava na to, co se v blízké budoucnosti uskuteční. Supervize nemusí být však zaměřena pouze na případ, ale i na konkrétního pracovníka, který je v kauze angažován. Tento druh supervize se tak přirozeně prolíná se supervizí zaměřenou na pracovníka.

Poradenská supervize je zaměřena na rozvoj pracovníka. Spočívá v udržení patřičné úrovně jeho motivace a naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci (Havrdová, 2008).

Programová supervize je zaměřena na program nebo celou organizaci. Účelem této formy supervize pak může být vytvoření a ujasnění pracovních postupů a metodik, a tím pak poskytnutí určité jistoty pracovníkům v rovině vymezení jejich pracovní role v rámci transparentního pracovního kontextu, který jim umožní vykonávat jejich práci s klienty kvalitně (Šik, 2012).

1.5.4. Časový faktor

Pravidelná supervize probíhá dle předem dohodnutého intervalu v supervizním kontraktu. Předpokládá se, že supervizní spolupráce bude kontinuální. Díky dlouhodobé kooperaci může dojít ke kvalitní alianci mezi supervizorem a supervidovanými (Havrdová, 2008, s. 57). Doporučuje se frekvence okolo jednoho měsíce až šesti týdnů, neboť delší časové rozestupy mezi sezeními snižují možnost vytvoření fungující pracovní aliance. Výše uvedení autoři doporučují minimálně 15 supervizních setkání, aby supervizní proces mohl přinést své plody.

Příležitostnou (Ad hoc) supervizi si sjednává zkušený pracovník či pracovníci, kteří vnímají potřebu reflektovat obtížný případ (Havrdová, 2008).

Krizová supervize se také sjednává na základě potřeby pracovníka či týmu, který řeší aktuální krizovou situaci (Havrdová, 2008).

1.5.5. Další varianty supervize

Vzájemné konzultování je reciproční supervize dvou zkušených kolegů, které umožňuje získat nadhled nad svou prací. Důležité je vždy jasně dopředu domluvit role (Matoušek, 2003, s. 356).

Autosupervize je činnost, při které je supervizor sám sobě supervidovaným. Předpokladem je schopnost sebereflexe, tedy toho, co chceme rozvíjet i u „skutečných“ supervidovaných. Kromě reflexe faktických kroků práce s klienty se můžeme také zaměřit na sledování tělesných vjemů, dechu, pocitů, myšlenek a skutků, které práci s klienty provázely (Hawkins, Shohet, 2004, s. 41).

Intervize (*peer-supervision*) je pracovní setkání skupiny pracovníků bez účasti supervizora. Jde o podobné, funkčně postavené spolupracovníky, sdílející odpovědnost za pracovní činnost, která formálně může náležet jednomu z nich (Matoušek, 2003).

1.6. Supervizní proces

Supervizní proces nebo také supervizní oblouk (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016) obsahuje tři důležité činnosti dobře fungující supervize. Jsou to kontraktování, poskytování supervize a hodnocení supervize.

Kontraktování je základním a nezbytným prvním krokem při uzavírání supervizní spolupráce. Kontraktování je potřeba věnovat dostatek času, abychom předešli případným nedorozuměním, které by poskytování supervize negativně ovlivnilo. Může jít o jedno, ale i více setkání zadavatele supervize, supervizora a zástupce supervidovaných. Na sezeních dochází k vzájemnému poznávání se, komunikaci o očekáváních a cílech spolupráce.

Kontrakt by měl obsahovat:

- Smluvní podmínky (označení stran, kontaktní údaje, platební podmínky, platnost kontraktu, práva a povinnosti stran, četnost a délka sezení aj.).
- Odborný rámec (typ a forma supervize, účel supervize, cíle a kritéria hodnocení, pravidla spolupráce, včetně etických zásad).

Poskytováním supervize jsou myšlena supervizní setkání mezi kontraktováním a hodnocením supervize. Supervizor v rámci sezení uplatňuje principy skupinové práce (Havrdová, 2008), takováto struktura se dá použít i při individuální supervizi.

Principy skupinové práce:

- Příprava – příprava na sezení, práce s poznámkami a výstupy z minulých sezení
- zahájení – přivítání se, vytvoření vhodné atmosféry a naladění se na společnou práci
- společné plánování – práce s potřebami supervidovaných a stručné pojmenování témat
- prezentace tématu – přesnější představení tématu, včetně dojednání zakázky a očekávaného výstupu
- výběr metody – supervizor volí vhodnou metodu směrem k zakázce supervidovaného. případně s pracovníkem domluví výběr z více metod.
- realizace metody – společně se supervidovaným pracují na naplnění zakázky, pomocí metody se snaží o reflexi současného stavu a hledání nových postupů
- hodnocení – společné shrnutí průběhu a výstupu, včetně naplnění zakázky
- zakončení – prostor pro sdílení dojmů a pocitů ze sezení a domlouvání dalšího termínu supervize.

Hodnocení supervize se může odehrávat na konci každého sezení, ale zcela určitě má proběhnout na konci kontraktu, pokud není dohodnuto častěji. Nejčastěji se jedná o roční hodnocení spolupráce, kdy se opět setkají zadavatel, supervizor a supervidovaní (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016). Zaměřujeme se zejména na hodnocení procesu a naplnění cílů, včetně dopadů supervize na organizaci, supervidované a na klienta.

1.7. Faktory, které poskytování supervize podporují nebo ji brání

Dobrá supervize není samozřejmostí. Překážky se mohou vyskytnout na každé straně „supervizního trojúhelníku“. Uvádím ty nejfrekventovanější, se kterými jsem se dosud setkal.

1.7.1. Faktory na straně organizace

- **Přípravenost organizace na supervizi** – V některých organizacích má supervize své pevné místo a zajištění supervize je tak bráno jako samozřejmá podpora zaměstnanců. V jiných organizacích může být vnímaná jako nutné zlo, které je dané standardy nebo projektem. Leckdy je pak za supervizi prezentováno cokoliv, co přichází zvenku (např.

vzdělávání). Vedení neví, k čemu může být dobrá, supervizora může vnímat jako vetřelce. Šikl popisuje tři druhy „nechtěné supervize“ ze strany organizace – nevědomost, formální povinnost či nový nástroj „ke všemu možnému“ (Šikl in Kalina, 2004, s. 100). Při kontraktování supervizor potřebuje zjistit očekávání vedení organizace – odhalit případnou skrytou zakázku a domlout vhodné podmínky pro supervizi. Případně doporučit jinou odpovídající formu podpory (např. metodické vedení).

- **Kultura organizace** – S předchozím bodem je spojeno i odhalování kultury organizace, která nemusí být zřejmá hned. Supervize je v „učících se organizacích“ vítaná právě pro informace a postřehy, které supervizor vidí a pojmenovává je (jako jeden z mála, člověk z vně organizace). V jiných typech organizací se pak na pozoru musí mít i supervizor, aby supervize nebyla zamýšlena jako další nástroj kontroly supervidovaných – „*kultura organizace může nejen ovlivnit rámeček supervize, ale i zablokovat cestu k účinné supervizi*“ (Hawkins, Shohet, 2004, s. 165). V tomto případě supervizor může zvažovat ukončení kontraktu a popsat doporučení.

1.7.2. Faktory na straně supervidovaných

- **Přípravenost pracovníka na supervizi** – Podobně jako poskytovatel, tak i supervidovaní mohou mít a někdy mají pocit, že supervizi nepotřebují, vnímají ji jako nárok zvnějšku. O své práci nijak zvlášť nepřemýšlí a nevědí, k čemu konkrétně by jim supervizor mohl být prospěšný. Nachází se ve fázi „neuvědomované nevědomosti“ (Havrdová, 1999, s. 23). V tomto případě je nutné získat důvěru supervidovaných v proces - např. nedávat jim hotové návody, které očekávají. Zvolit bezpečné strukturované techniky, které mohou stimulovat supervidované k jiným pohledům na práci (zavádět supervizi). Dobrá supervize potřebuje otevřenost pracovníků a ochotu se dále rozvíjet.
- **Zkušenost z předchozí supervize** – Dobrá zkušenost a pozitivní nastavení pracovníka usnadňuje poskytování supervize. Opačná zkušenost vede k obavě z kritiky nebo negativního hodnocení práce. V takovém případě se pracovníci moc nezapojují nebo přináší pro ně bezpečná témata (Venglářová, 2013). I v tomto případě je vhodné získat důvěru jedince či skupiny – respektovat i to, že je supervizor v průběhu prvních sezení „testován a zkoumán“. Vhodné je též o tom transparentně mluvit, případně téma důvěry zahrnout do hodnocení.

- **Obranné mechanismy a osobní zábrany** – Člověk celý život bojuje se svým sebehodnocením, a aby zvládl zpracovat i negativní pocity, vytváří si nevědomě systém obranných mechanismů (Venglářová, 2013). Někteří pracovníci mají také strach z vnějšího hodnocení, mají pocit obnaženosti a přílišného zkoumání své osoby (Hawkins, Shohet, 2004). Příjemci supervize pak mohou používat manipulativní hry, které by je měly ochránit (Kadushin, 2002). V takovém případě je nutné tyto hry odhalit, pojmenovat a vrátet spolupráci k dohodnutému kontraktu; pomáhat pracovníkům obranné mechanismy zvědomit.
- **Bezpečí** – Kontraindikací k dobré supervizi může být nefungující skupina/tým, kde se jednotlivci či členové cítí ohroženi (Havrdová, 2008). Vhodné je opět pojmenovávat, co se v sezeních děje a hledat kroky k minimalizaci pocitu ohrožení.

1.7.3. Faktory na straně supervizora

- **Kompetentnost** – Úlohou supervizora je uzavírat kontrakt realisticky možným, dále tak, aby odpovídal profesionálním pravidlům a etickým zásadám supervize. Supervizor má umět supervizi vést a řídit supervizní proces (Havrdová, 2008). Jinak hrozí, že supervize nebude plnit svůj účel.
Supervizor má také dávat pozor na vztahové rámce „supervizního trojúhelníku“, aby nebyla ohrožena jeho rovnostrannost (Hajný, 2008). V takovém případě je nutné o situaci mluvit a vyjasňovat si role a kompetence jednotlivých stran. Případně upravit podmínky kontraktu (např. předávání informací).
- **Osobnost supervizora** – Supervizor by měl být zralý, zkušený člověk, který je ochoten se dále vzdělávat. Jinak hrozí možnost, že role supervizora přeroste do role experta, který dá snáze na svůj pohled na řešenou situaci a neakceptuje pohledy ostatních (Matoušek, 2003). Tomuto stavu se lze bránit supervizí supervize a autosupervizí, kde je dobré pěstovat sebereflexi a reflexi vztahu (Kalina, 2004).

1.8. Intervence v supervizi

Základním nástrojem v supervizi je dialog. Spolu s ním supervizoři mohou používat další intervence podle supervizního stylu, který je ovlivněn jejich osobnostmi, vzděláním a zkušenostmi. V supervizi se tak můžeme setkat s pestrými intervencemi.

Heron (Heron in: Hawkins, Shohet, 2004, s. 119) uvádí šest kategorií intervencí. Tyto kategorie pomáhají uvědomovat si, jaké intervence užíváme; které nám jsou příjemné a

kterým se vyhýbáme. Důraz je kladen na zamýšlený účinek intervence na klienta. Nikde není naznačeno, že by některá kategorie byla více nebo méně významná a důležitá než kterákoli jiná.

Intervence v supervizi (dle Herona):

1. **Předpisující** – radte, buďte direktivní (např. „Musíte o tom napsat zprávu.”)
2. **Informativní** – buďte didaktičtí, dávejte instrukce, informujte (např.: „Podobné zprávy najdete v registraci u vás v kanceláři.“; „Takhle se pracuje s naší kartotékou.”)
3. **Konfrontační** – zpochybňujte, dávejte přímou zpětnou vazbu (např.: „Všiml jsem si, že kdykoli mluvíte o supervizorovi z vašeho ústavu, usmíváte se.”)
4. **Katarzní** – uvolňujte napětí, vyvolejte reakci (např.: „Co chcete klientovi doopravdy říci?”)
5. **Katalyzující** – buďte reflektivní, povzbuzujte sebeřízené řešení problémů (např.: „Můžete mi o tom říct něco víc? Jak by se to dalo udělat?”)
6. **Podporující** – souhlase, potvrzujte, uznávejte (např.: „Chápu, jak se cítíte.”)

Autoři knihy *Týmová supervize: teorie a praxe* (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s. 241) dělí intervence na otázky, komentáře a techniky.

Otázky v supervizi mají své nezastupitelné místo, zvláště otevřené otázky, které vedou k prohloubení sebereflexe.

Komentáře a pojmenování slouží k popisu dění, které se odehrává v supervizi. Může se týkat vztahu klient-pracovník, pracovník-supervizor, pracovník-pracovník. Možné je popsat i vlastní prožívání během sezení.

Techniky dělí autoři na neverbální (např.: sochání, psaní nebo kreslení) a verbální (např.: použití metafor, škálování nebo hraní rolí). Využití technik je vždy dobré promyslet, aby nedošlo k zahanbení supervidovaného. Ideální je techniku nabídnout, vysvětlit a použít se souhlasem pracovníka.

Autoři mezi techniky také zařadili supervizní metody jako je Balintovská skupina, Cyklický model nebo Sedmioký model supervize.

1.9. Supervize sítě

V praxi se nejčastěji můžeme setkat se situací, kdy pracovník řeší klientskou práci se svými kolegy. Ať už v rámci intervize nebo supervize individuální nebo týmové případové, popř. skupinové. Vše se odehrává většinou v rámci jedné organizace. Takové hledání řešení,

jež povede ke zlepšení klientovi situace, je plně na místě. Ovšem může mít své limity. Klient totiž většinou není jen naším klientem, ale využívá dobrovolně či nedobrovolně služeb i jiných subjektů - je součástí sítě služeb v dané lokalitě.

Otava (Marášková, 2009) o supervizi sítě píše jako o setkání, kterého se účastní více pracovníků, které spojuje stejný klient; není tedy zaměřena pouze na vztah pracovník-klient, ale je obrácena směrem ven na síť odborníků, kteří odrážejí různé stránky téhož klienta. Při setkání celé sítě je třeba rozhodnout, kdo je klíčovým pracovníkem daného klienta, a tudíž bude mít v supervizi řídicí úlohu. Tato forma supervize klade podle Otavy poměrně velké nároky na supervizora, který se musí orientovat v několika oblastech.

Jako jedni z prvních se tomuto tématu věnovali nejspíše Hawkins a Shohet, kteří ve své knize popisovali „teorii vědra“ (2004, s. 153). Jednotlivci z pomáhajících profesí pracují s utrpením, poruchami, roztržitostí a potřebami klientů. Sami také mohou zažívat obdobné stavy jako klient. Vědro tak slouží k absorpci těchto stavů. Kolik z toho dokáže pojmout záleží na osobnosti pracovníků, na emoční zralosti a odborném rozvoji. Také na velikosti tlaku a stresu, kterému jsou vystaveni, co je však nejdůležitější; na kvalitě a pravidelnosti supervize, kterou přijímají.

Co není absorbováno na úrovni jednotlivce, může vést ke zhoršení fungování pracovníka a k roztržitosti týmu. Dále autoři popisují možnost absorpce vědra na týmy i celé organizace. Co nepojme vědro týmu, to se pak posouvá na úroveň celé organizace. Řešení situace stále zůstává v rámci kultury dané instituce a může dojít k tomu, že vědro přeteče.

Taková situace může negativně ovlivnit spolupráci mezi jednotlivými institucemi. V daném případě je pak na místě iniciovat supervizi sítě. Ta je dle autorů drahá a obtížná, ale zároveň nezbytná.

Supervize sítě je specifický typ supervize, který není dosud příliš rozšířen. I když je interdisciplinární spolupráce popisována jako zavedený typ pomoci, o tomto typu supervize zatím neexistuje příliš mnoho ucelené literatury. Při rešerši odborných textů o supervizi sítě, tedy supervizi mimo vlastní instituci, jsem nenašel text, který by explicitně popisoval praxi, jak ji popsali výše uvedení autoři.

Další část práce jsem proto zaměřil na popis poskytování supervize sítě v zahraničí a v České republice.

1.9.1. Dobrá praxe na Novém Zélandu

Na úvod je nutné uvést kontext, ve kterém je supervize poskytována. Supervize je v anglosaských zemích poskytována většinou jako interní, kdy v každé instituci/službě mají vlastního supervizora, většinou zkušeného nadřízeného. Interní supervize je zaměřena na upevňování pracovní role a další profesní rozvoj zaměstnance (Holz, 2019). V takové supervizi převažuje administrativní a vzdělávací funkce supervize. Pro vzdělávací supervizi se používá termín klinická supervize. Externí supervize je poskytována v menší míře, ale v posledních letech je v sociální práci na vzestupu (Davys, 2017). Pracovníci volají po větší reflexivitě práce a stejně tak roste potřeba spolupráce mezi odborníky. Externí supervize je pak často spojována s mezioborovou supervizí.

Mezioborová supervize získala na popularitě v posledních dvou desetiletích (Beddoe, Davys, 2016). Samy autorky však uvádí, že nebyla dosud rozsáhle prozkoumána. Beddoe a Davys používají termín „interprofessional“, ale zmiňují i další názvy, pod kterým byl poskytován tento typ supervize: „*multidisciplinary*“, „*multiprofessional*“ a „*cross-disciplinary*“ (lze přeložit jako interdisciplinární). V dalším textu budu používat stejně jako autorky označení interprofesionální supervize.

Townend (Townend in: Beddoe, Davys, 2016, s. 148) definoval interprofesionální supervizi jako situaci, kdy: *„Dva nebo více odborníků z různých profesních skupin chtějí na setkání dosáhnout společného cíle ve prospěch klienta. Tohoto prospěchu je dosaženo prostřednictvím procesu, který umožňuje zvýšení znalostí, zvýšení dovedností, nalezení vhodného přístupu a hodnot, kterých je třeba k udržení odborné způsobilosti.“*

Beddoe soudí, že v takovéto supervizi nejsou dva odborníci z různých profesí v paralelním postavení, ale spíše pracují společně (2016). Clark (Clark in Beddoe, Davys, 2016) přirovnává profesní znalosti k nástrojům, které účastníci přinášejí na mezioborové setkání jako zdroj, spíše než jako návod. Díky reflexi, diskuzi a kritickému myšlení mohou supervidovaní lépe porozumět druhým, učit se od nich a ocenit jejich práci.

Nejvíce je tento inovativní typ supervize rozšířen ve zdravotnictví, ale své místo nachází postupně i v sociální práci (Crocket, Cahill et al., 2010). Velkou roli v expanzi sehrála i politická nařízení, která směřovala k větší spolupráci jednotlivých aktérů – efektivitě práce. Cílem byla větší komunikace odborníků, včetně určení rozsahu služeb, a tím i úspora ve financování, což však ruku v ruce neslo mezioborové soupeření. Podpora mezioborové spolupráce se opakovaně objevila v druhém vydání Bílé knihy pro ohrožené děti (New Zealand Government, 2012). Jedná se o bod 29: *„Hlavním zaměřením*

práce s dítětem, mládeží a rodinou je ochrana dětí. Kvalitu této práce je třeba posílit, včetně většího interdisciplinárního zaměření“. Dále pak v bodu 71.: *„U některých jednotlivců a agentur to bude vyžadovat změnu kultury a přístupu. Klíčem k tomu bude zajištění profesního rozvoje a pro pracovníky na ochranu dětí je nutná supervize.“*

Beddoe zmiňuje důležitou změnu ve vnímání supervize (Beddoe, 2016). Mnoho odborníků donedávna vnímalo supervizi jako hierarchický vztah, který je zaměřen na rozvoj profesní identity a kompetencí u profesně mladších pracovníků. Tento vztah byl hodnotící a hierarchický. Obecně se očekávalo, že supervizor bude ze stejné profese. Mnoho supervizorů tehdy nemělo supervizní vzdělání a do této role se dostali na základě své dlouhodobé praxe.

Během let však o interprofesionální supervizi začali mít zájem i řadoví pracovníci (Beddoe, Howard, 2012). Vyhledávali ji v situacích, kdy neměli k dispozici interního supervizora, pokud se potýkali s nedostatkem dovedností ze strany interního supervizora, potřebou vnést do supervize kulturní kontext a v případě, že si již v minulosti vytvořili k supervizi pozitivní vztah. Někteří pracovníci se však této supervize obávali, neboť ji spojovali s hodnocením místo dialogu a reflexe (Launer, 2018). Proto je plně na místě při zavádění supervize obezřetnost.

Minimalizace obav a nejasností ze supervize je nejlépe dosaženo dobrým dojednáním kontraktu (Beddoe, Howard, Mojwood, 2013), tím by se mělo předejít možným nedorozuměním v průběhu spolupráce. Doporučuje se též pravidelně ke kontraktu vracet, nejen objeví-li se nějaké potíže z něho vyplývající.

Interprofesionální supervize vytváří bohaté příležitosti pro učení a rozvoj práce (Beddoe, 2016). Mezi vlastnosti, které by odborníci měli mít, patří zvědavost, otevřenost, ochota prozkoumat své osobní motivace, nemít žádné předpoklady o řešení, ochota odhalit nejistoty a zranitelnost, ocenění práce, odvaha a ochota mluvit o rozporech s praxí. Ve skutečnosti je to seznam vlastností, které by zlepšily jakoukoliv supervizi. Fungující supervize je také podmíněna existencí společného chápání účelu a cílů supervize. S tím souvisí i nutnost dobře dojednat podmínky supervize se supervidovanými a zájem organizací umožnit pracovníkům účast. Autorka si také uvědomuje, že tento typ supervize není všelék a neměl by nahrazovat supervizi ve vlastních zařízeních.

Beddoe v knize *Challenges in Professional Supervision: Current Themes and Models for Practice* (2016) popsala nastavení vhodných supervizních podmínek:

- Pracovníci jsou kompetentní a sebevědomí ve své profesní identitě
- Supervizor má supervizní vzdělání
- V rámci supervize je expertem supervidovaný, supervizor je facilitátorem
- Zaměřením supervize je rozvoj a učení
- Supervize funguje na základě dohodnutého kontraktu.

O'Donoghue definoval podmínky interprofesionální supervize takto (Hutchings, Cooper, O'Donoghue, 2016):

- Rozsah supervize je jasně domluven s organizací, která supervizi poptává
- Existuje smlouva týkající se povahy, účelu a struktury supervize
- Všechny strany jsou vzájemně informovány o pravidlech a možnosti podat stížnost
- Status této supervize ve vztahu k dalším činnostem a organizačním požadavkům je jasný a explicitní
- Rozdíly a podobnosti mezi tradiční supervizí a interprofesionální jsou diskutovány
- Zkušenosti se supervizí jsou diskutovány se supervidovanými
- Supervize je poskytována pouze za podmínky, že se jedná o pracovníky, kteří čerpají supervizi také ve své organizaci. Supervize mezioborová nenahrazuje klasickou supervizi.
- Supervizor má mít supervizní vzdělání
- Odpovědnost za výsledek nese supervidovaný

Z několika odborných textů jsem shrnul příležitosti a rizika interprofesionální supervize (O'Donoghue, 2004; Davys, Beddoe, 2016; Launer, 2018; Davys, 2017):

Příležitosti:

- Probuzení kritického myšlení
- Identifikace dalších možností při řešení
- Rozvoj dovedností a znalostí pracovníků
- Povzbuzení pozitivnějšího přístupu ke společné práci i v práci sítě obecně
- Lepší porozumění a ocenění druhých pracovníků
- Lepší porozumění kontextu situace
- Probuzení důvěry v druhé
- Probuzení kreativity

Rizika:

- Obava z hodnocení – zvládání rozdílů ve znalostech a dovednostech
- Rozdílné hodnoty organizací
- Obava z oslabení profesní identity
- Rozdíly v pracovních postupech a nařízeních v organizacích
- Účast nezkušených pracovníků/ nezkušenost ze supervizí

1.9.2. Dobrá praxe ve Velké Británii

Roku 2004 byl Britským parlamentem přijat inovovaný Zákon o dětech (The Parliament of the United Kingdom, 2004), který reagoval na vážná pochybení v sociální práci s dětmi. Jedním z důležitých kroků bylo zavedení lokální multi-agenturní ochrany dětí, tzv. Local Safeguarding Children Board (dále jen LSCB), někde též jako Multi Agency Safeguarding Hub (MASH). Cílem LSCB je koordinovat odpovídající péči o děti a zajistit efektivnost služeb formou rozdělení rolí a rozsahu pomoci. V LSCB působí zástupci policie, zdravotnictví, městského úřadu, sociálních služeb, probační služby, týmu pracujícího s mládeží, školství, vězení atd. V lokalitě působí podskupiny, jenž se specializují na specifické problémy dětí. Možné je zapojit i důležité osoby z místní komunity (CSAP, 2019).

Supervize je pak nedílnou součástí spolupráce. Měla by supervizorovi i supervidovanému umožnit reflexi, kontrolu a vyhodnocení provedené práce, posouzení silných a slabých stránek pracovníka (London Safeguarding Children Partnership, 2017). Supervizorem je interní pracovník, který by měl mít supervizní vzdělání.

Pro supervizi existují vypracovaná pravidla, která se většinou u každé LSCB liší. Možné je využít individuální, skupinovou supervizi nebo intervizi. Uvádím příklad pravidel z Hampshire Safeguarding Children Board (Hampshire Safeguarding Children Partnership, 2017):

1. Každá agentura by měla mít písemnou politiku pro supervizi zaměstnanců, kteří pracují s dětmi, mladými lidmi a rodinami.
2. Supervizi by měl zajišťovat náležitě zkušený odborník.
3. Všichni zaměstnanci by měli mít pravidelný, plánovaný, chráněný čas a prostor pro supervizi nad případy, ať už formou individuální či skupinovou.
4. Měla by být podepsána písemná dohoda o supervizi supervidovaným a supervizorem. Pro skupinovou supervizi by to měla být dohoda celé skupiny. Dohoda dává supervizi důležitost a status.

5. Dohoda o supervizi podrobně stanoví četnost a trvání supervize, praktické náležitosti, program, obsah a data revizí.

6. Případová supervize by měla být zaměřena na dítě a měla by vést k jasné dohodě o tom, kdo a co udělá ve vztahu k dítěti, aby ochránil a podporoval jeho blaho.

7. O každém sezení by měl být veden písemný záznam v souladu s pravidly agentury.

8. Výstupy ze supervize týkající se dětí, mladých lidí a rodin by měly být zaznamenány do 24 hodin ve spisu dítěte nebo rodinného případu.

9. Agentura bude bezpečně uchovávat záznamy o supervizi v souladu s předpisy.

10. Supervize by měla být poskytována měsíčně po dobu šesti měsíců.

11. Supervize se obvykle uskutečňuje tváří v tvář, a ne po telefonu.

12. Je třeba podporovat otevřenou kulturu učení a rozvoje, podporují se příklady dobré praxe a chyby se používají k učení a rozvoji.

13. Supervizor i supervidovaný nesou společnou odpovědnost za vztah v supervizi a za přípravu na sezení. U skupin to zahrnuje společnou odpovědnost všech účastníků, spolupráce je založena na vzájemném respektu a důvěře.

14. Diskuse v supervizi jsou důvěrné, s těmito výjimkami:

- a. dítě / člen rodiny může být vystaven riziku značného poškození zdraví
- b. existuje nebezpečí, které ohrožuje klienta
- c. jedná se o nezákonnou činnost.

Agentura má přístup k záznamům supervize pro účely auditu nebo inspekce.

15. Každá agentura by měla mít k dispozici postup pro vyřizování stížností a neshod v supervizi.

Na tomto místě je však nutné ještě zmínit zprávu Eileen Munroové z roku 2011, ve které vyzvala ministerstvo k řadě reforem ke snížení byrokracie (McNicoll, 2017). Dle ní posedlost výkonností a administrativou upozadilo to hlavní – práci s rodinami. Po šesti letech Munroová vnímá částečné zlepšení, ale také ohrožení v podobě úsporných opatření. Ta vedla například v některých městech k zavedení hot deskingu (sdílení pracovního místa), které minimalizuje kolegiální sdílení poznatků o praxi. Munroová tvrdí, že v takovém případě supervize nemůže zvládnout všechno. Kolegiální sdílení vnímá jako důležitý druh emoční podpory, která umožňuje průběžně zpracovávat pracovní témata.

Zahraniční zkušenost ukazuje snahu v supervizi propojovat pracovníky z různých profesí a organizací. Toto propojování by mělo sloužit k větší reflexivitě pracovníků při řešení klientských kauz.

1.9.3. Dobrá praxe v České republice

Poskytování supervize sítě se v našem prostředí vyskytuje sporadicky. Termín se objevuje častěji v odborných textech, ale pouze heslovitě s odkazem na knihu Supervize pro pomáhající profese od autorů Shoheta a Hawkinse (2004).

V publikaci Interdisciplinární spolupráce je zmíněna supervize jako jeden z nástrojů ke zlepšení kooperace odborníků (Hellebrandová, 2006, s. 5). Za významnou složku supervize autorka považuje debriefing. Realizovat jej lze tak, že pracovníci, kteří se podíleli na spolupráci u konkrétního klienta, se v určitých intervalech scházejí a zpravidla za přítomnosti supervizora hovoří o tom, co v souvislosti s tímto případem prožili. Supervizor vytváří pro pracovníky prostor, ve kterém si mohou odžít své emoce vážící se na určitý problém. Pracovníci současně dostávají příležitost vyjádřit se k různým věcem, které souvisejí s celým průběhem péče o klienta.

Další z forem, kterou lze dle autorky využít, je tzv. Balintovská supervize (expozice případu, doplňující otázky, fantazie, praktické náměty na řešení a vyjádření protagonisty).

Během těchto skupin mají pracovníci možnost hovořit o klientských případech, vztazích s ostatními kolegy či o jakýchkoli jiných problémech, které se váží na jejich práci s klientem. Po představení svého problému si mohou vyslechnout pohledy ostatních kolegů a svoji práci tak revidovat. Vše probíhá v bezpečném prostředí, za přítomnosti experta-supervizora, jenž sezení vede.

Autorka se domnívá, že je velmi důležité, aby se se supervizí naučili, vedle psychologicky zaměřených odborníků a mnohých nestátních organizací, pracovat i zaměstnanci státních institucí, kteří jsou v každodenním kontaktu s klienty. Bohužel je stále součástí jejich praxe, že vnímají supervizi jako ohrožení a nikoli jako zvyšování kvality práce. Autorky jsem se elektronicky dotázal, zda zaznamenala realizaci tohoto typu supervize. Její odpověď byla bohužel záporná (Lišková, 2019). Přestože se v sociálních službách pohybuje již 20 let a setkává se s interdisciplinární spoluprací v rámci kulatých stolů, workshopů, konferencí či v zájmu konkrétních klientů, se supervizí v rámci interdisciplinární spolupráce se nesetkala.

První zmínku o praktickém využití supervize sítě jsem zaznamenal v časopise Sociální práce (Sedláčková, Juroška, 2015), kde byla popsána dvě supervizní setkání v Brně, kterých se účastnili pracovníci IQ Roma s pracovníci OSPOD a supervizor. Supervize proběhly v rámci projektu Právo na rodinu.:

„Kromě konkrétních doporučení a reflexe našich rolí při práci s rodinou vidíme hlavní výhodu společné supervize v možnosti setkání všech zaangažovaných pracovníků z různých institucí v bezpečném prostředí s externím supervizorem. To nám pomohlo otevřeně formulovat své názory a pocity a zjistit tak, že máme všichni stejný cíl a stejný názor na situaci v rodině, byť každý zastáváme vůči rodině jinou pozici. Též nás společná supervize utvrdila v tom, že při práci s rodinou děláme maximum a že naše práce má smysl. Zároveň jsme si uvědomili, že musíme nechat rodině prostor pro odmítnutí určitých kroků spolupráce a pro občasné selhání“.

„Rozhodnutí uspořádat společnou supervizi, a ne například případovou konferenci, s rodinou vycházelo z toho, že nešlo o konkrétní potřeby klientů, ale o potřeby pracovníků. Na supervizi jsme řešili osobní pocity, šlo o jakousi duševní očistu pracovníků. Společnou supervizi hodnotíme pozitivně, jak ve vztahu k naší práci s rodinou, tak i s ohledem na další společnou spolupráci s OSPOD. Dovolila nám vyřikat si některé frustrace z naší práce i věci, které mohly spolupráci narušovat. Umožnila nám také upřesnění si pravidel spolupráce a sjednocení pohledu na jednotlivé pozice pracovníků v rámci case managementu. Díky tomu ji vnímáme i jako dobrý prostředek v profesním posunu“.

Další organizací, která se rozhodla implementovat supervizi sítě, byla jiná brněnská organizace, Ratolest z. s. V rámci projektu Síťování pro rodiny proběhla v letech 2018-2019 setkání za účasti supervizorky, pracovníc OSPOD z několika městských částí a sociálních pracovníků neziskové organizace (Mátlová, 2019a). Supervize sítě fungovala jako otevřená skupina, kam mohli chodit pracovníci opakovaně, ale také jednou. Cílem bylo pilotní ozkoušení nového nástroje pro společnou reflexi práce. Současně měla být supervize nabídnuta jako „ochutnávka podpůrné supervize“, neboť na některých pracovištích supervizi vnímají pouze jako kontrolní nástroj. Obsah pěti supervizních sezení nebyl dopředu dán a zprvu se objevovala témata metodická, kdy docházelo k většímu vzájemnému porozumění v principech práce. Později se objevovala i témata klientská a téma profesního vyhoření. Supervizorka byla vybrána na základě vlastní zkušenosti pracovníků Ratolesti – *„jelikož jsme neměli zkušenost s tímto formátem supervize, šli jsme na jistotu a čerpali jsme z vlastních zkušeností s paní Láskovou, někdo, s kým se nám bude příjemně pracovat, a současně ho vnímáme jako profesionála“* (Mátlová, 2019b). Písemný kontrakt byl uzavřen jako dvoustranný s ohledem na to, že to byla projektová aktivita (supervizorka a organizace).

S účastníky supervize pak byla vykomunikována pravidla a účel supervize. Otevřená skupina dovolovala, aby se pracovníci účastnili jediného nebo všech sezení. S tím však také bylo spojeno téma bezpečí, které některým možná nedovolovalo otevřít téma do hloubky. Jako benefity ze supervize účastníci popsali možnost vyjasnit si terminologii, možnost pochopit pracovní postupy jednotlivých aktérů sítě a také příjemné a bezpečné prostředí, ve kterém byl čas a prostor na autentický zájem o práci druhých a jejich ocenění. Výstupem aktivity bylo vypracování Desatera spolupráce. Supervize vedly též k uvědomění si, že někdy spolupráce nemusí vzniknout, že není možná vzájemná komunikace mezi pracovníky. Po skončení projektu chtěla Ratolest v aktivitě pokračovat, dále prohlubovat spolupráci mezi pracovníky a v případě potřeby supervizi sítě uspořádat pro konkrétní případ. Takovou spolupráci je možné vnímat jako "pravou" supervizi sítě.

O supervizi sítě se dále zmiňuje třebíčská organizace Tremedias, která realizovala v roce 2017 supervize pro OSPOD v rámci projektu Profesionalizace sociálního začleňování v Kraji Vysočina. Supervizi sítě popsala autorka jako prostor, kdy se spojili v jeden čas na jednom místě sociální pracovníci z různých úřadů s cílem náhledu na témata a zakázky ve vztahu k přímé práci s klienty (Macková, 2019). Realizovali tzv. oborové supervize pro sociální pracovníky OSPODů v Kraji Vysočina – kurátoři pro mládež, náhradní rodinná péče, terénní sociální práce, kdy byla velmi příznivě ceněna možnost specializovaného sdílení témat a potřeb klientů. Další zkušeností bylo spojování týmů různých OSPODů v případových supervizích, které byly realizovány v Pardubickém a Jihomoravském kraji. U síťovaných supervizí bylo velmi důležité nastavení podmínek supervizní spolupráce tak, aby supervize byla bezpečná, důvěrná, bylo dodržováno pravidlo mlčenlivosti – byly dohodnuty případné výstupy. Sama supervizorka striktně dodržuje pravidlo mlčenlivosti a bez souhlasu supervidovaných žádné informace ze supervizí k nadřízeným osobám či organizacím nepředává.

O supervizi sítě se stručně zmiňuje i dokument Koncept organizace a obsahu supervize, který vytvořil v roce 2014 Diagnostický ústav a Středisko výchovné péče Praha 4 v rámci projektu Alternativa – Integrativní programy pro mládež v ústavní výchově. Celý text zní: „Zvláštní formou supervize je supervize sítě, tedy funkčnosti organizací jako celku. Význam této formy je dán možnou migrací klientů mezi organizacemi, ale zejména zajištění koordinovaného vývoje, profesního a osobnostního růstu, zajištění standardů sítě, aplikace nových metod a postupů aj. Supervize sítě je organizována odpovědným diagnostickým

ústavem, jehož metodický pracovník se účastní jak setkání v jednotlivých organizacích, tak svolává společné setkání pracovníků různých, případně všech týmů.“

Z uvedených příkladů je zřejmé, že supervize sítě byla odzkoušena v rámci evropských projektů jako inovativní činnost. Bohužel s koncem realizace projektu skončila i tato aktivita. Kontinuita supervize sítě byla spíše výjimkou – viz. Ratolest Brno.

2. Spolupráce služeb pro ohrožené děti a rodiny

Sociální služby prošly za posledních třicet let velkou proměnou. Před rokem 1989 stát zajišťoval veškeré sociální služby centralizovaně – sociální péči realizoval, financoval i kontroloval. Občanům tak byla vnucena pasivní role příjemců služeb (Bednář, 2012). Po sametové revoluci pak došlo k postupným změnám, které vedly a vedou k individualizaci péče, k podpoře samostatnosti klientů a jejich začlenění do společnosti. Na klienta, uživatele sociálních služeb, se čím dál tím více díváme jako na důležitého partnera při poskytování služby. V průběhu let začaly být více preferovány ambulantní a terénní služby a na poskytování služeb se více podílí i NNO. Proměnou prošla i sociální práce, když se v ní začalo upouštět od paternalistického přístupu. Velký důraz se začal klást na individuální práci s klientem, stejně tak na práci s jeho sociálním prostředím. V úsilí o poskytování efektivní sociální práce, je stále více potřebná spolupráce odborníků, kteří mohou zajistit větší komplexnost při posuzování životní situace klienta. Absence spolupráce s jinými profesemi může vést až k fatálním chybám (Musil, 2004).

Proměnou prochází i sociální práce s ohroženými dětmi a mládeží. V ní je OSPOD stále hlavním a důležitým aktérem při práci s touto cílovou skupinou. Jeho role se však během let postupně proměňuje. Vedle kontroly se pracovníci snaží více používat podpůrné intervence založené na respektu. Některým pracovníkům se daří vytvořit a udržovat vztah založený na partnerství a důvěře, ve kterém rodiny akceptují i pracovníkovu úlohu kontrolní (Matoušek, 2016). V jejich práci jim může pomoci i spolupráce s dalšími institucemi. Systém péče o ohrožené děti a jejich rodiny je však dlouhodobě roztržštěný, nekoordinovaný. Služby dítěti a jeho rodině leckdy poskytuje řada subjektů z různých resortů, zpravidla však chybí propojenost a vzájemná znalost činností těchto subjektů (např. škola, pedagogicko-psychologická poradna, ústavní zařízení, pěstouni, pracovník sociální služby; Svoboda,

2011). Orientovat se v tomto systému služeb je pak mnohdy složité pro samotné pracovníky jednotlivých subjektů, natož pro rodinu.

Stejně tak se nedaří dostatečně nalézat a využívat vhodné formy spolupráce (Kuchařová, 2010). Podle Kuchařové tomu brání řada faktorů, z nichž lze jmenovat nedostatek vzájemné důvěry hlavních aktérů, nedůvěru v některé metody spolupráce subjektů neziskového (soukromého) a veřejného sektoru, nedostatečný časový fond pracovníků OSPOD na řešení jejich kauz, malé zkušenosti se spoluprací různých subjektů v této oblasti, omezení spolupráce na formální stránky či odlišný přístup pracovníků neziskových a dalších organizací od přístupů a postupů OSPOD. Jako specifická a velmi choulostivá se ukazuje otázka získávání a předávání informací o klientech, což zásadně ovlivňuje možnost spolupráce více subjektů. Zájem o zlepšení spolupráce OSPOD a NNO či dalších organizací je na obou „stranách“, reálně se naráží na různé bariéry, některé nesnadno překonatelné bez stanovení základních standardů (2010, s. 447).

Obdobný pohled nabízí Tomeš, který píše: „*Služby pracují vedle sebe, místo aby pracovaly „za sebou“*“ (Tomeš, 2014). Jednotlivé služby by měly spolupracovat a klienta si předávat s veškerými informacemi o jeho případě. Američané v takové situaci hovoří o „case managementu“ Case management, neboli interdisciplinární spolupráce, má za cíl funkční spolupráci jednotlivých institucí, neboť opak může vést až k ublížení klientovi, a to i přesto, že jednotlivě mohou tyto instituce pracovat na špičkové úrovni (Hellebrandová, 2006).

Case management vznikl v USA v 60. letech 20. století jako pomoc lidem s dlouhodobým a vážným duševním onemocněním. Byly vytvořeny týmy odborníků, které měli společně plánovat kroky ke zlepšení klientovy situace. Důležitou funkci zastával tzv. Case manager, jenž pracoval s klientem a dále koordinoval potřebné služby (Stuchlík, 2009).

Case management v sociální práci je metoda poskytování služeb, jejíž pomocí odborný sociální pracovník zjišťuje potřeby klienta a jeho rodiny (tam, kde je to vhodné) a organizuje, koordinuje, monitoruje, hodnotí a prosazuje sadu služeb různého typu, která je šitá na míru specifickým potřebám klienta (NASW, 1992).

V České republice se case management začal používat v polovině devadesátých let dvacátého století (Szotáková, 2014), kdy byly zaváděny projekty regionální komunitní péče o dlouhodobě duševně nemocné. Po roce 2000 se začal case management používat i v sociálních službách pro děti a rodiny. Szotáková považuje za průkopníky tři neziskové organizace – Šance pro Tebe Chrudim, Amalthea Pardubice a IQ Roma servis Brno.

2.1. Subjekty spolupráce v síti pro ohrožené děti

Ministerstvo práce a sociálních věcí definuje Síť služeb pro děti a jejich rodiny jako soubor institucí, organizací a dalších subjektů, které na určitém geograficky vymezeném území (obec, město, obec s rozšířenou působností – dále jen ORP) svou činností ovlivňují situaci ohrožených dětí a rodin, ať už formálně na základě pravomoci vyplývající z legislativy, nebo neformálně svým společenským posláním. Základním principem fungování sítě je partnerství, mezioborová spolupráce a případné překonávání bariér, které spolupráci brání (Marek, 2008).

Zábranská (2019, s. 1) definuje síť jako formální či neformální spojení lidí, skupin, organizací, které umožňuje jejich vzájemnou komunikaci a spolupráci. Subjekty v síti se snaží o dosažení stejných nebo podobných cílů, a proto společně sdílejí dovednosti, kontakty a znalosti, usilují o naplnění stejných či podobných záměrů. V sociálně-právní ochraně dětí je tímto záměrem ochrana dítěte v jeho nejlepším zájmu.

Akteři sítě jsou subjekty v síti se vzájemně provázanými vztahy, založenými na spolupráci a sdílené či dílčí odpovědnosti (Bolf, 2016). Jde o instituce poskytující služby dětem a rodinám (registrované sociální služby i neregistrované návazné služby), orgány samosprávy (městské a obecní úřady, zejména agenda odboru sociálních věcí, konkrétně OSPOD, dále sociální a terénní pracovníci), školy, poradenská zařízení (pedagogicko-psychologické poradny, speciálně pedagogická centra, střediska výchovné péče), lékaře, soudce, městskou policii, Policii České republiky a další.

Spolupráce s externími subjekty je pracovníky OSPOD zpravidla vnímána jako velmi potřebná a je navazována hned z několika důvodů (Kuchařová, 2010, s. 86). Tím zásadním je samozřejmě přímá pomoc klientovi ze strany specialisty s cílem zajistit blaho dítěte, respektive optimální fungování rodin s dětmi. To platí zejména v situacích, kdy OSPOD personálními kapacitami nestačí na zajištění terénní práce nebo na zajištění kvalifikovaného poradenství. Důvodem je však nejen určité odlehčení pracovníkům OSPOD, ale i kvalifikovaná opora a pomoc při rozhodování a volbě další strategie. Spolupráce také redukuje nejistotu pracovníka OSPOD při rozhodování, a na základě názoru odborníka, případně znaleckého posudku, toto rozhodnutí legitimizují.

Ze všech uvedených subjektů se budu věnovat zejména OSPOD, který má v celé síti nezastupitelnou roli. Dále ve stručnosti popíši i NNO, které poskytují sociální služby. U obou seznámím s možnostmi využívání supervize.

2.1.1. Orgán sociálně právní ochrany dětí

Sociálně právní ochranu dětí definuje zákon č. 359/1999 Sb. jako cílenou činnost, která zahrnuje především zajištění práva dítěte na jeho příznivý vývoj a řádnou výchovu, ochranu zájmů a práv dítěte, dále zahrnuje i působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny. OSPOD je státní orgán, jehož úkolem je chránit zájmy nezletilých dětí (Matoušek, 2016, s. 35). Na krajských úřadech, magistrátech, městských, obecních úřadech obcí s rozšířenou působností a na obecních úřadech je sociálněprávní ochrana dětí vykonávána v přenesené působnosti – to znamená, že funkce státu je přenesena na příslušný místní úřad.

OSPOD má specifické postavení mezi aktéry spolupráce. Právní úprava mu ukládá hlavní odpovědnost za ochranu dítěte a oprávnění, která nelze přenést na jiný subjekt (Zabranská, 2019). Jedná se například o možnost podávat návrhy na předběžnou úpravu poměrů dítěte, svěření dítěte do pěstounské péče na přechodnou dobu, umístění dítěte do ústavního zařízení atd. Vyžadovat spolupráci, účast na jednání, předložení listin a dokladů týkajících se dítěte a pořizovat si bez souhlasu dotčených osob audiovizuální záznamy.

Základní činnosti OSPOD lze rozdělit na:

- Péče o dítě a rodinu

Sociálně právní ochrana se zaměřuje zejména na děti, jejichž rodiče zemřeli, neplní povinnosti vyplývající z rodičovské odpovědnosti, nevykonávají nebo zneužívají práva plynoucí z rodičovské odpovědnosti. Dále na děti svěřené jiné osobě odpovědné za jejich výchovu. Dále na děti vedoucí zahálčivý nebo nemravný život, i na děti, které opakovaně utíkají od rodičů, na děti-oběti trestných činů, na děti umístěné v zařízeních pro nepřetržitou péči, na děti ohrožené násilím mezi rodiči nebo jinými osobami odpovědnými za výchovu dítěte, na děti žádající o udělení mezinárodní ochrany, azylanty a děti používající doplňkové ochrany. SPO se vztahuje i na děti s rizikovým chováním (Matoušek, 2016). OSPOD dále jako opatrovník hájí zájmy nezletilých dětí v opatrovnickém řízení (např. určení péče a výživného, určení styku, schválení právního jednání – např. dědické řízení, rozhodování o významné záležitosti, uložení výchovného opatření apod. (MěÚ Chrudim, 2019).

- Náhradní rodinná péče

V případě, že dítě nemůže vyrůstat ve své vlastní rodině, je třeba řešit jeho situaci umístěním do náhradní výchovné péče. Neoptimálnějším řešením je pak náhradní rodinná výchova, která má vždy přednost před výchovou ústavní.

Formy náhradní rodinné péče: svěření dítěte do péče jiné osoby; pěstounská péče; pěstounská péče na přechodnou dobu; osvojení a poručenství (s osobní péčí) (NICM, 2019).

- Sociální kuratela pro mládež

Zaměřuje na ochranu dětí vyžadujících zvýšenou pozornost. Jedná se zejména o výchovné problémy (např. záškoláctví, ohrožení závislostí na návykových látkách, opakované útoky z domova aj.) a trestnou činnost dětí a mládeže do 18 let. (MPSV, 2016, §6)

Práce sociálního pracovníka OSPOD je velice náročná, neboť je zatížena velkou administrativou a zaměstnanec musí pracovat i s nedobrovolnými/nemotivovanými klienty. Role pracovníka se během posledních dvou dekad měnila. V minulosti, avšak i nyní, bývá pracovník OSPOD veřejností vnímán pouze jako restriktivní orgán. Kromě kontroly však pracovník používá i podpůrné intervence. V posledních letech se stává manažerem konkrétních kauz, ve kterých může spolupracovat s dalšími institucemi. Při práci s klientem v současné době využívají Individuální plán ochrany dítěte (tzv. IPOD), případové setkání služeb, případovou či rodinnou konferenci.

Faktický výkon role sociálního pracovníka OSPOD spojuje roli hodnotitele klientů, jejich obhajovatele, poradce, zprostředkovatele dalších služeb, poskytovatele přímé pomoci, mediátora, administrátora, vyhodnocovatele kvality své práce, obhajovatele i vysvětlovatele vlastní práce v rámci vlastního úřadu, koordinátora činnosti jiných pomáhajících nebo zasahujících subjektů, plánovače rozvoje sociálních služeb (Matoušek, 2016). Matoušek dále píše: „*Systémově je největším problémem vysoká případová zátěž pracovníků OSPOD, příliš náročná a nepřehledná administrativní agenda, metodiky příliš obsáhlé nebo chybějící, chybějící zpětná vazba k práci s rodinami (ve smyslu hodnocení efektu nezávislým subjektem, rozbor špatně vedených případů), chybějící návazné služby pro rodiny s prověřenou efektivitou, nedostatečné informační propojení subjektů zabývajících se ohroženými dětmi, nedostatečná místní součinnost subjektů zabývajících se ohroženými dětmi. Taková zátěž snadno může vést ke vzniku tzv. syndromu vyhoření; ten se projeví např. posunem k ryze byrokratickému pojetí práce s klienty*“ (2016, s. 158).

Kuchařová ve svém výzkumu popsala zkušenost pracovníků ze supervizí (2010, s. 83): „*Supervize není běžným standardem v žádném ze zkoumaných krajů, přesto na některých OSPOD v Olomouckém a Zlínském kraji pracovníci k dispozici supervizi mají. V Karlovarském a Pardubickém kraji se naopak supervize vůbec neprovádí. Velké množství dotazovaných sociálních pracovníků napříč zkoumanými kraji však za supervizi považuje i tzv. intervizi či minisupervizi, tzn. konzultaci s kolegy či nadřízeným pracovníkem. Přestože se objevují názory, že supervize je nepotřebná nebo se nehodí k danému typu případu, většina pracovníků vyjádřila názor, že by supervizi na svém pracovišti uvítali.*“

V roce 2013 vstoupila v účinnost Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí, která obsahovala také Standardy kvality sociálně-právní ochrany (Vyhláška č. 473/2012, § 6). Standard č. 6 definoval jako povinnost zajistit pro zaměstnance zařazené v orgánech sociálně-právní ochrany podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Většina OSPOD tak v rámci plnění kritéria zaváděla jako podporu právě supervizi. Na využívání supervize se díval kriticky Matoušek: „*Supervize jako důležitá forma sebereflexe by měla být možná (nároková) ze strany zaměstnanců na všech OSPOD, ve Standardech kvality OSPOD však je vymezena velmi vágně a není určen její rozsah. Supervize zatím není dostupná pro pracovníky všech OSPOD v republice. Pro supervizi je třeba stanovit rámeček (způsoby, prostředí, počty hodin), který se vytváří na jednotlivých úřadech leckdy jen podle úvahy jednoho vedoucího pracovníka*“ (2016, s. 49).

2.1.2. Nestátní neziskové organizace

Nestátní nezisková organizace je organizace, která není zřizovaná státem a na státu je nezávislá. Nezisková organizace je charakterizována jako organizace, která nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice může vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání (Nadace neziskovky.cz, 2019). Právní formu NNO v současné době definuje Občanský zákoník (Občanský zákoník, 2012). Jedná se nejčastěji o zapsané spolky či ústavy, dále také o obecně prospěšné společnosti, nadace nebo nadační fondy.

V sociálních službách musí být NNO registrována jako poskytovatel sociální služby, registraci provádí Krajský úřad, pod který organizace místně spadá. Každá NNO musí dle Zákona o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb.) definovat, jakou sociální službu bude poskytovat. Organizace pracující s dětmi a rodinami musí mít též pověření k sociálně právní ochraně dětí (Zákon č. 359/1999 Sb., § 48) a ideálně spolupracovat s OSPOD. To se však ne

vždy děje, neboť organizace preferují práci a práva klienta nad spoluprací s OSPOD. Souviset to může s funkcemi, které NNO zastávají.

NNO mají funkci servisní a advokační. Servisní poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Advokační bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností (Nadace neziskovky.cz, 2019).

Sociální služby mají výhradně podpůrný a motivační charakter, spolupráce s nimi je na bázi dobrovolnosti (Zabranská, 2019). Existuje proto u nich větší potenciál navázat vztah a spolupráci s rodičem. Jejich úkolem je pracovat s rodičem na jeho motivaci ke změně, poskytovat mu psychosociální podporu, pomáhat mu budovat vztah k dítěti, pracovat na nácvicích rodičovských kompetencí a spolupracovat na řešení praktických záležitostí jako je řešení otázky bydlení, finančního zabezpečení rodiny a podobně.

Mezi nejčastější sociální služby, které mají pověření k sociálně právní ochraně, patří sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, azylové domy, domy na půli cesty, krizová pomoc, sociální rehabilitace a terénní programy.

Ve velké části NNO byla supervize poskytována ještě před účinností Zákona o sociálních věcech a s ním spojených Standardů kvality. Zatímco u OSPOD byla supervize zaváděna „ze shora“, u NNO byla supervize zaváděna a vyžadována „ze spodu“, od pracovníků v první linii. Domnívám se, že NNO byly a jsou více flexibilnější vůči zavádění inovací a pracovníci mají více prostoru k reflexi práce s klientem. Supervize je tak v NNO standartním nástrojem profesního růstu pracovníků.

2.2. Překážky spolupráce OSPOD a NNO

Spolupráce obou institucí je v současné době na vzestupu. Zejména v lokalitách, kde je oboustranně podporována a koordinována. Dobrá spolupráce však není samozřejmostí, a proto jsem se pokusil shrnout důvody, které mohou zapříčinit obtíže ve spolupráci.

- **Rozdílná kultura organizací**

Kultura veřejné správy má obvykle vysokou potřebu kontroly nad vším, co se děje (Zatloukal in Matoušek, 2016, s. 50). Kontrola je zajištěna lpěním na předpisech, které jasně

definují kompetence úředníků. Důraz je položen na přenos autoritativních rozhodnutí směrem dolů. Preferuje se administrativní pojetí sociální práce (Musil, 2008a). Za předpoklad výkonu „administrativně“ pojaté role sociálního pracovníka považují stoupenci tohoto pohledu loajalitu a obeznámenost s legislativou.

NNO preferují filantropické pojetí sociální práce (Musil, 2008a). Při poskytování „filantropicky“ chápané pomoci má sociální pracovník spontánně spolupracovat jak s lidmi v organizaci a dalšími kolegy, tak s klientem a jeho blízkými. Typické je neustálé zapojování klientů do plánování poskytovaných služeb.

Díky střetu kultur může docházet nejen k napětí mezi pracovníky, ale může dojít i k napětí mezi pracovníkem a klientem.

- **Nedostatek informací**

Objevuje se, pokud pracovník není seznámen se všemi možnostmi a aktivitami sociálních služeb v regionu nebo není dostatečně seznámen s kvalitou poskytovaných služeb. To se děje zejména tehdy, kdy síť služeb pro ohrožené děti není vytvořena a dostatečně koordinována.

Pracovníci OSPOD i NNO tak mohou mít nedostatek informací nebo mají informace zkreslené. Větší orientace sociálních pracovníků v nabídce sítě existujících služeb by mohla výrazněji přispět k nabídce těchto služeb klientům, a tím i k jejich větší dostupnosti (Kuchařová, 2010).

- **Předsudky**

Nedostatek informací, malá či negativní zkušenost, mohou vést k předsudkům o spolupracujícím subjektu (Šťastná, 2009) Předsudky mohou vzniknout na základě zkušenosti s jedním konkrétním pracovníkem a její následné generalizaci na celou instituci. Předsudečné chování může být poté uvnitř organizací sdíleno a posilováno.

Jako vhodná se jeví společná setkání, která by měla zažité stereotypy minimalizovat.

- **Nedůvěra**

Jedna ze stran se může spolupráci bránit z obavy, že zapojení druhé instituce negativně ovlivní práci s klientem (Kuchařová, 2010). Jde zejména o obavu z narušení důvěry mezi pracovníkem a klientem, obavu z přenášení kompetencí mezi pracovníky institucí a o osobní předsudky.

- **Časová náročnost**

Spolupráce v rámci sítě služeb je časově náročná a míra zapojení jednotlivých institucí je tak leckdy upozaděována. Na instituce je vyvíjen tlak směřující k větší efektivitě, tlak na výkon a prokazování své práce. Nadměrná administrativní zátěž tak minimalizuje čas na spolupráci s jinými institucemi. Hrozí, že spolupráce bude víceméně formální a budou upevňovány možné výše uvedené překážky (Zabranská, 2019).

- **Fluktuace pracovníků**

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit relativně velkou fluktuaci jak v NNO, tak i na OSPOD. Je to částečně dáno tím, že sociální služby jsou dost feminizovány a pracovnice odchází po nějaké době na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Dále je fluktuace způsobena nestabilním jednoletým financováním služeb a malou prestiží profese.

2.3. Spolupráce v síti služeb pro ohrožené děti v Chrudimi

Do roku 2007 probíhala na Chrudimsku spolupráce OSPOD a NNO nahodile a jen v nejnnutnějších případech. Zlepšení situace pomohl Zákon o sociálních službách, který legitimizoval a definoval sociální služby pracující s dětmi a rodinami.

Na počátku spolupráce stála nezisková organizace Šance pro Tebe, která v letech 2007-2009 realizovala evropský projekt Šance pro Ně. Dlouhodobým cílem projektu bylo položit základy case managementu na Chrudimsku (Šťastná, 2009). Case management byl pojat jako koordinace sítě služeb pro ohrožené děti a mládež, neboť absence sítě komplikovala poskytování služeb. Šance pro Tebe tehdy pracovala s dětmi a mládeží na Chrudimsku a poskytovala dvě sociální služby – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a Terénní programy. Dle reálných odhadů bylo cca 30 % klientů organizace také v péči OSPOD. Klienti byli zároveň často uživateli služeb ve více organizacích v lokalitě.

Na tomto místě je nutné podotknout, že způsob aplikace case managementu v Chrudimi je specifický (Šťastná, 2010). Case management se lišil od klasického amerického pojetí, které má pět fází (navazování kontaktu, mapování potřeb, plánování péče, intervence a hodnocení výsledků). V chrudimské praxi u většiny případů již proběhla fáze navazování kontaktu a mapování potřeb, a to ze strany jednoho či více subjektů.

Cílem aktivity bylo odborně provázat neziskové organizace se státní správou a dalšími institucemi, které pracují s ohroženými dětmi a mládeží a sdílí stejné klienty. Nastavit způsob spolupráce při poskytování služeb a vzájemně se podporovat při prosazování zájmů a potřeb klienta. Cíl prvních setkání se orientoval na nastavení pravidel smysluplné spolupráce ve prospěch společných klientů – dětí a mládeže v nepříznivých sociálních situacích a jejich rodin. Zakládající skupinu tvořili zástupci OSPOD, Středisko výchovné péče Archa a neziskové organizace Amalthea, Centrum J.J. Pestalozziho a Šance pro Tebe.

V dalším textu budu čerpat ze svých vzpomínek (jako vedoucí nízkoprahových služeb Šance pro Tebe jsem byl členem skupiny) a z textu Metodika aplikace Case managementu v Chrudimi bývalé kolegyně Martiny Šťastné (2010).

Na úplném počátku aktivity bylo stěžejní zapojení pracovníků OSPOD, resp. podpora vedoucí odboru sociálních věcí. V rané fázi spolupráce docházelo k vyjasňování principů jednotlivých subjektů. Přirozeně se objevovaly konfliktní situace z minulosti i současnosti (např. oznamovací povinnost a sdílení informací). Tyto třecí plochy bylo velice obtížné odstraňovat, neboť všichni aktéři měli v počátku aktivované obranné mechanismy). Jako vhodné se ukázalo zapojení nezávislých odborníků, kteří měli zkušenost z prací v NNO i na OSPOD. Proběhla také společná supervize, kterou vedl PaedDr. Petr Klíma (možná se jednalo o historicky první supervizi sítě u nás). Utkvěla mi v hlavě jeho úvodní věta: „*Vlastně nevím, co to dneska budeme dělat a co nám tady vznikne.*“ Tato věta a další vstupy paradoxně zapůsobily na obě strany, které během setkání najednou více vzájemně naslouchaly. Na konci supervize došlo k vzájemnému ocenění a byla deklarována chuť dále spolupracovat. Výsledkem byly mj. vzájemné výměnné stáže pracovníků NNO a OSPOD.

Skupina se dále scházela v intervalech 2-3 měsíců, kdy byla vypracována pravidla fungování skupiny. Z počátku skupina nepracovala s reálnými klienty a skutečnými problémy, ale společnou řeč hledala na základě fiktivních kazuistik. V období 2009–2010 byl finančně podpořen pokračující projekt a spolupráce probíhala v intervalech 1-2 měsíců. V tomto období pracovala skupina na metodice spolupráce, řešila 4 reálné klientské kauzy a byly realizovány případové konference (za i bez účasti klienta). Výstupem projektu se stala metodika spolupráce, jež definovala specifický model case managementu v Chrudimi takto (Šťastná, 2010):

1. Na řešení případu se podílí zástupci institucí a organizací poskytujících sociální služby v lokalitě.

2. Dochází k výměně informací a ke spolupráci při řešení konkrétního případu.
3. Příklad může být již v řešení jedním či více subjekty a z jejich strany již proběhly či probíhají intervence.
4. Příklad je ve fázi, kdy je třeba zavést další služby.
5. Příklad vyžaduje dlouhodobou, individuální a komplexní podporu klienta.
6. Spolupráce vede k zajištění efektivity celého systému péče, zabezpečení návaznosti jednotlivých služeb, komplexnosti a koordinace jednotlivých služeb.

Skupina se mimo jiné shodla na potřebnosti zavedení supervize. Ta měla sloužit jako supervize případové práce, k zajištění bezpečnosti jednotlivců ve skupině, hledání silných a slabých stránek spolupráce k vyjasnění očekávání jednotlivců od vzájemné spolupráce, podpoře jednotlivců ve skupině a získávání náhledu na práci ve skupině.

Bohužel nic z toho nebylo realizováno. Spolupráce po ukončení projektu spíše ochabovala, neboť nebyla dostatečně řízena. Zpětně vnímám aktivitu jako přínosnou, byli do ní zapojeni hlavně vedoucí služeb, kteří posléze přenášeli myšlenku spolupráce do svých institucí. Ovšem k plošnému rozšíření spolupráce na řadové pracovníky nikdy nedošlo. Skupina Case managementu sloužila spíše k podpoře vlastních členů a dále se aktivně nerozšiřovala o další subjekty.

To potvrzuje i jedno z doporučení pro rozvoj sítě v ORP Chrudim, které vzniklo v rámci projektu MPSV Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí. Lokální síťář doporučuje aktivně rozvíjet koordinovaný přístup v případové práci s ohroženými dětmi a jejich rodinami. Z mapování potřeb aktérů vyplývá, že v praxi existuje stále mnoho překážek intenzivní případové spolupráce pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí a dalších aktérů místní sítě služeb (Marek, 2018).

II. Výzkumná část

3.1. Popis prostředí

Významná část empirického výzkumu mé diplomové práce proběhla v rámci projektu Efektivní řízení sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v ORP Chrudim, který byl realizován v období 1. 10. 2017 - 30. 11. 2019. S účastníky výzkumu jsem i po formálním ukončení projektu dále spolupracoval.

Projekt byl zaměřen na zvýšení kvality a efektivity procesů sociálně-právní ochrany dětí v ORP Chrudim prostřednictvím sdílení metodických postupů a nástrojů v rámci sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny. Městský úřad Chrudim se v projektu stal garantem multioborové spolupráce a chtěl se vhodně naučit reagovat na situace nedostatečné kapacity konkrétní služby v síti. Projekt se skládal ze 4 vzájemně propojených aktivit. Jednou z nich bylo i zvýšení kompetencí pracovníků OSPOD, kteří měli získat potřebné dovednosti pro řízení a koordinování sítě služeb. Ty pak využívat při řešení jednotlivých případů.

Další z projektových aktivit byla Analýza současného stavu koordinování a spolupráce sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v ORP Chrudim, která probíhala prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky OSPOD i NNO (Zabranská, Duchečková, Macháčková, Šťastná, 2018). Jedním z výstupů bylo zjištění, že část pracovníků OSPOD si uvědomuje, že by mohli, měli, více využívat síť služeb a nedělat vše sami. Pracovníci OSPOD zmiňovali, že jim často chybí od spolupracujících organizací zpětná vazba, mluvili o potřebě získat informace včas. Stejně tak zástupci oslovených NNO mluvili o nedostatečné zpětné vazbě, uvítali by větší komunikaci, schůzky i mimo klientskou práci. Dosavadní spolupráce je často redukována na přeposlání klienta a vyžádání si zprávy. Dle slov zástupců NNO musí klient vidět, že OSPOD a organizace jsou jednotní.

Dalším zjištěním vyplývajícím z analýzy bylo hodnocení spolupráce jako nahodilé; většinou probíhala telefonicky a vycházela zejména z iniciativy pracovníků. Průběžné hodnocení spolupráce nebylo nastaveno. Pracovníci OSPOD si spolupráci vyhodnocovali sami a situaci řešili pouze v případě problémů. Většinou dotázaných chyběla pravidelná zpětná vazba. V případě nedorozumění či nespokojenosti se spoluprací se situace dále neřešila.

Součástí analýzy bylo i opatření, které stanovilo potřebu vytvořit model supervize sítě a ověření jeho funkčnosti a potřebnosti v rámci spolupráce sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny.

V další fázi byl osloven supervizor a metodik Mgr. Michal Zahradník, který společně s pracovníky OSPOD a NNO vytvořil fiktivní kazuistiku a jednotlivé role pracovníků v kazuistice obsadili reálnými pracovníky (Zahradník, 2018). Pracoval přitom se zjevnou a skrytou zakázkou. Výstupem workshopu byla potřeba v další spolupráci zajistit bezpečí a prohlubovat zkušenost zúčastněných subjektů, průběžné práce na ztransparentňování cílů a postupů jednotlivých služeb, zaměření na participaci a komplementaritu služeb. Důraz je třeba klást na kultivaci spolupráce – zavádění učící se kultury v síti, formulace společných „nadřazených“ cílů, zprostředkování celostního pohledu na realitu apod.

Zahradník došel k možnosti aplikace dvou přístupů. První nazval *supervizi v síti*, která je zaměřená na konkrétní klientský případ. Druhý přístup pojmenoval *supervizi sítě*, tedy supervize ve prospěch sítě samotné. V rámci projektu byla realizována supervize v síti. Oba modely jsou přiloženy jako Příloha č. 1.

Tabulka č. 2: Model supervize v síti, Zahradník (2018)

ATRIBUT	MODEL SUPERVIZE V SÍTI
Účel	Spolupráce jednotlivých aktérů sítě při řešení zakázky 1. Zaměření na případ 2. Zaměření na konkrétního klienta 3. Ve prospěch konkrétního klienta 4. Zvyšování efektivity řešeného případu
Aktéři supervize	Klíčoví pracovníci + metodici služeb Může být otevřena i pro nezainteresované zástupce sítě jako forma edukace NUTNO ZAJISTIT PŘEDÁVÁNÍ VÝSTUPŮ O PROCESU OSTATNÍM ČLENŮM TÝMU JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTŮ
Otevřenost skupiny	Otevřená/polootevřená
Zadavatel aktivity	Manažer sítě, OSPOD, Městský úřad, projekt
Kdo svolává – iniciuje	Ten, kdo identifikuje potřebu – prostřednictvím koordinátora případu (OSPOD)
Četnost	situačně – ad hoc
Supervizor	<ul style="list-style-type: none"> • Nezávislý odborník anebo, po dohodě všech, vysílaný jedním z účastníků. • Zkušenost s cílovou skupinou a problematikou zúčastněných služeb • Standardní kvalifikace (ukončený výcvik)
Supervizní kontrakt	Návrh kontraktu a řízení procesu kontraktování je zcela v gesci supervizora. Třístranný kontrakt:

	<p>SUPERVIZOR</p> <p>OBJEDNAVATEL – Manažer sítě, OSPOD, Městský úřad, projekt SUPERVIDOVANÍ – ad hoc tým daného případu</p>
Supervizní proces, struktura supervize	<ul style="list-style-type: none"> • Více strukturované formy supervize s ústředním postavením supervizora. • Strukturované řešení problému v týmu (pseudobalint) • Proces zaměřený na problém a řešení
Kritéria úspěchu	<p>Supervize v síti je vnímána jako užitečný nástroj spolupráce, je očekávána a využívána.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Účastníci supervize rozumí postojům a motivacím druhých • Emoce jsou přiměřené situaci • Účastníci supervize si jsou vědomi vlastních hranic a dokáží být vzájemně „kontrastní“
Cíle a úkoly	<p>Obdobné jako při supervizi týmu v přímé práci.</p> <p>Ad hoc tým spolupracuje na společném případě s cílem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyjasnit možnosti a limity jednotlivých služeb, • sdílet informace, • společně reflektovat vývoj případu, • nastavit společně další postup v případě
Převažující funkce	<p>Edukativní, kontrolní, s prvky řízení zaměřeného na dosahování cílů.</p> <p>Podpůrné aspekty supervize čerpají pracovníci ve svých organizacích.</p>
Měřitelné znaky efektu	<p>Počet uskutečněných setkání, které vyústily v efektivnější spolupráci.</p> <p>Nástroje měření efektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hodnocení zadavatelem, • hodnocení účastníky supervize, • zpětné vazby klientů
Jak měřit efektivitu	<ul style="list-style-type: none"> • Zpětné vazby účastníků z každého uskutečněného setkání. • Srovnání stavu před a po supervizi. • Kritéria úspěchu v případové práci. <p>Zdrojem pro hodnocení efektivitu supervize v síti mohou být výstupy ze supervize sítě</p>
Rizika a bariéry	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmělnění tvaru a účelu – v důsledku kontaminace s dalšími existujícími nástroji. • Skupina sama je více nositelem problému než řešitelem. • Riziko koalic a upevňování předsudků, sebe potvrzující tendence skupiny
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Intenzivnější a efektivnější učení – „pohled pod pokličku“ • Silně podpůrný charakter pro jednotlivé účastníky – „nejsem na to sám“ • Problematika vnímána ve více vrstvách kontextu.

V dalším textu se budu věnovat supervizi, která je zaměřena na konkrétního klienta/případ. A přesto pro ni budu i nadále používat označení supervize sítě. Toto označení volím také proto, neboť jsme se v rozhovoru s M. Zahradníkem shodli, že poskytování supervize ve prospěch sítě samotné se nyní jeví jako nereálná, neboť např. chybí zadavatel supervize.

Na podzim 2018 jsem byl osloven manažerkou projektu s nabídkou realizace supervize 3 klientských kauz, na kterých měl být model odzkoušen. Nejprve jsem váhal, neboť jsem

měl za to, že toto je práce pro zkušené supervizory. Následovaly dvě osobní schůzky, na kterých jsme mluvili konkrétně o podobě supervize, a já se rozhodl nabídku přijmout. V tu dobu jsem uvažoval nad tématem diplomové práce a napadla mě myšlenka obé propojit. Návrh jsem předestřel manažerce projektu a ta souhlasila. Poté následovalo odsouhlasení mé dvojrole v projektu i vedoucí sociálního odboru města.

Implementaci supervize sítě jsem tak bral jako výzvu, jako možnost poskytovat a popsat zodpovědně typ supervize, který u nás není rozšířen.

3.2. Cíl výzkumu

O supervizi sítě nebylo dosud mnoho napsáno a v České republice se objevuje tento typ supervize minimálně. Hlavním cílem mé diplomové práce tak bylo realizovat a transparentně zachytit postup optimalizace poskytování supervize sítě v Chrudimi s využitím metody akčního výzkumu. Diplomová práce by měla mít jednak praktický dopad na poskytování supervize sítě v Chrudimi, a také měla zároveň sloužit ke zpřístupnění zkušenosti v této nové oblasti supervize jiným odborníkům a usnadnit tak pokračování supervize sítě v dalším období nebo poskytování supervize sítě v jiných oblastech.

Vzhledem k mému aktivnímu zapojení do projektu (supervizor a výzkumník v jedné osobě), očekávání praktických dopadů a očekávané velké participaci všech účastníky supervize, stejně tak i členů realizačního týmu projektu, jsem zvolil jako výzkumnou metodu akční výzkum.

Výzkumná otázka:

Jaké faktory hrají roli při optimalizaci procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny?

Dílčí výzkumná otázka:

1. Jaké faktory podporují a jaké brání procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny?

Další výzkumné otázky:

2. Existují nějaké kontraindikace při poskytování supervize sítě?
3. Jak účastníci supervize vnímají supervizi sítě oproti jiným podpůrným aktivitám?
4. Změnily se pracovní postupy pracovníků po supervizích?

5. Jaké typy intervencí supervizor nejčastěji použil?
6. Jaká jsou ohrožení a příležitosti pro zavedení supervize sítě do běžné praxe?
7. Jak funkční je v praxi model supervize sítě podle Zahradníka?

3.3. Akční výzkum

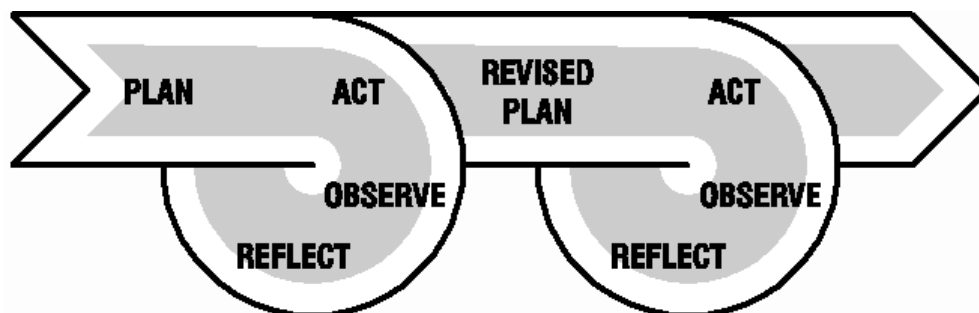
Akční výzkum se rozvinul jako kritika tradičních výzkumných přístupů, které byly vnímány jako elitářské a stavěly subjekt výzkumu do pozice objektu (Gojová, 2014, s. 203). Pojem akční výzkum byl poprvé použit ve druhé polovině 40. let 20. století Kurtem Lewinem, americkým sociálním psychologem (Dolejská 2016). Východiskem pro vznik akčního výzkumu byla snaha nalézt metodu, jež by umožňovala reálně ovlivnit situaci v organizaci, změnit v ní dosavadní praxi, a to při dodržení vědeckého přístupu. Akční výzkum se tak snaží překonat omezení tradičního výzkumu, kterým je nízké uplatnění výsledků výzkumu v praxi. Jedná se o vědecký přístup založený na dialogu a spolupráci všech účastníků, který vychází z každodenní praxe a hledá nejlepší řešení problému v komunitě (Oliveira, Waldenez, 2010). Cílem je najít takové řešení, na kterém se shodnou všichni a které bude výhodné pro všechny účastníky.

Průběh výzkumu se řídí podmínkami terénu, ve kterém probíhá (Hendl, 2016). Uplatňují se především kvalitativní metody. Akční výzkum je považován za důležitý prostředek změn v sociální realitě (Bargal, 2008). Výzkumník v akčním výzkumu má rovnocenné postavení s aktéry výzkumu. Na rozdíl od tradičního výzkumu je cílem řešení konkrétního problému a hledání cesty k žádoucí změně v měnící se realitě. Nehledá zobecnitelná řešení, ale nabízí řešení „šitá na míru“.

Cílem akčního výzkumu je řešení praktických problémů formou participace s účastníky výzkumu. Pro úspěšnou implementaci supervize sítě je důležité, aby se účastníci aktivně podíleli na všech fázích výzkumného procesu. Akční výzkum je cyklický, spirálovitý proces, ve kterém se po reflexi objeví další otázky, na které se v dalším cyklu hledají odpovědi.

V rámci výzkumu jsem použil model Kemmisa a McTaggarta, který má čtyři fáze – plánování, akci, pozorování a reflexi (Dolejská, 2016). Východiskem je plán akce, po jehož stanovení následuje pokus o jeho realizaci v praxi. Dalším krokem je studium dopadů akce, jež umožňuje závěrečnou fázi uzavírající první cyklus – reflexi. Na základě reflexe je revidován akční plán a postup se opakuje ve shodných krocích (viz Obr. 1). S každým

opakováním vyvstanou nové otázky nebo se objeví nové problémy, které jsou akčním výzkumem řešeny.



Legenda: plan – plánovat; act – jednat; observe – pozorovat; reflect – reflektovat; revised plan – upravený plán. (Obr. č. 1) Model akčního výzkumu podle Kemmisa a McTaggarta (Dolejská, 2016).

Dalším rysem akčního výzkumu je podle autorů modelu (Kemmis, McTaggart, 1988) sebekritičnost, otevřenost k překvapení, schopnost reagovat na nečekané příležitosti, vše s cílem pochopit vztah mezi akcí, okolnostmi a důsledky v dané situaci. Proces výzkumu je vnímán jako proces učení a změny (Hendl, 2016).

3.4. Etika výzkumu

Etika má významnou roli i ve výzkumu. Porušení etického chování v některé z fází výzkumu znedůvěryhodní celou práci výzkumníka.

V rámci výzkumu jsem se snažil dodržovat etické principy. Dbal jsem hlavně na anonymitu účastníků, aby se nikdo z nich necítil být poškozen. Níže popíši zásady, které jsem proto učinil.

Transparentnost

Důležitým krokem výzkumníka je dbát na transparentnost své role. Já jsem ve výzkumu působil nejen jako výzkumník, ale zároveň i jako supervizor. Tato dvojrole byla předem všem účastníkům transparentně vysvětlena. Křížení rolí mělo jistě své nevýhody, ale dle mého mělo i několik výhod. Za výhodu považuji svoji velmi dobrou znalost prostředí sociálních služeb v Chrudimi a pozitivní vnímání mé osoby v této síti služeb. To mohlo usnadnit komunikaci s respondenty, neboť na motivaci ke spolupráci má vliv, zda výzkumníka vnímají jako „cizince“ nebo „domorodce“ (Musil, 2012).

Soukromí

S předchozím bodem souvisí i otázka důvěrnosti. Některé účastníky výzkumu jsem osobně znal z předchozích pracovních aktivit. V rámci udržení profesionality i dobrých osobních vztahů jsem dbal na co největší anonymitu výstupů. Na úvod, ale i v dalších aktivitách výzkumu, jsem ubezpečil všechny účastníky o zachování důvěrnosti. Přislíbil jsem, že se nikde neobjeví informace, podle kterých by byli identifikovatelní. Proto jsem u některých výstupů upravil data, která by je mohla ohrozit. Shodli jsme se s pracovníky, že v rámci výzkumu budou uvedeni anonymně jako pracovníci instituce, kterou zastupují.

Některé aktivity výzkumu byly nahrávány jako audiozáznam. I v tomto případě jsem se ujistil předem, zda všichni s nahráváním souhlasí a domluvili jsme se, že případné citlivé pasáže nebudou použity.

Získaná data jsem uchovával bezpečně v počítači nebo v zamykatelné skříni tak, aby je další osoba nemohla zneužít.

Informovaný souhlas

Od všech účastníků jsem získal informovaný souhlas ústní formou. Před vyslovením souhlasu byli seznámeni s aktivitami, kterých se zúčastní. Byli taktéž informováni, že výstupy z aktivit budou sloužit jako data pro mou diplomovou práci. Účastníci výzkumu souhlasili dobrovolně s účastí ve výzkumu a dostali informaci o možnosti opustit výzkum v jeho průběhu. V rámci kvalitativních rozhovorů byl každý účastník informován o způsobu nakládání s daty.

Vzhledem k povaze akčního výzkumu byli informováni, že nelze predikovat další možné aktivity, jež povedou k získání dat. Pokud taková situace nastala, byl od nich informovaný souhlas opět získán.

Každý z účastníků měl možnost seznámit se s výstupy z aktivit, jichž se účastnil. Výstupy celého výzkumu byly účastníkům nabídnuty k případným korekcím a připomínkám.

Reciprocita

Kvalitativní výzkum znamená pro všechny účastníky dlouhodobější osobní vztah (Hendl, 2016). Výzkumník získává množství potřebných dat a má pocit, že by měl

recipročně reagovat. V rámci výzkumu jsem se proto snažil nijak neovlivňovat výstupy ve prospěch některé ze stran, aby nedošlo ke zkreslení výzkumu.

3.5. Limity výzkumu

Omezením výzkumu mám na mysli okolnosti, které mohly sehrát důležitou roli v průběhu výzkumu a v závěrečném hodnocení.

Jakožto nejvíce ohrožující jsem vnímal svou dvojroli výzkumník/supervizor. Jako supervizor věřím v její pozitivní dopady na jednotlivce i skupiny. Pozitivní preference supervize mohla ohrozit práci při dotazování a interpretaci dat. Mohla také u některých účastníků ovlivnit jejich odpovědi ve prospěch supervize. Ti mohli chtít nevědomě naplnit moje očekávání.

Ve dvojroli jsem také mohl být méně ostražitý při samotných supervizích. Mohl jsem v nich např. opomenout zaznamenat důležité neverbální projevy pracovníků, neboť jsem se rozhodl supervize nenahrávat z důvodu důvěrnosti a zachování autenticity účastníků.

Podobně mohly být odpovědi účastníků ovlivněny mojí rolí na lokální úrovni, kde působím dlouhodobě jako pracovník jedné z neziskových organizací. Někteří mě již zažili v roli supervizora, ředitele organizace nebo terapeuta a mohlo to ovlivnit jejich odpovědi.

V obou případech jsem proto přistupovat k účastníkům jako k partnerům a vysvětloval rovnoprávné postavení ve výzkumu. Ujišťoval jsem je o dodržování důvěrnosti a anonymity tak, aby jejich chování a odpovědi byly co nejvíce autentické.

Další potenciální limit výzkumu by mohl vyplývat z mé angažovanosti, jež mohla nevědomě ovlivnit data z jednotlivých aktivit a zkreslit tak výstupy výzkumu. Ke zkreslení mohlo také dojít díky mé zkušenosti s prací v NNO, tudíž preferenci filantropického pojetí sociální práce. Tomu jsem chtěl předejít sdílením průběžných výstupů s účastníky výzkumu.

Výzkum mohla také ovlivnit jeho délka, resp. doba získávání a analýzy dat z důvodu zdravotních komplikací výzkumníka, a poté i koronavirové epidemie. Někteří účastníci si tak nemuseli vzpomenout na některá data, která mohla sehrát důležitou roli ve výstupech. Z důvodu nařízených opatření kvůli COVID-19 bylo také provedeno pouze pět z plánovaných osmi rozhovorů.

3.6. Výzkumné metody

- **Zúčastněné pozorování** – patří mezi kvalitativní metody získání dat. Lze ho definovat jako dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování aktivit přímo v terénu (Švaříček, Šed'ová, 2014). Použil jsem formu otevřeného, nestrukturovaného a přímého pozorování, kdy byli účastníci výzkumu dopředu seznámeni s mojí rolí výzkumníka a s cílem pozorování. Pozorování bylo použito zejména při realizaci supervizí, v omezené míře i při fokusních skupinách.
- **Sebevýzkum** – v rámci pozorování jsem také použil techniku „sebezkomajícího praktika“, který se na řešení problému podílí jako nositel i jako výzkumník (Musil, Talašová, 2012). Sebevýzkum je způsob řešení problémů práce s klientem pomocí výzkumu vlastní praxe. Jedná se o kvalitativní metodu založenou na introspekci, která měla posloužit k popisu práce supervizora během supervizních setkání.
- **Fokusní skupina** – je kvalitativní metoda, pomocí které se získají data za pomoci skupinových interakcí, které samovolně vznikají a probíhají v debatě na dané téma (Morgan, 2001). V rámci výzkumu proběhly dvě „ohniskové“ skupiny. První se konala s účastníky supervize a měla za cíl ověřit fungování modelu supervize sítě. Druhá moderovaná diskuze se konala za účasti členů multidisciplinárního týmu projektu a projektového týmu. Cílem bylo prozkoumat současnou síť služeb pro ohrožené děti, dále také možné příležitosti a omezení supervize sítě na lokální úrovni.
- **Polostrukturovaný rozhovor** – je nejčastěji používanou metodou získávání dat v kvalitativním výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2014). Definujeme ho jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu výzkumníkem pomocí několika otevřených otázek. Rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova účastníků v jejich autentické podobě.

3.7. Popis účastníků výzkumu a jejich role

1. Tým projektu (4 osoby) – pracovní tým, který tvořila manažerka projektu a dvě projektové pracovnice. Poslední členkou týmu byla garantka projektu/vedoucí OSPOD na rodičovské dovolené, ale aktivně spolupracující na všech aktivitách projektu.

2. Výzkumník – supervizor (absolvent supervizního výcviku České asociace streetwork) a student supervize Katedry Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Pracovník pracující v neziskových organizacích na Chrudimsku posledních 14 let. Autor této diplomové práce, jenž bude v rámci poskytované supervize sítě ve dvojroli. Aktivně spolupracující s účastníky výzkumu. Odpovědný za výzkumný design, získání dat a jejich analýzu, za zpracování výstupů a doporučení. "

3. Účastníci supervize sítě (14 osob) – pracovníci OSPOD a NNO, kteří se účastnili pilotních supervizí sítě. V rámci projektu byly projektovým týmem vybrány tři kauzy, na kterých měla být odzkoušena supervize sítě. S účastníky supervizí výzkumník pravidelně komunikoval výstupy ze supervizí. Účastníci také byly přizváni na fokusní skupinu, kde se mohli vyjádřit k uskutečněným aktivitám a podílet se na nastavení pravidel supervize. S některými oslovenými účastníky proběhly po cca půl až tři čtvrtě roce polostrukturované rozhovory.

4. Multidisciplinární tým v projektu (7 členů) – v rámci projektu pracoval na metodických materiálech, které sdílel s celou sítí služeb v ORP Chrudim. Jednotlivé výstupy konzultoval se zástupci sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny. Tým byl složen ze tří členů z neziskových organizací na Chrudimsku a jednoho z jiného ORP. Další členkou byla pracovnice Střediska výchovné péče. S týmem a členy projektového týmu (manažerka a garantka projektu) proběhla fokusní skupina s cílem zjistit současný stav sítě služeb. Cílem výstupů bylo pomoci odpovědět na otázky výzkumu týkajících se možných ohrožení a příležitostí pro supervizi sítě.

3.8. Plán aktivit

Leden 2019	Seznámení výzkumníka s projektovým týmem a plánování aktivit
Únor–červen 2019	Realizace supervize sítě (3x 2 supervizní setkání)
Červen 2019	Fokusní skupina s účastníky supervizí Reflexe dosavadních aktivit
Září 2019	Fokusní skupina s multidisciplinárním týmem
Leden–březen 2020	Polostrukturované rozhovory

4. Popis aktivit

4.1. Pozorování v rámci realizace supervize sítě

Výběr případů na supervizi provedl projektový tým a pracovníci OSPOD. Klíčem výběru kauz na supervizi byla aktuální potřeba pracovníků OSPOD, potřeba hledat další kroky při řešení klientových obtíží. Mou podmínkou pro výběr případů bylo to, aby nedošlo ke křížení rolí supervizor-pracovník. Jinak řečeno, aby v supervizních kauzách nebyla účastna služba/organizace, ve které v současné době pracuji.

Pro pozorování jsem používal deníkové poznámky výzkumníka (poznámky, zápisy, náčrty, apod.). Deníkové poznámky sloužily jak k záznamu plánování, realizace a vyhodnocování aktivit, tak i k zachycení vlastních pocitů a dojmů v průběhu výzkumu. Deníkové poznámky sloužily jako hlavní nástroj sebereflexe výzkumníka.

Před realizací supervizí proběhlo kontraktovací setkání s projektovým týmem, kde byla domluvena podoba supervizních setkání. Bylo domluveno, že první setkání bude trvat dvě a půl hodiny kvůli potřebě kontraktování i s účastníky supervize. Následná sezení byla domluvena v rozsahu dvou hodin.

V rámci domlouvání podmínek byla diskutována možnost vnějšího kruhu na supervizi, kde by se v roli pozorovatelů angažovali členové projektového týmu. Supervize by probíhala jako experimentální, mohlo by docházet k jejímu pozastavení. To by sloužilo k možnosti diskuze nad dalšími kroky. Tato varianta byla nakonec zavrhnuta supervizorem, aby bylo zajištěno bezpečí účastníků a co největší autentičnost supervize.

Dále ve stručnosti představím jednotlivé supervize. Pro větší anonymitu neuvádím jména pracovníků a organizací (kromě OSPOD). Stejně tak u klientů, kde jsem upravil věk dětí. U sociálních služeb uvádím typ poskytované služby.

4.1.1. Kazuistika 1

- Účastníci supervize:
 1. Pracovnice OSPOD – sociálně právní ochrana dětí;
 2. Pracovnice OSPOD – náhradní rodinná péče;
 3. Pracovnice Sociálně aktivizační služby – pomoc s péčí o děti, vedení ke zvládnutí péče o domácnost;
 4. Pracovnice sociální služby Sociální rehabilitace – práce s matkou.

Všichni účastníci přijímají supervizi ve svých organizacích, v sociální oblasti pracují 2 a více let.

- Představení situace před supervizí:

OSPOD má ve své péči 5leté a 2leté děti. Matka má diagnostikované psychiatrické onemocnění a otec je nevidomý. Spolupráce s matkou je problematická posledních 5 let, od narození prvního potomka. Dítě tehdy bylo umístěno v Dětském centru. O dítě se od jednoho roku staral hlavně otec, který byl i přes hendikep kompetentní v péči o syna. Matka byla a je nedůvěřivá k jakékoliv pomoci. Spolupracovala už tehdy s NNO i OSPOD, proběhly i případové konference. Matka se obávala odebrání dítěte a spolupracovala minimálně.

Před dvěma roky se narodilo druhé dítě, o které se matka nedokázala plně starat a byla potřeba zapojit i prarodiče jako pěstouny. V roce 2018 proběhla rodinná konference. Matka si poté však našla nového přítele, se kterým se přestěhovala do jiné části republiky. S sebou vzala i mladšího syna.

Dalšími účastníky sítě služeb jsou služba Sociální rehabilitace, která pracovala s nevidomým otcem. Dále mateřská škola, kam starší dítě dochází. Obě instituce na supervizi nebyly přizvány.

- První supervizní setkání – únor

Supervize proběhla v obdélníkové místnosti, kde většinu prostoru zabíral dlouhý stůl a židle. Zadní část místnosti byla uspořádána více neformálně, křesla a stolek evokovala pocit příjemného prostředí. Místnost byla dle předchozí domluvy opatřena flipchartem a fixy.

Supervizi předcházela domluva s manažerkou a garantkou, které vystupovaly v rolích zadavatele. Po vzájemném uvítání následovalo kontraktování u velkého stolu. Byl domluven rámec pro supervizní spolupráce a další spolupráci po skončení supervize/zapojení účastníků do výzkumu.

Samotná supervize proběhla v zadní části místnosti, což pomohlo většímu uvolnění supervidovaných. Na úvod sezení byla více prohovořena pravidla sezení a diskutována zkušenost účastníků se supervizí. Pracovali jsme též s tématem nervozity a očekávání od supervize.

V další části jsme již pracovali se situací rodiny, kdy každý účastník představil svou roli v kauze. V této části jsem kvůli zpřehlednění využil práci s flipchartem, pomohl vizualizovat historii spolupráce s rodinou a k popsání rolí jednotlivých pracovníků, resp. organizací.

Pracovnice OSPOD mluvila o obtížích při práci s matkou. OSPOD je vnímán jako represivní složka. Naopak pracovnice NNO klientka vnímala jako pomocný element. Pracovnice NNO popsala svou ambivalentní zkušenost s matkou. Do práce se v této části zapojili všichni rovnoměrně. Díky tomu došlo k vzájemnému seznámení se s principy poskytovaných služeb v institucích.

Z diskuze vyplynulo, že problémem ve spolupráci byl právě nedostatek informací. Mapujeme četnost předávání informací. Obě strany očekávaly, že iniciátorem přenosu informací bude druhá instituce. Informace se předaly až když se stalo něco závažného. Diskutovali jsme o definicích stupnice vážnosti a ukázalo se, že je nejednotná, subjektivní u každého pracovníka i instituce. Pracovnice OSPOD sdělila, že je obtížné určit jasnou míru vážnosti, neboť situace v rodině je neustále proměnlivá. Závěr supervize byl věnován práci na praktických krocích ke zlepšení komunikace – např. vzájemné informování 1x za 1-2 měsíce, 1x za půl roku písemná zpráva, domluvení způsobu předávání informací mezi institucemi se souhlasem klientům, organizace rodinné konference.

Pracovnice hodnotily supervizi jako prospěšnou, napomohla lepšímu porozumění a měla konkrétní výstupy. Zmínily podobnost supervize a případových konferencí, která spočívala ve vytvoření plánu dalších kroků. Pracovnice uvedly, že každá z nich měla možnost se vyjádřit, cítily se na supervizi příjemně a cenily si možnosti zhodnotit dosavadní práci s rodinou a nastavení praktických kroků. Důležitý pro ně byl pohled ostatních

pracovníků a vyjasnění kompetencí. Práci supervizora popsaly jako strukturovanou, zajišťující bezpečný prostor.

Menší komplikace nastaly při domlouvání termínu druhého setkání, neboť pracovnice OSPOD nevěděly, zda na domluvený termín nebude stanoveno soudní jednání u některých z jejich klientů. Bylo domluveno, že termín potvrdíme 14 dní před supervizním setkáním.

- Druhé supervizní setkání – duben

Úvod sezení probíhal v uvolněném duchu, pracovnice spolu bez problémů komunikovaly. Prostor patřil novinkám v případě. Matka i v současném místě pobytu nespolupracuje s NNO ani OSPOD. Pracovníci se shodují, že další vývoj je nejistý a naplnění kroků z minulého sezení je ohroženo. Společně jsme pracovali na vytvoření zakázky. Pracovnice se chtěly podívat více na své role v rámci práce s rodinou.

Supervidované přijaly moji nabídku práce s obrázky. Pro techniku jsem použil vlastní sadu obrázků. Pracovnice si nejprve vybraly 2-3 fotografie, které měly evokovat spolupráci z jejich pohledu. Práce probíhala plynule. Pozorně poslouchaly druhé a případně se doptávaly. Posléze jsme pracovali se společně vybraným obrázkem ohně. Mluvili jsme o potřebě každého pracovníka „jak nakládat s ohněm, který může být ohrožující, ale také může ochraňovat“. Největší potřebu „kontroly nad ohněm“ měl OSPOD. Pracovnice reflektovala, že by nechtěla být primárně brána jako represivní orgán, ale bere na zřetel negativní nastavení matky vůči OSPOD. Díky tomu se i pracovnice lépe smířila s rolí „hasiče, který dohlíží, aby se oheň nekontrolovaně nešířil do okolí“. Blíže ohni jsou z podstaty nastavení služby NNO. Ty by mohly pracovat s matkou podpůrně, ale zároveň i mít kontrolní funkci „strážce ohně; ten, který s klientem probírá, jaké poleno a kdy je dobré do ohně vložit. Dává prostor klientovi se učit“. Mezi *hasičem* a *strážcem* jsou domluvena pravidla, za kterých se budou informovat. Cílem je dát klientům možnost se zapojit do řešení situace a zároveň minimalizovat možnost zhoršení situace. Více místa dostal i humor.

Pracovnice hodnotily supervizi jako odlišnou od předchozí, která měla dle nich podobné znaky jako případová konference. Na druhé supervizi byly pracovnice více otevřenější i díky projektivní technice, která pomohla podívat se na spolupráci z jiné perspektivy.

4.1.2. Kazuistika 2

- Účastníci supervize:
 1. Pracovnice OSPOD – sociálně právní ochrana dětí
 2. Pracovnice OSPOD – náhradní rodinná péče
 3. Sociální pracovnice Náhradní rodinné péče NNO 1 – doprovázení pěstouna na přechodnou dobu.
 4. Terapeutka NNO 1- příprava dítěte v pěstounské péči na asistovaný kontakt s biologickou matkou
 5. Psycholožka Náhradní rodinné péče NNO 1 – práce s pěstouny
 6. Pracovnice Sociálně aktivizační služby NNO 2 – práce s matkou

Všichni účastníci přijímají supervizi ve svých organizacích, v sociální oblasti pracují 3 a více let.

- Představení situace před supervizí:

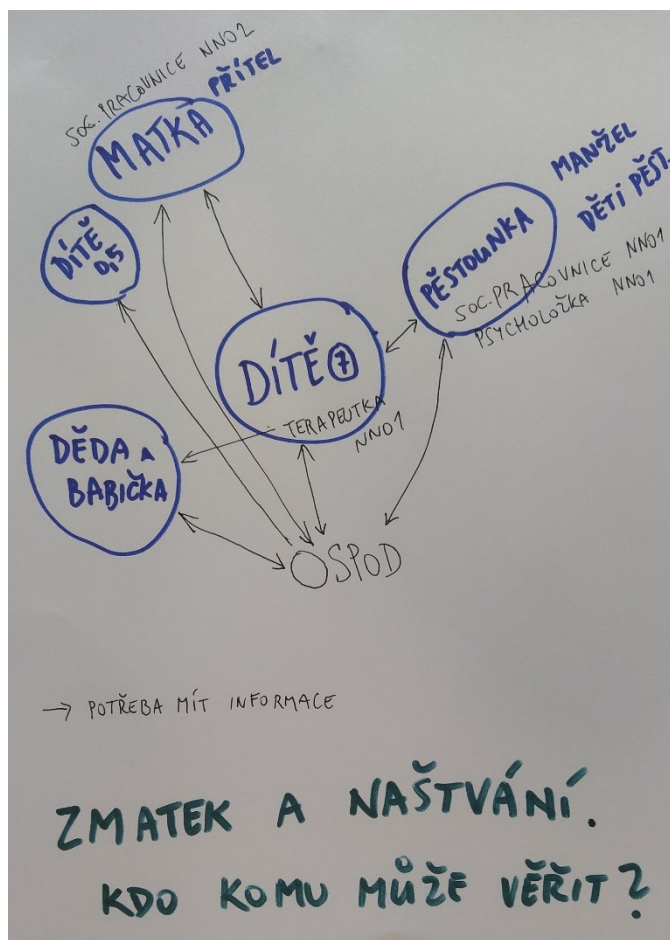
Sedmiletý chlapec je v současné době v péči pěstounů na přechodnou dobu. Dítě je u pěstounů spokojené. Matka žije s novým přítelem a před pár měsíci se jí narodilo druhé dítě. Matka opakovaně deklarovala zájem o setkání se starším synem, ale setkání se neuskutečnila. Matka pokaždé měla odůvodnění, proč nemohla dorazit. Supervize proběhla v době, kdy se opět domlouval termín možného setkání. Dítě bylo v péči terapeutky, která s ním probírala předchozí traumata a zároveň ho připravovala na setkání s matkou. Spolupráce byla komplikovaná, neboť bylo zastoupeno více osob z několika institucí.

- První supervizní setkání – únor

S manažerkou a garantkou projektu byl domluven stejný postup kontraktování jako u první kazuistiky (vzájemné představení a domlouvání rámce supervizní spolupráce se zástupci projektového týmu a účastníky). Supervize proběhla ve stejné místnosti jako minule, avšak kvůli většímu počtu účastníků probíhala práce u velkého stolu, ve středu místnosti. Již v této fázi byla znát oboustranná nervozita. Následná diskuze byla věnována představám účastníků o supervizi a jejich potřebám/ zakázkám. Oproti prvnímu případu byla tato část setkání delší, neboť se více řešila etická dilemata ohledně sdílení informací. Ty řešila zejména terapeutka, jež nechtěla narušit křehkou a dlouhodobě budovanou důvěru s dítětem. V této fázi bylo znát defenzivní chování pracovníků NNO, především terapeutky a

psycholožky. Např. stručná informace OSPOD, že nemá povinnost ze zákona sdělovat informace klientům, způsobila stažení terapeutky a její větší potřebu se vymezit. Bylo možné sledovat střet principů poskytovaných služeb, kdy OSPOD preferoval řešení situace z pohledu zákona, kdežto NNO preferovaly před řešením dobrý vztah s klientem. Ke zmírnění tenze vedlo postupné vyjasňování zaměření supervize a ujištění, že zde platí stejná mlčenlivost jako u běžné supervize. Všeobecná shoda panovala na tom, že primárním klientem je dítě a kroky ve spolupráci by měly směřovat v jeho prospěch.

V další části byla využita práce s flipchartem, která vedla k vizualizaci prostředí, ve kterém probíhá práce s klienty. Tato část sezení umožnila všem lépe zahlédnout svou roli a role ostatních v celém případě. Na papíře se v jeden moment objevila celá složitá síť služeb. To vedlo k chvilkové strnulosti všech, včetně supervizora. V tu chvíli se supervizor znovu zeptal, co by mělo být zakázkou? Všechny pracovnice se postupně shodly, že by rády pracovaly na zakázce „Co bude dál? Jakou bude mít kdo roli?“ K další práci bylo využito schéma na flipchartu.



(Obr. č. 2) Anonymizovaný přepis flipchartu, zdroj: vlastní

Nákres odrážel jak situaci v práci s klienty, tak situaci zde. Tento paralelní proces byl supervizorem pojmenován a vedl k úlevě supervidovaných. Pracovnice se shodly, že ke snížení nejistoty by potřebovaly domluvit konkrétní kroky další spolupráce. Společná práce vedla u některých pracovnic ke snížení pocitu ohrožení a sezení bylo dále již více konstruktivní. Začalo se otevřeněji hovořit o zmatku a naštvání v síti služeb a hledání kroků, které by zmatek minimalizovaly. Všichni společně pak modelovali možné další kroky, které se zapisovaly na flipchart. Shoda panovala v tom, že je třeba stabilizovat nejen matku a dítě, ale i další aktéry. Jako prioritní bylo domluveno setkání matky a dítěte. Dále vznikl plán, jak by k jejich setkání mělo dojít. Každý z pracovníků odcházel s jasnější představou, jaká bude jeho role v dalším vývoji případu. V této fázi práce se většina supervidovaných shodla na potřebě posilovat větší připravenost (zodpovědnost) matky. Zněla v tom nepřímo negativní zpětná vazba na práci pracovnice z NNO. Zároveň však pracovnice byla poté všemi podpořena a ošetřena, nedošlo k žádnému konfliktu.

Supervizní setkání bylo všemi pracovníci hodnoceno pozitivně. V průběhu setkání došlo k výrazné proměně atmosféry, v závěrečné fázi se pracovnice projevovaly spontánněji. Vyjadřovaly spokojenost, že i přes nervózní začátek došlo k produktivní práci. Shoda panovala v tom, že se zde vyjasnily věci, které zůstávaly jinak nevyřčeny. Reflektováno bylo napětí a nedůvěra na počátku sezení. Stejně tak se opakovala potřeba získat více informací o supervizi a dopracovat pravidla tohoto typu supervize. Dále pracovnice vnímaly supervizi jako prospěšnou, umožňující mluvit o spolupráci u jednoho stolu a plánovat další práci s klienty. Opakovaně byla zmíněna podobnost s případovou konferencí (práce s flipchartem). Ceněna byla snaha se domlouvat a vyjasnění rolí. Práci supervizora popsaly jako srozumitelnou, doprovázející. Jedna pracovnice by uvítala v některých momentech ještě pevnější řízení ze strany supervizora.

- Druhé supervizní setkání – duben

Vzájemné přivítání proběhlo vřeleji než minule. Úvod probíhal dynamicky, neboť se od minulého setkání odehrála řada podstatných věcí. Pracovnice OSPOD sděluje, že i druhé dítě bylo matce odebráno a předáno do přechodné pěstounské péče. Matka se přestěhovala do jiné části republiky, a i nadále usiluje o získání obou dětí do péče. V mezidobí opět neproběhlo plánované asistované setkání staršího syna s matkou. Po domluvě pracovnic došlo k setkání obou dětí. U setkání byly účastny přítomné supervidované a pěstounka na přechodnou péči. Z kontaktu dětí měly pracovnice radost, hodnotily setkání dětí jako

vydařené a potřebné pro starší dítě. O to větší bylo překvapení, když na tento asistovaný kontakt přišla stížnost od pěstounky, která má v péči mladšího syna. Stížnost nesměřovala na příslušný OSPOD, ale hned na Krajský úřad a starostovi Chrudimi.

V této části supervize je dán dostatečný prostor všem pracovnícím, aby popis situace doplnily. Pracovnice mluvily o snaze všech zprostředkovat setkání dětí za co nejpřirozenějších podmínek, netrvat striktně na realizaci podle „předpisů a zákona“. Tento vstřícný postup byl však napaden právě pěstounkou, která supervize nebyla účastna. Z řeči pracovnic bylo znát rozhořčení. OSPOD přinesl dále informace, které pracovnice NNO neměly, což vyvolalo další vlnu emocí. Poté se supervizor doptává na dnešní zakázku. Dotaz byl zopakován ještě dvakrát. Ukazuje se však, že pro pracovnice měl velký význam právě prostor pro sdílení pocitů. Díky tomu došlo k posílení pocitu sounáležitosti a jednoty. Práce supervizora spočívala v doprovázení skupiny, shrnování podstatného a snahy vnášet dotazy na konstruktivní řešení. Vystávaly zde pocity naštvaní, nepochopení a odporu k jednání pěstounky. Objevila se však i potřeba pěstounku přizvat k jednomu stolu, snaha o vyjasnění situace. Zrodil se nápad realizovat ještě jednu supervizi, na kterou by byla přizvána NNO, která doprovází pěstounku. Cílem by bylo vyjasnit si oboustrannou nespokojenost a nastínit směr další spolupráce.

Při závěrečném hodnocení práce zazněla všeobecná spokojenost s průběhem supervize. Pracovnice se shodují, že je pěstounka svým chováním „rozhodila“, ale ony se zde vzájemně ujistily, že neudělaly nic zásadně špatného a jdou společně stejnou cestou.

V rámci zpětných vazeb supervidované porovnávaly obě sezení. První vnímaly jako více strukturované, s direktivnějším vedením s důrazem na výstup. Druhé setkání bylo podle nich spíše reflektující bez většího tlaku na výstup, což jim vyhovovalo. Práci skupiny vnímaly jako podpůrnou bez pocitů nedůvěry jako na prvním sezení. V jednom případě pracovnice NNO popsala větší pochopení pro práci OSPOD. Opakovala se potřeba uskutečnit třetí setkání s doprovázející pracovnící pěstounky. Většina supervidovaných se shodla, že další supervize má opodstatnění jen v případě, že bude přítomna tato pracovnice.

Pracovnice OSPOD se po supervizi snažila komunikovat s pracovnící z doprovázející organizace (poskytovala služby v jiném regionu). Bohužel bez odezvy. Další supervizní setkání tak již neproběhlo.

4.1.3. Kazuistika 3

- Účastníci supervize:
 1. Pracovnice OSPOD – náhradní rodinná péče
 2. Sociální pracovnice NNO – doprovázení pěstounky
 3. Pracovník OSPOD – kurátor pro mládež

Všichni účastníci přijímají supervizi, v sociální oblasti pracují 3 a více let.

- Představení situace před supervizí:

Babička má 8-10 let v pěstounské péči svá vnoučata. Dětem je 13 a 15 let. Mladší dítě bylo dříve v péči kurátora pro mládež kvůli výchovným problémům. V důsledku pokračujícího agresivního chování zvažuje OSPOD nařízení ústavní výchovy. Starší dítě je poslední měsíce v kontaktu s matkou, která však není zcela vhodným výchovným vzorem (patologické chování v minulosti i současnosti). Starší dítě by i nadále stálo o kontakt s matkou. S tím nesouhlasí babička, která kontaktu všelijak brání. Pěstounka často hledá pomoc u OSPOD a doprovázející pracovnice.

- První supervizní setkání – duben

Supervize proběhla ve stejné místnosti jako předchozí dvě, stejný průběh mělo i kontraktování. Vše proběhlo v příjemné atmosféře, pracovníci se vzájemně znali, dříve bývali kolegové. Zároveň kvůli transparentnosti bylo sděleno, že doprovázející pracovnice byla zároveň i členkou projektového týmu. Nikdo proti tomu nic nenamítal.

Samotná supervizní práce začala představením pracovníků, jejich očekávání a zakázce. Pracovnice mluvily o potřebě se zastavit a podívat se na spolupráci s pěstounkou a dětmi z jiného pohledu. Měly pocit, že jsou v případě příliš ponořeny. Vyjadřovaly přání vytvořit si konkrétnější představu o následném směřování své práce a získat větší jistotu. K formulaci společného cíle posloužila metafora vhodné cesty, po které chtějí jít společně.

Opět byl využit flipchart, který pomohl popsat současnou situaci a role pracovníků. Pracovníci byli otevření a bez obav mluvili o historii a současnosti práce s klienty, bylo znát, že se znají a důvěřují si.

V průběhu sezení byly zmapovány potřeby jednotlivých aktérů v rodině. Pracovníci se shodli, že největší zátěž pro ně představuje naléhavá a bezhraniční komunikace s babičkou.

Pěstounka si stěžovala na špatný zdravotní stav způsobený chováním dětí. Děti však projevovaly své přirozené potřeby (potřeba vidět se s matkou, potřeba volného času s vrstevníky apod.). Pracovníci kvůli tomu pochybují o kompetentnosti babičky jako pěstounky. Sdíleny byly zkušenosti jednotlivých pracovníků. Kurátor pro mládež sdělil, že s babičkou téměř nespolupracuje. Pracovnice se shodly, že nerozumí tomu, co pěstounka chce. Její chování způsobovalo opakovaně chaos. Obě pracovnice byly situací pohlceny a přiznaly, že se někdy cítí zoufale až rezignovaně. Supervizor nabídl krátkou techniku, možnost jejich spolupráci ztvárnit pomocí „sochání“. Obě pracovnice souhlasily. Současnou situaci ztvárnily jako objekty, formu vzájemné podpory. Další otázka směřovala k tomu, jak by chtěly vystupovat v budoucnu? Rády by stály jistě vedle sebe, vystupovaly jednotně a odhodlaně.

Pomocí fantazií se hledaly možné motivy babiččina chování. Jako dominantní se ukázalo vytváření chaosu jako způsob kompenzace babiččinych obav. Pracovnice se domluvily na jednotných krocích směrem k pěstounce – mít společnou cestu. Chtěly se s pěstounkou bavit o jejích obavách, ale také jí nastavit jasnější hranice, nedávat jí opakovaně „poslední šanci“. Chtěly otevřít také téma setkávání staršího dítěte s matkou.

Pracovníci supervizi hodnotili jako vydařenou. Zejména pracovnice zmínily pocit úlevy, ke kterému jim supervize dopomohla. Supervize posloužila jako prostor pro společné tvoření, ve kterém byly aktivnější pracovnice, kurátor se zapojoval na vyzvání supervizora.

Ve zpětných vazbách pracovníků po supervizi zazněla spokojenost se supervizí. Ocenili především možnost zastavit se a společně hledat východiska ke zlepšení současného stavu. Pracovnice ocenily práci supervizora, který jim pokládal otázky, které by si samy nepoložily. Ocenily i použití techniky, která je ujistila beze slov o tom, že v sobě mají oporu.

- Druhé supervizní setkání – červen

Začátek sezení patřil kolečku pocitů, v jakém rozpoložení supervidování přišli, a novinkám v případě. Pracovnice líčily svoji zkušenost s pěstounkou a dětmi. Starší pubertální dítě si stěžovalo na chování babičky, ale samo nedodržovalo domluvená pravidla. S pěstounkou proběhla setkání, která byla náročná, neboť viní za současný stav druhé osoby. Babička opětovně sdělila, že problémy v rodině způsobuje matka a snažila se zodpovědnost za některé kroky přesunout na OSPOD. V mezidobí se projevovala útočněji vůči doprovázející pracovníci, v afektu se jí snažila volat během celého dne. Stěžovala si

opakovaně na chování staršího dítěte. V této části byl přínosný pohled kurátora, který většinu času zastával spíše roli tichého pozorovatele. Z jeho perspektivy se jednalo o opakující se chování babičky, která chce mít věci pod kontrolou a neposkytne dětem více svobody. Pracovnice by dnes chtěly pracovat na dalším jednotném postupu s klientkou.

V další části byli zapojeni všichni supervidovaní. V rámci společné práce bylo popsáno vše, co s v poli pracovník-klient odehrává. Práce probíhala plynule, pracovníky očividně těšilo se v celé situaci více orientovat. Čím dál více se ukazovalo, že pěstounce nedělá dobře nastavení hranic a snaha o plánování kroků. Chování babičky bylo popsáno jako rámec, ve kterém se naučila žít – chaos a cyklení jí dávaly alespoň nějakou jistotu a moc. V reakci na její jednání přicházela vždy péče od druhých. Zaměřovala se na marginální věci a odsouvala to podstatné (kontakt dítěte s matkou).

Společná práce se zaměřila na hledání konkrétních postupů při práci s pěstounkou. Pracovnice si rozdělily své role, kdy s pěstounkou bude více pracovat doprovázející pracovnice. Společně se domluvily na konkrétním dnu v týdnu, kdy budou probíhat kontakty. Cílem bylo nejen řešení konkrétních současných problémů, ale také rozhovor na téma potřeb dětí. Snahou bylo aktivně do řešení zapojovat pěstounku a spolupráci průběžně hodnotit. Tím mělo dojít k eliminaci počtu telefonátů. Stejně tak měla probíhat edukace pěstounky, aby měla dostatek informací, např. co řešit s doprovázející pracovnící a co už případně hlásit OSPOD. I v této fázi bylo snahou supervizora více zapojovat kurátora pro mládež. Jako pracovník s odstupem mohl kolegyním zprostředkovat odlišný pohled na situaci.

Závěr setkání patřil hodnotícímu kolečku. Pracovníci se shodli, že plynule navázali na první setkání. Dále rozvíjeli kroky, které by jim měly pomoci opustit „bludný kruh“. Pracovnice ocenily vstupy kolegy, který jim pomohl vidět práci s pěstounkou z jiného pohledu. Všichni byli se supervizí spokojeni, ale měli za to, že tato dvě sezení stačila. Mají nástroje k další společné práci s klientkou. K práci supervizora neměli výhrad, ocenili upřímnost a snahu pracovat na naplnění zakázky.

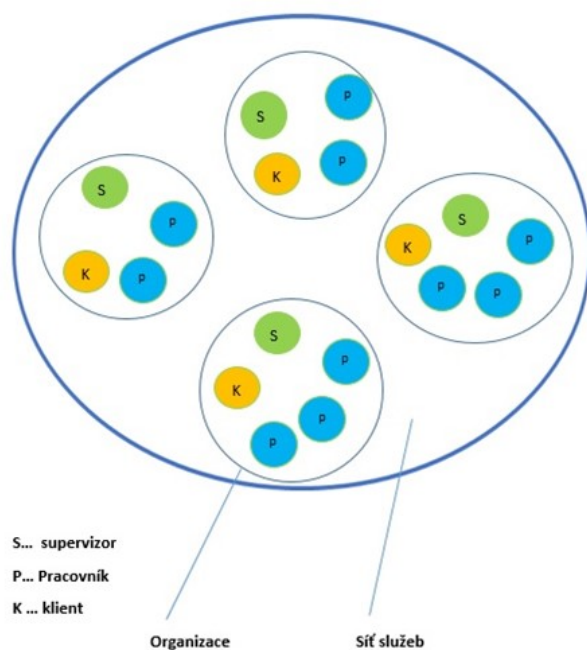
4.2. Reflexe supervizora jako součást sebevýzkumu

Prvotní reflexe vznikla po realizaci supervizních setkání (červen 2019). K původnímu textu (polním poznámkám) jsem se vrátil s odstupem dvou měsíců a provedl jsem jeho korekci. Vycházel jsem přitom z doporučení, že „odložená reflexe“ může pomoci získat

další nové poznatky užitečné při zvládnání problému (Musil, Talašová, 2012). Způsob reflektování s odstupem se mi osvědčil, neboť jsem některé situace vnímal odlišně, než bezprostředně po supervizích. Finální text nakonec vznikl v listopadu 2019:

Na zrealizovaná supervizní setkání se zpětně dívám jako na supervizi skupiny, kterou spojuje společný klient/rodina. V běžné supervizi je práce zaměřena na zkvalitnění práce s jednotlivcem na pozadí skupiny/rodiny. Výstupy ze supervizí zůstávají v konkrétní službě či organizaci – viz obrázek č. 3. Tzn. kolik klientů, tolik může být i supervizních výstupů a doporučení, o nichž však ostatní organizace nemají ponětí.

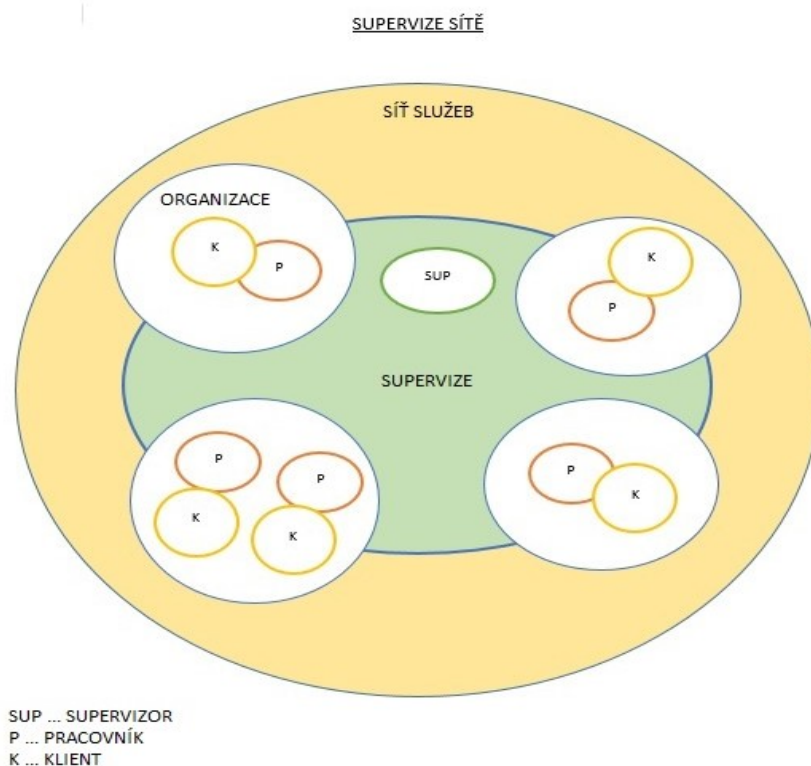
Na supervizi sítě však nepřichází jen jeden pracovník se svým klientem, ale všichni účastníci jsou v kauze nějak zainteresováni – viz obrázek č. 4. Každý z nich může přinést téma své práce s klientem. Právě možnost „multi zakázky“ vnímám zpětně jako možnou past tohoto typu supervize. V tento moment mi pomohlo uvědomit si, že primárním klientem by mělo být dítě a nutnost se dívat na práci s klienty v celém kontextu. Tento zmatek mohl také nastat díky nedostatku informací, které o supervizi sítě měli účastníci. A to přesto, že v rámci úvodního setkání byl věnován prostor na diskusi o specifičnosti této supervize. Uvědomil jsem si také, že v realizovaných supervizích byly účastni pracovníci ze sociálního sektoru. V případě osoby či osob, které přichází z jiného sektoru (např. školství), by byla nutná důkladnější edukace před realizací samotné supervize.



(Obr. č.3) Klasické poskytování supervize, zdroj: vlastní

První setkání byla vždy o vyjasnění prostoru, ve kterém se pracovníci pohybují. Zde jsem používal flipchart, který pomohl vizualizovat pole, na kterém se případ odehrával. Vizualizace usnadňovala diskusi o tom, co s tímto polem můžeme dělat, co kdo očekává. Když panoval klid na poli předávání informací mezi pracovníky, otevřelo se téma principů. Jak je mají nastavené NNO, jak OSPOD. Interakce ve skupinách měly podobu sladování, formování skupiny – „*Pojďme si říct, z jakého kmene přicházíme a jak pracujeme. A jestli pod pojmem kladívko rozumíme malé kladívko nebo velkou palici*“.

Druhá setkání probíhala v uvolněnější atmosféře a objevovaly se v nich i silnější emoce. Myslím, že pozitivní zkušenosti z prvního setkání účastníkům dopomohla k větší otevřenosti a empatii vůči kolegům. To mi umožnilo pracovat s různými projektivními technikami, které podpořily hlubší reflexi případů.



(Obr. č. 4) Supervize síť, zdroj: vlastní

V rámci jednotlivých setkání jsem vnímal potřebu účastníků popsat dosavadní pracovní postupy, vysvětlit své kroky při práci s klienty. Supervize přinášela vyjasnění rolí či kompetencí v případě, vnímal jsem ochotu nacházet pochopení pro druhé pracovníky, větší důvěru v jejich práci. Velkou výhodou bylo sdílení informací na jednom místě, všemi

zainteresovanými – tady a teď. Supervize přinášela úlevu a pocit, že v tom nejsou pracovníci sami. Zcela jistě to byl prostor k zastavení se a možnost komplexněji zahlédnout situaci klienta či klientů, resp. spolupráci pracovníků.

Jako důležité vnímám zajištění bezpečného a důvěryhodného prostoru pro všechny účastníky, věnování dostatku času superviznímu kontraktu. Zejména v druhé kauze bych poskytl ještě více času práci na kontraktování, vyjasnění cíle spolupráce. V souvislosti s expost reflexí obou procesů supervize sítě jsem uvažoval o hypotetických potřebách jiných skupin. Umím si představit, že u některých větších skupin může kontraktování zabrat celou první supervizi. V poskytovaných supervizích nenastala větší krizová situace, ale umím si představit, že pro některé pracovníky může být obtížné slyšet negativní zpětnou vazbu k jejich práci. Stejně tak přijmout fakt, že s jejich klientem by bylo potřeba pracovat na důležitějších věcech než dosud.

Na sobě jsem cítil velkou zodpovědnost za supervizní proces. Můj dosavadní supervizní styl práce je méně direktivní, vychází z mého osobnostního nastavení i psychoterapeutického vzdělání, kterým je přístup zaměřený na člověka, tzv. Rogersovská terapie. Při práci se skupinou se snažím být podpurným facilitátorem, který supervizní moc příliš nepoužívá. Tento způsob práce je mi přirozený a opakovaně se mi osvědčil. Před supervizi sítě jsem si proto uvědomoval, že budu muset supervize více strukturovat, více supervidované vést. Myslím, že se mi dařilo tomuto nároku dostát, a to i díky poctivé přípravě. Supervizní setkání jsem se snažil vést principy skupinové práce – vytvoření klimatu pro bezpečnou práci, kontraktování cíle každého sezení, vytváření prostoru pro reflektující styl práce skupiny a podporování dynamiky. Tento způsob práce používám i při běžné supervizi, ale zde jsem se zaměřil na pevnější strukturu setkání. Větší struktura dávala pocit větší jistoty mně i supervidovaným. Každé setkání jsem tak vedl dle cyklického modelu supervize:

Kontrakt – Domluvení základních pravidel fungování skupiny.

Zaměření – Vyjasnění očekávání všech zainteresovaných, vydefinování společné zakázky. Každý pracovník pracoval s jinou osobou v případě, vydefinování společné zakázky, které se bude skupina věnovat, jsem proto vnímal jako obzvlášť důležité. V této fázi jsem zároveň považoval za nezbytné se zaměřit na posílení bezpečí účastníků, neboť se objevovala rozdílná očekávání a odlišný přístup jednotlivých pracovníků ke klientům i spolupracujícím institucím.

Prostor – Pohled na případ v širším kontextu. Snažil jsem se vést pracovníky k zahlédnutí případu z jiného úhlu než doposud.

Most – Hledání možností, jak využít nově získané poznatky, které se v rámci sezení objevily. V této fázi jsem práci více strukturoval a vedl. Považoval jsem za vhodné jasně a přehledně zaznamenat plánované kroky v případě.

Shrnutí – Ohlédnutí se za společnou práci, zpětná vazba k průběhu sezení.

Díky struktuře měla setkání jasně a praktické výstupy, což bylo zřejmě do značné míry ovlivněno potřebou supervidovaných, i mou vlastní, vytvořit hmatatelný výstup. Můj způsob práce se skupinou mohl být ovlivněn i zkušeností s vedením případových konferencí, které mají také jasný výstup v podobě úkolového plánu.

Podobnost s případovou konferencí zmínilo na konci supervizí sítě více pracovníků. Sám vnímám rozdíly mezi oběma nástroji. Případová konference je zaměřena na plánování kroků a na rychlou reakci na vzniklou situaci v případě. Supervize se naopak zaměřovala na možnost zpomalit, reflektovala kroky, které byly aktéry učiněny. V supervizi mohl každý zahlédnout svou roli v případě, v některých supervizích i pátrat po motivech svého jednání. Hodně zjednodušeně lze říci, že případové konference řeší CO, KDO a JAK udělá. Kdežto supervize klade otázky PROČ a K ČEMU to děláme, a KAM to směřujeme. Mám za to, že supervize může v některých situacích sloužit jako možná prevence, aby nemuselo dojít k případové konferenci.

4.3. Fokální skupina 1

Po ukončení supervizních setkání byla společně s projektovým týmem naplánována fokální skupina. Cílem bylo získat data o prospěšnosti supervize, zpětnou reflexi procesu zavádění supervize sítě a faktorů, které pomáhaly a bránily tomuto procesu či případné podněty a připomínky pro jeho zlepšení. Taktéž měla posloužit k ověření funkčnosti modelu Supervize v síti podle Zahradníka.

S projektovým týmem jsme se domluvili, že já zůstanu v roli pozorovatele a role moderátora se ujme manažerka projektu, která má bohaté zkušenosti s facilitováním skupin. Červnového setkání se zúčastnilo 11 pracovníků - 5 pracovníků OSPOD a 6 pracovníků

neziskových organizací. Fokusní skupina trvala téměř dvě hodiny a byl z ní pořízen audiozáznam, který byl poté celý přepsán.

S textem jsem pak pracoval formou otevřeného kódování. Použil jsem metodu „papír a tužka“ (Švaříček, Šedřová, 2014). Text jsem průběžně četl a podtrhával si slova či slovní spojení, která mi přišla zajímavá. Poté jsem u vybraných vět zaznamenal tužkou poznámku/kód – jednoslovně či dvěma slovy. Při práci s kódy jsem využil počítačový program Excel. Jednotlivé kódy jsem poté spojoval do skupin dle podobnosti, a nakonec zařadil do vybraných kategorií.

Tabulka č. 3: Kategorizace kódů (Štorek, 2019)

Bezpečný prostor	Obava a nejistota
	Získávání důvěry
	Obava z hodnocení
	Supervize jako garant bezpečí
	Pozitivní zkušenost
Potřeba spolupráce	Slepá ulička
	Sdílení jako forma podpory
	Efektivita
Etické aspekty	Mlčenlivost
	Informování klienta
Parametry supervize	Účel supervize
	Supervizor
	Aktéři supervize
	Jiná forma spolupráce

4.3.1. Bezpečný prostor

Obava a nejistota

U pracovníků OSPOD i NNO se v diskuzi objevovalo téma obav, zejména na začátku, kdy se pracovníci vzájemně neznali a nebyl jasně dán rámec spolupráce. Tím se supervize sítě příliš neliší od klasické supervize, kde na počátku spolupráce také panuje určitá nejistota a očekávání. Počítat je nutné i s případným „testováním a zkoumáním prostoru“ ze strany supervidovaných. V této fázi je důležitým úkolem supervizora vytváření vhodného klimatu pro skupinovou práci a zajištění vhodného uspořádání prostoru pro supervizi (např. společnou tvorbou pravidel, rozvíjením diskuze, rovnocenným přístupem k členům aj.;;) (Havrdová. 2008).

„Byla jsem zvědavá, co to s námi udělá, když tam půjdou terapeuti, sociální pracovníci, OSPOD, neziskovky. Měla jsem ale obavu, že z toho nic nebude, že se nedohodneme, co můžeme a nemůžeme říct. Bála jsem se, že to bude povídání o ničem, že si neřekneme to důležité.“

„Já jsem tam šla s obavou a očekáváním... První schůzka byla s obavami, očekáváním, co se po nás chce, ale všichni jsme byli vstřícní a otevření.“

V odpovědích pracovníků zazněla potřeba dostatečných informací o supervizi sítě jako o novém nástroji spolupráce. Srozumitelné informace mohou pomoci ke snížení obav. Souhlasím tak s L.Beddoe (teoretická část str. 27), která fungující supervizi podmiňuje existencí společného chápání účelu a cílů supervize:

„Je potřeba si jasně říct, kdy tu supervizi v síti využít. Kdy je pro ni ten čas? To je pro pracovníky moc důležité. Když budou někde popsány ty nástroje.“

Získávání důvěry

Pocit bezpečí a důvěry rostl v průběhu spolupráce s vzájemnou akceptací supervidovaných a snahou se domluvit. Supervize byla vnímaná jako prostor pro vyjasnění pracovních postupů jednotlivých pracovníků. Ochota vést společný dialog se ukázala být důležitým prvkem k získání větší důvěry a větší otevřenosti pracovníků:

„Asi bych nedokázala bez prvního setkání otevřeně vyjádřit svoje emoce na druhém setkání. Protože už tam bylo, že jsme se znali, že jsme rozuměli kdo, co dělá, a byla tam nastolená důvěra. Při druhém setkání jsem mohla více vnášet svoje emoce, protože jsem věřila. ...Takže bez prvního by nebylo to druhé. A nedokázala bych to. Bála bych se, abych někomu neublížila a někoho neurazila.“

„Já jsem si uvědomila, že jsme možná každý hájil jiný cíl. Chvilí nám trvalo, než jsme se domluvili – je to zájem rodiny, zájem dítěte? Každá ta organizace, jak nás bylo víc, jsme šly s jiným zájmem.“

Obava z hodnocení

I když všechny supervize proběhly bez větších neshod a otevřených střetů, objevila se ve výpovědi účastníků obava z hodnocení poskytované práce druhými. Obava může vycházet z rozdílnosti pojetí sociální práce a ze zvládání rozdílů ve znalostech a dovednostech pracovníků:

„Ale vždyť je v pořádku říct, že si nevím rady. Nebo že mi někdo řekne, na tvém místě bych raději zvolila tento směr. A já to beru, že mě to někam posune. Když je to ošetřené. Ale

dokážu si představit strach z toho, že mě někdo odhalí – že, co tam dělám? A že v organizaci se to unese (pozn. myšleno na supervizi v organizaci), ale teď se tady odhalím před OSPODem? To mi přijde hodně důležité.“

„Nevím, jak by to vypadalo v momentě, kdy si půjdeme lehce po krku a budeme zpochybňovat svoje postupy. Nejsem si jistá, co to může vyvolat.“

Supervize jako garant bezpečí

Všichni účastníci měli zkušenost se supervizí ve vlastní organizaci a opakovaně zmínili formát supervize jako důležitý nástroj podpory. Ukazuje se, že supervize v sociálních službách je spojována s bezpečným prostorem, ve kterém je možné otevřeně mluvit o své práci.

„Supervize ve mně vyvolává pocit klidu a jistoty, že budu ošetřená, že to tam všechno zůstane.“

„Vše bylo důležité a bylo to nosné. Kdyby to nebylo nazvané jako supervize, tak bychom se asi tak neotevřeli a nesdíleli.“

Pozitivní zkušenost

K větší motivovanosti vyzkoušet nový typ supervize přispěla sdílená pozitivní zkušenost pracovníků z OSPOD i NNO. Sdílení průběhu setkání a konkrétních výstupů s kolegy v přímé práci může být nejlepší reklamou pro další realizaci v budoucnu:

„Byla jsem u dvou případů. Každý byl jiný. Ten první se mi moc líbil a na základě toho jsem si vybojovala na druhou supervizi svůj případ.“

„Kolegyně mi říkala, tohle musíme, to je super ... půjdeme!“

4.3.2. Potřebnost spolupráce

Slepá ulička

Zástupci NNO i OSPOD shodně vyjádřili názor, že supervizi by využili v případě, kdy by dosavadní intervence nevedly ke zlepšení situace dítěte/rodiny. Dále v situacích, kdy by spolupráce byla ohrožena rozkolem. Tento pohled se zdá být racionální, ovšem opomíjí možnost využití supervize sítě jako preventivního nástroje, tedy možnosti předejít vstupu do oné „slepé uličky“.

„Já si myslím, že je to v okamžiku, kdy proběhly případové konference a my se neumíme všichni potkat a posunout se dál, kdy jde práce všech v případě i třeba proti sobě, když nejdeme stejným směrem.“

„Když se vzájemně neslyšíme a nerozumíme si a voláme jeden přes druhého a já nevím, proč ten to řekl a já tomu nerozumím.“

Sdílení jako forma podpory

Na fokusní skupině se opakovaně objevily výroky, ve kterých byla zmíněna potřeba sdílení. Pracovníci potřebují sdílet informace, aby bylo možné dobře plánovat další postupy. Potřebují ale také sdílet své pocity a emoce spojené s prací s klienty nebo se spolupracujícími subjekty. Emoce pracovníků jsou nedílnou součástí sociální práce a jejich sdílení jim může pomoci zvládat psychicky náročné situace. Sdílení přináší úlevu a pochopení ze strany kolegů. Zvládání vztahové zátěže je snazší pro pracovníky, kteří mají dostatečnou podporu kolegů a mají možnost reflektovat svoje působení na klienty v rámci supervize (Matoušek, 2016).

„My jsme sdíleli svoji bezmoc a to, co se stalo, co můžeme udělat a nemůžeme a co se všechno udělalo... Odcházela jsem z toho, že mi to pomohlo. Je to těžké, ale nejsem v tom sama.“

„My jsme si po druhém setkání zanádačili, jak to máme, a že necítíme podporu z druhých stran. Ale zároveň jsem vnímala tu energii, uvolnění, že je to společná práce a má smysl. Postěžovali jsme si na náročnost, ale posílilo nás to. A to je vlastně i přínos pro klienta.“

Efektivita

Společné setkání se ukázalo jako významný zdroj informací pro všechny pracovníky na jednom místě, poskytlo ucelený pohled na situaci klienta/klientů. Supervidovaní z NNO i OSPOD ve společné práci viděli možnost sjednocení postupů při práci s klienty. Ochota hledat vhodná řešení pro klienty souvisí i s ochotou pracovníků nelpět rigidně na svých pracovních postupech, propojit vhodně rozdílná pojetí sociální práce. Chut' hledat konsenzus či kompromis ve prospěch klienta.

„My jsme v rámci obou setkání zhodnotili aktuální stav a domluvili jsme se na dalším postupu. Domluvili jsme se na tom, jak budeme dál pracovat. Jaké jsou potřebné kroky, co je dál třeba udělat.“

„Velký přínos – spojilo to fragmentované složky, které s klientem dělaly svoji práci, do jednoho proudu, který nás spojil. Byli jsme schopní mobilizovat, najít uspokojivé řešení. Více než osobní sdílení. V tom poli se pak lépe pracuje, když je takto otevřené.“

4.3.3. Etické aspekty

Mlčenlivost

Všichni pracovníci hovořili o mlčenlivosti jako o jedné ze základních podmínek spolupráce. V průběhu supervizí však zaznělo mnoho informací o práci se všemi klienty v případě. Tato „zasvěcenost“ může klást velké nároky na schopnost selekce informací při práci s klientem. Porušení mlčenlivosti, byť neúmyslné, by mohlo pracovníka zdiskreditovat a výrazně narušit další spolupráci. Tématu mlčenlivosti, resp. sdílení informací, by měl být věnováno dostatek prostoru v rámci kontraktování a ostatně vždy, když se plánují další pracovní postupy s klienty:

„Já úplně nevím, protože, když na té supervizi řeknu něco, co bych poskytnout nemohla a chudák ta druhá strana, která ty informace má, ale musí dělat, že je nemá. Možná, kdyby to bylo odborné setkání, kde se s tím může dále pracovat, ale tady jsme si řekli ty informace, ale nemůžeme je jako veřejně mít. Ale pak se jakoby bavíme, ale dále – budeme/nebudeme moc využít?“

„...ale bylo to, protože vy jste spoustu informací neměla a čerpala jste jenom z informací od klientky. Takže pro vás to tímhle muselo být hodně otevřené. Ale zase je tam těžké s tím (informacemi) pracovat dál, aby vás to neovlivnilo, protože vy tam máte nějakou zakázku a tu službu plníte.“

Informování klienta

V přístupu sdělování informací o supervizi klientům se NNO a OSPOD rozcházejí. Opět se objevila rozdílnost pracovních kultur organizací, konkrétně v pojetí sociální práce. Pracovníci OSPOD postupují především dle platné legislativy, kdy nemají zákonnou povinnost (ani potřebu) informace klientům sdělovat:

„Ani mě vlastně nenapadlo, že bychom to klientovi měli říct.“

„My jsme to neoznamovali a zároveň to bylo tak, že když si vezmu případ na supervizi u nás, tak taky necítím nikomu tu potřebu oznamovat. Akorát v tom je jinačí rozdíl v týmu. U nás je jenom OSPOD a tady se přidali další organizace. V tomto vidím ten rozdíl.“

„Když je to odborné setkání, tak by to měl klient vědět a měl by znát výstup. Ze supervize se klient výstup nedozví. Třeba ani výstup není. Když to jsou klasické supervize, tak klient neví, že tam ten případ přinášíme, a je to anonymní. Je to zase jiné.“

Pracovníci NNO by většinou upřednostnili stručné sdělení informací klientovi, které vyplývá z principů poskytovaných služeb. Vychází více z partnerského přístupu ke klientům. K míře sdělovaných informací klientům by přistupovali individuálně, podle současné situace klienta.

„My jsme klientce řekli, že se sejdeme a že to budeme řešit v rámci supervize a že nás bude víc. Takže ona to věděla. Ale víc jsem jí neřekla. Řekli jsme jí, že se budeme účastnit supervize, na které se sejdou všechny subjekty, které spolupracují, že si potřebujeme předat informace. A domluvit vlastně co dál, že máme rozporuplné informace.“

„Já jsem s klientkou o supervizi mluvila, vysvětlila jsem jí princip supervize, o čem to je, co se děje, kdo tady bude. Ale další informace jí už nepotřebuji předávat.“

„Jsou o hodně věcech informováni. Ale o supervizi ne. Toto možná byla jiná forma a nemuseli jsme. Možná příště nemusíme informovat. Asi nemusíme za každou cenu.“

4.3.4. Parametry supervize

Účel supervize

Supervidovaní jsou motivováni pro společný úkol, který musí být jasně dopředu deklarován (Havrdová, 2008). U tohoto nového typu supervize nebyl účel na začátku jasně představen, což mohlo vést pracovníky ke stažení se (viz výše zmíněná obava a nejistota na začátku supervizi). Účastníci supervizi později vnímali smysl supervize ve společném, jednotném nastavení spolupráce. V jejich odpovědích se objevila důležitost reflektovat dosavadní práci s klientem, plánovat další postupy a možnost vzájemné emoční podpory:

„Já si myslím, že výstupem supervize by mělo být to vyladění. Jednodušší následná spolupráce. Formální komunikace se možná posune více do neformální, už se známe.“

„...dokážu si představit, že někdo díky téhle supervizi zjistí, že už v té rodině nechce nebo nemůže pracovat a že potřebuje vyměnit. A zase je to pro klienta dobře.“

Pracovníci se shodli na tom, že supervize sítě by se měly účastnit všechny zainteresované subjekty. Jen tak bude spolupráce dostatečně efektivní. Kontraproduktivním jevem může být situace, kdy jedna organizace nespolečně spolupracuje nebo přímo narušuje dosavadní spolupráci (komentáře patří k druhé kazuistice). Supervizi sítě má smysl svolat

ještě ve fázi snahy o konstruktivní řešení, následná kumulace negativních emocí už na ni nepatří. Toto by mělo být také jasně deklarováno při kontraktování. Zadavatelem by měl být OSPOD, který je manažerem případu. Podobně jako u případových konferencí může iniciovat supervizi kterýkoliv člen dané kauzy:

„Ted' jsme se o tom bavili, že když byla ta třetí supervize a nebyla tam přítomna ta, kterou považujeme za nutné, tak to nemá smysl ani dělat.“

„Tam bylo nějaké neporozumění, tak jako jsme si to tady všichni vyjasnili, jakou mám potřebu, a domluvili jsme se, takto to bylo myšleno, ať sem přijde ta další strana a vysvětlíme si to navzájem. Jenže ted' už by byl konflikt, protože ted' už jsem našťvaná. Ted' už by to asi nebylo ono. Ted' už by to bylo kontraproduktivní, ale na začátku si myslím, že by to nebylo. Že bychom se snažili si vše vzájemně vysvětlit a možná bychom se rozešli s tím, že každý máme jiný úhel pohledu a nejde to. Ale ten pokus by tam byl. A paní neslyší ani na to, že bychom se sešly.“

„Já si myslím, že to může vykopnout (svolat) kdokoliv. Ale musí všichni vědět, že do toho chtějí jít, ... placené by to mělo být městem.“

Supervizor

Všeobecná shoda panovala ve výběru osoby supervizora. Ten by měl být nezávislý, mít adekvátní supervizní vzdělání, což by mělo zajistit profesionální řešení situace. Přímou to sice nebylo pojmenováno, ale zaznamenal jsem potřebu pracovníků po pevnějším vedení a řízení skupiny ze strany supervizora. Potřebu zajistit bezpečný prostor a rovný přístup pro všechny zainteresované. Role supervizora jako vedoucího je tím výraznější, čím jsou členové skupiny méně zkušené a čím více se vzájemně liší ve svých výchozích zkušenostech a kultuře práce (Havrdová, 2008).

„Sice placený úřadem, ale měl by to být někdo nezávislý.“

„Měl by to být někdo nezávislý. Tím myslím, že není nějakým způsobem zainteresovaný v tom, jak to dopadne. Měl by mít supervizní vzdělání.“

„Pro mě nebylo důležité, kdo to je, myslím konkrétní osoba, ale to, že je to supervizor.“

Aktéři supervize

Pracovníci souhlasili, že supervize by se měli účastnit pracovníci, kteří poskytují přímou práci klientovi. Případně je možné přizvat i další osobu jako podpůrnou. Rizikem takového kroku je ovšem možnost snížení pocitu bezpečí. Proto by taková volba měla být

konzultována. Ideálně se může vhodnost obsazení supervize probrat při domlouvání supervize, neboť složení skupiny by mělo sledovat společný cíl spolupráce (Havrdová, 2008). Tím např. předcházet vzniku koalic nebo rušičů. Obsazení a aktivitu supervidovaných je možné reflektovat na konci jednotlivých setkání.

„Měl by tam být ten, kdo je zainteresovaný v tom případě. Kdy pracuje s tím klientem.“

„Na druhou stranu tam musí být bezpečí. Já bych si tam svoji vedoucí vzala, ale dovedu si představit, že bych tam měla vedoucí, před kterou se neotevřu a budu se bát. Je to asi na zvážení.“

Účast osob bez zkušenosti se supervizí by mohla být kontraproduktivní, neboť by mohla být vnímána jako represivní/kontrolní nástroj. Proto by jejich účast měla být podmíněna edukací a informovaností o způsobu práce:

“Ono také záleží na té edukaci těch sítí. Jestli by věděly, co ta supervize sítě je. Aby to nebraly jako hodnocení. První, co je napadne, je, že budou hodnotit, jestli to dělám dobře a už budou v negaci.“

Jiná forma spolupráce

Neshoda mezi účastníky panovala mezi pojmenováním pracovních setkání. Někteří viděli podobnost supervizí s případovou konferencí bez klienta. Tento pohled na společnou práci byl popisován zejména s odkazem na formát sezení (tvoření plánu dalších kroků) a nejasnou podobu formátu supervize sítě:

„První setkání se podobalo více případové konferenci – na začátku jsme si nejasnosti, strachy museli vysvětlit. První setkání jsem nevnímala jako model supervize, byla jsem velmi rozpačitá. Druhé setkání mělo pro mě význam supervize, kdy jsme rozdělili na půl případ a na půl naše pocity a vnímání své role, mohli jsme si to vzájemně vysvětlit – co je naší kompetencí, jak to vidíme my, jak se v tom cítíme.“

„Hodně je to podobné případovce. Někdo má zkušenost, že to může být paskvil – výchovná komise. A někdo tam jde s tím, že tam bude dobrý facilitátor a opečuje to.“

Jiní vnímali v pracovních setkáních více rysy supervize. Setkání podle nich umožnila reflexi dosavadní práce s klientem i celkové spolupráce:

„Já to vnímám jako možnost zpřesnění další práce, získání jiného úhlu pohledu. Ve chvíli, kdy jsem pochopila, co se schová za určitým způsobem jednání kolegy, tak se to celé změnilo.“

„Já jsem potřebovala se zastavit, vystoupit, byli jsme zacyklení. Mít ten čas, prostor vystoupit, na chvíli se podívat a pozastavit se. To si úplně nedovedu představit, že by to bylo setkání s odborníky. Právě, když se řekne supervize, považuji to jako ošetření toho člověka, a to jsem taky vnímala.“

„Souhlasím, ta supervize – to slovo je tam důležité, protože na supervizi je to i o nás. My se v tom cítíme. Samozřejmě i ty očekávání – setkání odborníků – to jsou samé chytré řeči, odborné výrazy, ale toto je takové lidové a pojďme si říct, kde si stojíme, jak na tom jsme, jak se v tom každý cítíme a co pro všichni to můžeme udělat. To slovo supervize je na místě.“

4.4. Průběžné zhodnocení výstupů

Po realizaci supervizí sítě a fokusní skupině probíhala práce výzkumníka a projektového týmu na ověření modelu supervize dle Zahradníka. Společně jsme reflektovali výstupy z dosavadních aktivit a do původního modelu jsem poté zapracoval změny u některých atributů – Tabulka č. 3. Zahradníkův model v tuto chvíli vnímáme jako funkční, obecně možný aplikovat na další supervizní případy. Důkladnější evaluaci lze provést až po realizaci více supervizí sítě.

Změny proběhly u těchto atributů:

Akteři supervize – účastníky supervize by měli být pracovníci, kteří přímo pracují s klientem, který je v daném případě zainteresován. V případě potřeby může s sebou vzít i dalšího odborného pracovníka organizace. Vzhledem k potřebě bezpečného prostředí a sdílení citlivých informací o klientech vnímáme účast dalších nezainteresovaných osob jako kontraproduktivní.

Otevřenost skupiny – na aktéry supervize je možné se dívat jako na nově utvářenou skupinu, která potřebuje společně nastavit pravidla fungování. Je přirozené, že stejně jako se dále může vyvíjet situace klientů, tak se může skupina rozšířit o další zainteresované členy. V případě otevřenosti skupiny hrozí opakované narušení bezpečí a skupina tak může více času věnovat vyjasňování pravidel fungování. Stejně tak může dojít ke snížení otevřenosti aktérů.

Četnost – supervize sítě může být svolána ad hoc, v případě potřeby prostřednictvím pracovníka OSPOD. Četnost dalších sezení je individuální dle složitosti případu a potřeb pracovníků.

Struktura supervize – supervizní sezení by mělo být vedeno nezávislým a vzdělaným supervizorem. Ten setkání strukturuje a zodpovídá za vhodnou metodu, která supervidovaným pomůže naplnit domluvenou zakázku. Metoda Balintovské skupiny se nám jeví v supervizi sítě jako nevhodná, neboť všichni supervidovaní jsou do případu zainteresovaní a jejich názory mohou být ovlivněny dosavadní zkušeností. V supervizi sítě je možné využít některé prvky Balintovské skupiny, např. fáze fantazií.

Funkce supervize – k původně popsaným funkcím supervize (administrativní, vzdělávací), bych doplnil i *podpůrný* aspekt, který byl v pilotních supervizích opakovaně zastoupen.

Tabulka č.3: Upravený model supervize v síti podle Zahradníka (Štorek, 2019)

ATRIBUT	MODEL SUPERVIZE V SÍTI
Účel	Spolupráce jednotlivých aktérů sítě při řešení zakázky 1. Zaměření na případ 2. Zaměření na konkrétního klienta 3. Ve prospěch konkrétního klienta 4. Zvyšování efektivity řešeného případu
Akteři supervize	Klíčoví pracovníci, popř. metodici služeb NUTNO ZAJISTIT PŘEDÁVÁNÍ VÝSTUPŮ O PROCESU OSTATNÍM ČLENŮM TÝMU JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTŮ
Otevřenost skupiny	polootevřená
Zadavatel aktivity	Manažer sítě, OSPOD, Městský úřad, projekt
Kdo svolává – iniciuje	Ten, kdo identifikuje potřebu – prostřednictvím koordinátora případu (OSPOD)
Četnost	Svolána situačně – ad hoc, další četnost dle domluvy skupiny
Supervizor	<ul style="list-style-type: none"> • Nezávislý odborník, anebo se souhlasem všech, vysílaný jedním z účastníků. • Zkušenost s cílovou skupinou a problematikou zúčastněných služeb • Standardní kvalifikace (ukončený výcvik)
Supervizní kontrakt	Návrh kontraktu a řízení procesu kontraktování je zcela v gesci supervizora. Třístranný kontrakt:

	<p>SUPERVIZOR</p> <p>OBJEDNAVATEL – Manažer sítě, OSPOD, Městský úřad, projekt</p> <p>SUPERVIDOVANÍ – ad hoc tým daného případu</p>
Supervizní proces, struktura supervize	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturovanější formy supervize s ústředním postavením supervizora. • Strukturované řešení problému v týmu • Proces zaměřený na problém a řešení
Kritéria úspěchu	<p>Supervize v síti je vnímána jako užitečný nástroj spolupráce, je očekávána a využívána.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Účastníci supervize rozumí postojům a motivacím druhých • Emoce jsou přiměřené situaci • Účastníci supervize si jsou vědomi vlastních hranic a dokáží být vzájemně „kontrastní“
Cíle a úkoly	<p>Obdobné jako při supervizi týmu v přímé práci.</p> <p>Ad hoc tým spolupracuje na společném případě s cílem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyjasnit možnosti a limity jednotlivých služeb, • sdílet informace, • společně reflektovat vývoj případu, • nastavit společně další postup v případě
Převažující funkce	Edukativní, administrativní a podpůrné aspekty použité dle povahy daného případu.
Měřitelné znaky efektu	<p>Počet uskutečněných setkání, které vyústily v efektivnější spolupráci.</p> <p>Nástroje měření efektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hodnocení zadavatelem, • hodnocení účastníky supervize, • zpětné vazby klientů
Jak měřit efektivitu	<ul style="list-style-type: none"> • Zpětné vazby účastníků z každého uskutečněného setkání. • Srovnání stavu před a po supervizi. • Kritéria úspěchu v případové práci. <p>Zdrojem pro hodnocení efektivitu supervize v síti mohou být výstupy ze supervize sítě</p>
Rizika a bariéry	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmělnění tvaru a účelu – v důsledku kontaminace s dalšími existujícími nástroji. • Skupina sama je více nositelem problému než řešitelem. • Riziko koalic a upevňování předsudků, sebe potvrzující tendence skupiny
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Intenzivnější a efektivnější učení – „pohled pod pokličku“ • Silně podpůrný charakter pro jednotlivé účastníky – „nejsem na to sám“ • Vnímání problematiky ve více vrstvách kontextu.

Tyto výstupy z pilotního ověření supervize sítě byly posléze v listopadu 2019 představeny v rámci prezentace všech výstupů z projektu Efektivní řízení sítě služeb pro ohrožené děti v ORP, kterého se účastnili zapojení pracovníci a odborná veřejnost.

Z diskuze s projektovým týmem a mé reflexe dosavadních výstupů výzkumu se ukázalo, že je třeba se podívat i na další potenciální faktory supervize sítě. Jednou z možností se jevílo podívat se na síť služeb pro ohrožené děti a rodiny s odborníky, kteří jsou zainteresováni v sociálních službách, ale zároveň mají dostatečný odstup a reálný pohled na fungování sítě. Po konzultaci s projektovým týmem jsem zvolil fokusní skupinu jejíž účastníci byli členové Multidisciplinárního týmu projektu.

Zároveň jsem chtěl ověřit možné dopady supervize na spolupráci v síti s odstupem času. K tomuto účelu jsem použil polostrukturovaných rozhovorů s účastníky supervize.

4.5. Fokusní skupina 2

Na konci září 2019 proběhla druhá fokusní skupina za účasti členů Multidisciplinárního týmu projektu a členů projektového týmu. Týmy spolu úzce spolupracovaly na řešení témat jednotlivých klíčových aktivit. Multidisciplinární tým připomínkoval zpracované materiály. Členy multidisciplinárního týmu byli zástupci NNO, OSPOD a zástupce Střediska výchovné péče. Cílem bylo získat aktuální pohled na celou síť služeb pro ohrožené děti a rodiny, odpověď na následující otázky:

Jak funguje síť pro ohrožené děti a rodiny?

Co ovlivňuje fungování sítě?

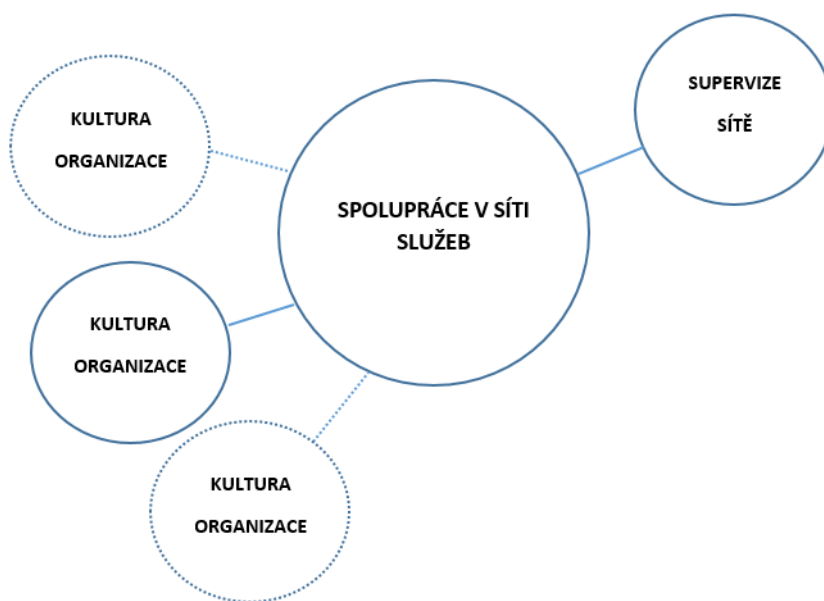
Jaké místo má supervize sítě v síti služeb?

Po domluvě s projektovým týmem jsem se tentokrát moderování skupiny ujal osobně. S některými členy jsem se osobně znal ze spolupráce v minulosti, některé jsem viděl poprvé. Aby získaná data byla co nejméně zkreslena, zařadil jsem na začátek fokusní skupiny vizualizační aktivitu – „Představte si síť jako stavbu“. Projektivní technika měla pomoci k exteriorizaci názorů účastníků.

Dvouhodinové sezení mělo dvě části. V první třetině došlo k vzájemnému představení, seznámení s účelem setkání a realizace projektivní metody. Ve zbylém čase jsme více rozpracovali výstupy z imaginací. Fokusní skupina měla dynamický ráz, zapojeni byli všichni účastníci.

Ze setkání byl pořízen audiozáznam, který jsem poté přepsal a použil opět metodu otevřeného kódování. Kódy jsem opakovaně kategorizoval. K analýze kvalitativních dat jsem zvolil metodu vytváření trsů. Tato metoda slouží obvykle k seskupení a konceptualizaci určitých výroků do skupin; tyto skupiny (trsy) by měly vznikat na základě vzájemného překryvu (Miovský, 2006).

V rámci kategorizace kódů jsem vytvořil tři stěžejní kategorie: **Kultura organizace**, **Spolupráce v síti služeb** a **Supervize sítě**.



(Obr. č. 5) Kategorie kódů Fokusní skupina II., zdroj: vlastní

4.5.1. Spolupráce v síti

Současnou **spolupráci v síti služeb** pro ohrožené děti a mládež viděli účastníci jako rozestavěnou stavbu. Některé stavby byly dokončené, jiné rozestavěné. Spolupráci subjektů považovali za dlouhodobě zavedenou, ale vnímali ji nyní jako nedostatečně koordinovanou:

„Tady není nutné to vytvářet, ale držet to... Jinak hrozí, že to skončí.“

„Všude se pracuje, ale lidi tam pobíhají sem a tam... někdy je to zmatečné.“

System spolupráce byl v minulosti vytvořen většinou vedoucími pracovníky a řadoví pracovníci nebyli srozumitelně seznámeni se všemi možnostmi, které spolupráce může nabízet:

„My (vedoucí) jsme se v tom zapouzdřili. Bylo nám v tom dobře.“

Vytváření dalších inovativních postupů může vést u řadových pracovníků k demotivaci je používat, neboť už tak jsou zatíženi stávajícími nástroji a administrativou:

„OSPOD toho má hodně a vymýšlí se další nástroje. Nástrojů je dost a nepoužívají se. IPOD je dobrý nástroj, stejně tak případovky... Je s tím práce a my jsme z toho udělali těžkost.“

Současné nastavení spolupráce se jeví spíše jako formální, se snahou vyhnout se konfliktům a pochybením. Je to dáno i velikostí celé sítě, kde se většina pracovníků zná osobně, neboť se setkávají na pracovních setkáních:

„Dneska radši všichni všechno umějí. A všechno se dělá skvěle.“

„... aby to bylo učesaný. Hlavně někoho nenaštvat.“

Ke zlepšení situace by pomohla lepší koordinace aktivit. V současné době dochází k tříštění zdrojů, jednotlivé aktivity nejsou propojeny. Funkční síť potřebuje do aktivní spolupráce také více zapojit řadové pracovníky, dát jim možnost více kooperovat:

„Všude se něco dělá, plácá, a nikde nic není hotového.“

„Ta síť musí pulzovat. Musí to jít tam a zpátky. Musíme komunikovat!“

Členové multidisciplinárního týmu by preferovali prostor pro neformální setkávání pracovníků, se kterými mají sami dobrou zkušenost. Neformální setkávání umožňuje snadnější sbližování, neboť je spontánní a dobrovolné. Pracovníci v tu chvíli nemusí zastávat institucionální roli (Slejška, 2018):

„A když to teď vezmu konkrétně, že děláme Cochemskou praxi. Setkáváme se se soudci, soudkyní, tak je to úplně jiný vytvořený vztah. Protože když přijdeš do soudní síně, tak je v taláru a ty nevíš, co si máš myslet. Ale když se člověk setká s tím člověkem neformálně, když s ním hovoří. Najednou zjistí, je to člověk s normálními problémy, on zná zase moje problémy.“

Tento způsob spolupráce považují za efektivní, ale časově náročný. Musel by být podporovaný vedením organizací. K zavedení této varianty spolupráce se však účastníci fokusní skupiny staví skepticky, neboť vytváření spolupráce není pro instituce a donátory adekvátní indikátor výkonu práce.

„Na začátku do spolupráce musím investovat hodně.... Protože při třetím, čtvrtém, pátém případě už to nemusím nastavovat. Už nemusím nic zásadního řešit, protože vím, jak pracuje tenhle, vím, jak pracuje druhý. Už si to normálně řekneme.“

„Není na to prostor, to se nikam nepočítá. Všichni chtějí zápisy a zprávy a nějaká spolupráce se do toho nepočítá. Je to pak těžko obhajitelné před vedoucím.“

Podmínkou pro dobře fungující síť je ochota zástupců institucí porozumět práci druhých, vystoupit z dosud zaběhlých interních postupů či pojetí sociální práce:

„Je dost důležitý v té síti, abychom vzájemně znali nejenom sebe, ale právě i ty kultury těch organizací. Znáť se prostě navzájem a vědět, co ten druhý dělá a proč.“

4.5.2. Kultura organizace

Síť služeb pro ohrožené děti a rodiny tvoří instituce, z nichž každá má svoji vlastní **kulturu organizace**. Rozdílnost fungování a neznalost těchto rozdílů se ukazují být překážkou ve spolupráci.

OSPOD byl v rámci vizualizace popsán vesměs jako součást byrokratické instituce (velké a složité stavby úřadu). Pracovníci OSPOD cítí velkou zodpovědnost za klienty a jejich práce se vyznačuje důrazem na dodržování legislativy. Toto pojetí je pro některé pracovníky bezpečné, neboť minimalizuje možné stížnosti na jejich práci. Snaha některých pracovníků o odklon od administrativního pojetí role k profesionálnímu je komplikována nastavením systému:

„OSPOD cítí obrovskou zodpovědnost, oni si netroufnout říci, že něco udělali špatně ... OSPODáčka musí ve spise prokázat, že udělala, co udělala. A ještě studují, jestli opravdu udělala všechno, anebo mohla ještě vymyslet milionem první věc.“

NNO mají obecně více pro-klientský přístup, ale někdy se rozcházejí v jeho uplatňování. NNO v síti byly popsány rozdílně, některé jako otevřené a spolupracující (*lunapark*), některé jako uzavřené (*hradby, církevní stavba*).

Důležitou roli v udržování či změně kultury organizace hrají vedoucí pracovníci. Právě jejich profesní, odborná a osobnostní zralost hraje důležitou roli nejen v organizacích, ale i v rozvíjející se spolupráci v síti. Podobné nároky jsou kladeny i na pracovníky, kteří by spolu měli kooperovat.:

„Osvícený vedoucí je potřeba, aby to podporoval a fungovalo to, jak má.“

„Bylo by fajn, abychom byli oba dva otevřeni. To je prostě o tom člověku, jak umí komunikovat, jak umí jednat. A to je individuální záležitost. Ne každý to umí. A ne každý na OSPODu.“

4.5.3. Supervize sítě

Supervizi sítě vnímali členové multidisciplinárního týmu jako další nový nástroj spolupráce, který je pro většinu obtížně uchopitelný:

„Já tohle to vnímám jako, ne víc, ale jiný stupeň nebo jiný úhel té supervize.“

Supervize sítě je vnímaná jako nadstavba ke klasické supervizi, neboť na ni pracovník nevystupuje pouze za sebe, ale i za organizaci. V takovém případě může docházet k obavě ze snížení profesní prestiže pracovníka (obavě z hodnocení práce supervidovaného) a odbornosti organizace (špatné public relations, případně dopad na financování). Proto se některé organizace mohou supervizi sítě vyhýbat:

„Jak jsem doted' naučena supervizi přijímat já, tak ji mám vždycky vztaženou na sebe. Konkrétně na to, co s tím mám já osobně. Ale tohle to už není vztažený na moji osobu, ale je to vztažený na organizaci, kterou zastupuju.... Supervize je stále pro někoho bubák. Pojmenovává se to divným slovem, kterému nikdo nerozumí, a lidi se pak leknou.“

Využití supervize sítě také může ovlivnit zkušenost s klasickou supervizí. Supervize je poměrně zavedený nástroj podpory pracovníků, ale pořád se ji některé organizace učí naplno využívat. Na OSPOD, ale i v některých NNO, je pravidelná supervize poskytována pouze několik posledních let.

„V týmu byli profesně starší lidi, fakt zralí. I ty mladí. A byl to obrovský problém s tou supervizí. A v podstatě to trvalo po celou tu dobu. A furt se musela jako obhajovat, proč je ta supervize tak důležitá. A proč jí jako budeme mít. A oni mě furt jako konfrontovali a říkali “My si řekneme na poradě, my ti to jako řekneme. My k tobě máme důvěru. Nepotřebujeme tu supervizi.”

„Ze začátku nikdo nevěděl, co to je. Nikdo ji nechtěl. Po nějaký době supervize začala fungovat. A po 25 letech se ji učíme přijímat, konzumovat. Ale nevím, jestli umíme už teďka využít naplno.“

„V nezisku je supervize zavedená věc a berou ji jako přirozenou součást práce. Nebojí se tolik mluvit před sebou o chybách.“

Jako vhodné se tak jeví v rámci kontraktování diskutovat o zkušenostech pracovníků se supervizí (např. zaměření, funkce, frekvence aj.).

4.5.4. Reflexe po fokusní skupině

Při reflexi „po akci“ jsem si uvědomil, že současné nastavení spolupráce je zavedené, ale bez ochoty pracovníků poznat a diskutovat pojetí sociální práce druhými, hrozí formálnost spolupráce. Spolupráce může být zaměřena pouze na hledání pracovních postupů bez možnosti zpětných vazeb.

Řešení klientské práce by tak mohlo mít podobu přechodných, zájmových a diskursivních „sítí“, jejichž členové se „provizorně“ seskupují, pokud mají zájem při řešení určitého problému nebo úkolu postupovat společně (Lyotard in Musil, 2008b, s. 42). Taková provizorní síť se vyznačuje třemi znaky: provizorností, situačním zájmem a specifickým diskursem. „Provizornost“ sítě spočívá v tom, že se její členové spojují pouze za účelem zvládnutí dílčího problému, zadání nebo tématu. Odsud plyne, že společný zájem je „situační“, protože jeho prosazování je členy sítě chápáno jako dílčí úkol, spojený s potřebou zvládnout konkrétní situaci. Společný zájem a vzájemná odpovědnost, která jej provází, pomíjejí trvale nebo přechodně v okamžiku, kdy je úkol dokončen.

Myslím, že supervize sítě může v budoucnu přispět ke zkvalitnění spolupráce, větší otevřenosti pracovníků a propojení různých pojetí sociální práce, které bude prospěšné pro klienty. Souhlasím s Musilem, který uvádí, že není otázkou, které pojetí sociální práce je vhodnější, ale důležitější je otázka: „*Čím může být skupina nebo jedinec, který v praxi uplatňuje jiné pojetí sociální práce, užitečný mým klientům?*“ (Musil, 2008b, s. 48). K tomu však bude třeba ochoty institucí/ jednotlivých pracovníků prohlubovat dosavadní spolupráci. Věřím, že pravidelnější osobní setkání, respekt k práci druhých a poskytování kvalitní zpětné vazby pomůže lepší spolupráci.

V mezidobí jsem také mluvil s vedoucí odboru sociálních služeb o možném pokračování supervize sítě. Z rozhovoru vyplynulo, že by v supervizi chtěla pokračovat, měla pozitivní ohlasy od kolegyň, ale v současné době nejsou na tuto aktivitu finanční zdroje.

4.6. Polostrukturované rozhovory

Jak už bylo popsáno výše, cílem této aktivity bylo ověření možných dopadů supervize sítě s odstupem času. Dále jsem chtěl prozkoumat, jak se případně kultura organizace, resp. pojetí sociální práce jednotlivých pracovníků odráží v nastavení k supervizi sítě.

Pro získání dat jsem zvolil metodu hloubkového rozhovoru neboli *in-depth interview* (Švaříček, Šed'ová, 2014). Oproti fokusní skupině totiž může přinášet detailnější porozumění informacím a názorům účastníků výzkumu (Morgan, 2001). Rozhovory probíhaly v období leden–březen 2020. Z původně plánovaných osmi rozhovorů bylo uskutečněno pouze pět. Důvodem byla opatření spojená s koronavirovou pandemií.

Dotazník k rozhovorům jsem rozdělil na tři části. První se vracela k proběhlým supervizním setkáním a jejich dopadům na další spolupráci. Druhá část byla věnována způsobu práce, pohledu na spolupráci v síti a formě podpory pracovníků. Poslední část byla zaměřena na faktory, které by supervizi sítě pomohly nebo bránily k dalšímu rozvoji.

Rozhovor byl realizován s pěti účastnicemi supervizních setkání. Zastoupeny byly dvě OSPOD pracovnice a tři pracovnice NNO s praxí v sociální oblasti 3 a více let.

Pracovnice byly seznámeny s účelem rozhovoru a také byly ujištěny o anonymním nakládání s daty. Všechny účastnice daly ústní souhlas s použitím rozhovorů pro výzkumné účely. Z každého rozhovoru byla pořízena audionahrávka. Rozhovory trvaly v průměru 60 minut a proběhly na pracovišti pracovníků. Vzhledem k předchozí spolupráci proběhly rozhovory v příjemné atmosféře. Na přání dvou pracovnic jsem určité pasáže rozhovorů nepoužil v pozdější analýze.

Zvukový záznam rozhovoru jsem poté přepsal metodou doslovné transkripce. V prepisech jsem kvůli anonymitě také vymazal údaje o dalších osobách a institucích. Pro analýzu jsem použil opět metodu otevřeného kódování „papír a tužka“. Kódy jsem přiřazoval jednotlivým větám či souvětím, později i k celým odstavcům. Vytvořené kódy jsem zpracoval v Excelové tabulce, kde jsem je v případě podobnosti přiřadil k pojmenovanému jevu. Pojmy jsem pak zařadil do dílčích kategorií. K analýze kvalitativních dat jsem zvolil metodu vytváření trsů a metodu kontrastování. Při kontrastování vybíráme dva na první pohled nejodlišnější případy/přepisy. Postupně identifikujeme jednotlivé body (kódy), v nichž k odlišnostem dochází (Švaříček, Šed'ová, 2014). Na konci komparace máme dvě sady vlastností, které jsou vůči sobě polární. Pro srovnání jsem vybral nejvíce rozdílné rozhovory pracovníků OSPOD a NNO. Poté jsem mezi tyto odpovědi zařadil i zbývající rozhovory.

Z uvedených rozhovorů jsem se pokusil sestavit možnou typologii pracovníků, kteří se mohou supervize sítě účastnit. Jsem si vědom, že vytvořená typologie se opírá pouze o malý počet rozhovorů a nelze ji generalizovat. Může spíše posloužit jako možný úhel pohledu na problematiku spolupráce a jako případný podklad k dalšímu výzkumu.

Při dělení jsem vycházel z možného přístupu pracovníků k řešení klientské práce a ke spolupráci v síti. V úvahu připadalo několik možných dělení (např.: otevřený vs. uzavřený přístup, aktivní vs. pasivní přístup), ale nakonec jsem vybral proaktivní a reaktivní přístup.

Vytvořil jsem tři kategorie; OSPOD reaktivní přístup, OSPOD proaktivní přístup a NNO proaktivní přístup. Teoreticky by v typologii mohla být i kategorie NNO reaktivní přístup, ale z dalších zaznamenaných odpovědí pracovníků NNO jsem nic takového nevyčetl. O reaktivní (až negativní) přístup NNO se mohlo jednat v druhé kazuistice supervize sítě, kdy se doprovodná služba pěstounky bránila spolupráci.

Tabulka č. 4: Typologie pracovníků (Štorek, 2020)

	OSPOD (reaktivní přístup)	OSPOD (proaktivní přístup)	NNO (proaktivní přístup)
1. Role pracovníka	„sociální úředník“	„otevřený úředník“	„ten, který doprovází a vede“
2. Využití běžné supervize	zaměřená na řešení	zaměřená na řešení, s potřebou reflexe	zaměřená na reflexi
3. Postoj ke spolupráci v síti	chci spolupracovat, ale	chci spolupracovat	chci spolupracovat
4. Zkušenost se supervizí sítě	pozitivní, ale	pozitivní	pozitivní
5. Další využití supervize sítě	řešení problému	prohloubení spolupráce	prohloubení spolupráce

Více k jednotlivým kategoriím:

1. Role pracovníka

OSPOD reaktivní: „sociální úředník“

Role OSPOD je v rámci spolupráce sítě pro ohrožené děti a rodiny nezastupitelná. V rámci sociálně právní ochrany má každý klient/rodina přidělen konkrétního zodpovědného pracovníka OSPOD. Ten vystupuje v roli „manažera případu“, který má koordinovat a řídit průběh poskytování sociálně-právní ochrany. Při realizaci spolupracuje s klienty i s dalšími institucemi. Vždy však dbá na dodržování platné legislativy, ke které má však výhrady a administrativu vnímá jako nepřiměřenou zátěž. Raději by preferoval více přímé práce s klienty. Sám pracovník vnímá svoji roli jako náročnou, s nízkou prestiží a bez

dostatečného ocenění. Přijímá interní podporu, k externí se staví rezervovaně, učí se ji přijímat.

„Musím vést konzultaci s rodiči, klienty a pak ještě děláme zápisy a pak chodíme k soudům, jezdíme do terénu. Musím psát žádosti na NNO, aby tam když tak jeli. Pak musím v jiném případě udělat případovku, neboť je povinná. U další musím dělat IPODy – individuální plán ochrany dítěte. Musím to sepsat a pak jet a s klientem to probrat, aby mi to podepsal. První, co je, tak musím založit spis, musím udělat vyhodnocení na 3-4 stránky, vše o rodině a vztazích a potřebách dítěte.“

„Jsem takový manažer, na koho se mají obrátit a s kým spolupracovat... Stát na nás klade stále a stále nějaké nároky. Administrativy je strašně hodně...my jsme něco jako zapisovatelky, otravujeme ostatní se žádostmi. My musíme.“

OSPOD proaktivní: „otevřený úředník“

Role pracovníka se od výše popsaného výrazně neliší. Ve své práci rovněž respektuje platnou legislativu, ovšem nedrží se striktně jednoho výkladu. V případě specifických situací přistupuje i na nestandardní kroky dle individuální potřeby klienta. V rámci pracovních postupů se nebojí upřednostnit vlastní zodpovědnost před striktním dodržením předpisů. Přijímá interní podporu a stál by i o externí, reflektující.

„Já si občas říkám, že ten zákon nemusím dodržovat, ale říkám si u toho, že to dělám podle svého nejlepšího svědomí a vědomí a umím si to obhájit. Použít selský rozum. Říkám si, že mě za to můžou vyhodit, ale tak ať mě vyhodí, já to dělala podle svého nejlepšího svědomí, jak to cítím a myslím, že by to mělo být. A toho se pořád nějak všichni podvědomě bojíme...protože každý to máme jinak, někdo je echt úředník a řekne, že to mi zákon neukládá a já to dělat nebudu.“

„Používám asi nejvíce případové konference, kdy je to hodně vyhrocené a je potřeba společně na tom pracovat a hledat kroky. IPOD je určitě úžasná věc, ale já ho píšu až tehdy, když činím. Není čas to hodit na papír s tím smartováním. Mám ho v hlavě, ale nepovažuji ho za metodu, která by mi pomáhala...spíš, že to musím vytvořit. Ale zase je pravdou, že pro ostatní je to fajn nástroj, který používají a pomáhají jim.“

NNO proaktivní: „ten, který doprovází a vede“

Role pracovníka NNO je doprovázení a podpora klienta. Prioritou je přirozeně navázaný vztah s klientem a řešení jeho potřeb. Pracovník má dostatek času na přímou práci s klientem. V dobře navázaném vztahu je prostor pro zkompetentňování klienta a zpětnou vazbu. Díky interní i externí podpoře pracovník může dobře reflektovat svou práci.

„Máme to nastavené tak, že s klientem o plánovaných krocích mluvíme. Snažíme se s ním pracovat podle jeho možností a schopností, aby to bylo opravdu uskutečnitelné...někdy taky musíme říkat nepříjemné věci, když vidíme, že něco opakovaně nefunguje.“

2. Využití běžné supervize

OSPOD reaktivní: Zaměřená na řešení

Pracovnice využívá supervizi 1x 2 měsíce. V supervizi využívá prioritně administrativní a vzdělávací funkci. K supervizi má rezervovaný postoj. Prioritně jsou klientská témata sdílena a konzultována na intervizích.

„Bavíme se tam taky všeobecně o případech a hledáme možné kroky, jak dál postupovat.... Takové ujištění.“

OSPOD proaktivní: Zaměřená na řešení, s potřebou reflexe

Pracovnice využívá supervizi 1x 2 měsíce. V supervizi využívá všechny tři funkce supervize. K supervizi má pozitivní vztah, míra otevřenosti je dána pocitem bezpečného prostoru a ochotou ustát názory druhých.

„Je pravdou, že i já se dříve na tyhle věci dívala skrz prsty a byla k tomu skeptická, na co je mi supervize...Přicházím tomu však už na chuť, je to pro mě přínosem.“

„A upřímně, když vím, že tam bude kolegyně, která mě bude hned usměrňovat jo, tak já o tom mluvit nebudu, protože mně to za to nestojí...nebo pak mluvím, když vím, že si to ustojím a řeknu, že já se v tom takhle cítila a je mi jedno co říkáš. A je to škoda, protože o tom by ta supervize neměla být, myslím. Ale je to těžký v takovýhle organizaci vytvořit něco jiného.“

NNO proaktivní: zaměřená na reflexi

Pracovnice využívá supervizi 1x měsíčně. V supervizi využívá také prioritně vzdělávací a podpůrnou funkci. Supervizi vnímá jako nezbytnou pro svou práci. Považuje ji za bezpečný prostor, kde je možné otvírat i citlivá témata.

„Co se týká na supervize tak jsem nikdy necítila strach, vždycky jdu na supervizi s tím, že ze sebe dostanu nějaký balvan. A vnímám supervizi jako podporující a ne, že tam dostanu sekec, že něco dělám špatně. A pokud dostávám informaci, tak ne, ne tvrdým stylem. Ale tak, že člověk nad tím přemýšlí.“

„Když máme supervize, tak ze sebe taky dostáváme nějaký ty emoce, fantazie a podobně. A to je to pro mě taky důležité... Bez supervize by se ta práce prostě nedala dělat.“

3. Postoj ke spolupráce v síti

OSPOD reaktivní: chci spolupracovat, ale

Spolupráce s NNO je brána jako potřebná, jako prioritně nutná pro naplnění legislativních nároků. Užší spolupráci brání mj. velké administrativní zatížení. Pracovnice si je vědoma své role v práci s klienty, kde převažuje kontrolní funkce. Práci NNO s klientem oceňuje. Ovšem na pojetí sociální práce ze strany NNO pohlíží s jistou nedůvěrou. O principech a důvodech práce NNO má pracovnice neúplné či až zkreslené informace:

„My jsme autoritou pro klienty, protože z nás mají strach, protože máme větší moc než neziskovky a mají z nás respekt. Potřebuji neziskovky ke spolupráci, cením si jejich služeb. Neinformují nás ovšem vždycky. Oni se asi bojí, aby neztratili důvěru klientů. Nechtějí je ztratit. ...na druhou stranu NNO i každý občan mají ohlašovací povinnost, když se děje něco špatně.

„Není moc čas se potkávat a bavit se, jsme dost zatížení. Neziskovky na to čas mají, rádi se potkávají. Já radši zavolám a vyřídíme si to, papír je to poslední, co bych potřebovala... Já nemůžu nechat ležet na stole rozdělané spisy. Je to časově náročné a pak nám říkají, že OSPOD nekoná.“

OSPOD proaktivní: chci spolupracovat

Pracovnice spolupráci s NNO považují za důležitou, ke spolupráci se staví pozitivně na základě osobní zkušenosti. Větší spolupráci v síti brání administrativní nároky.

„Mám pocit, že se setkáváme. Když máme pocit, že nevíme, co kdo nám to dělá, tak se sejdeme a dojednáváme ty kompetence. Více se setkávat by bylo fajn, ale není to časově možné. To bychom museli mít jiný standardy a jiný počet spisů.“

„Lidi jsou prací zahlcený a pořád se vymýšlí něco nového, víc povinností. Takže když se objeví zase něco nového, tak z toho není nadšení. Ale je to taky věc pohledu, když někdo nechce pochopit, co se mu nabízí, tak asi nemá moc času a nevyužije to.“

NNO proaktivní: chci spolupracovat

Spolupráce v síti je zavedenou součástí pracovní náplně pracovníka. Spolupráce je brána jako účinný nástroj při práci s klienty, jako součást zapojení klienta do plánování aktivit. OSPOD je brán jako důležitá instituce ve spolupráci, někdy však pracovníkům NNO chybí dostatek informací o kompetencích OSPOD. Pozitivně je hodnocen rovnocenný přístup ze strany OSPOD.

„Snažíme se spolupracovat s OSPODem. Chodíme a iniciujeme případové konference, rodinné konference. Klient o tom ví, bavíme se, proč je OSPOD důležitý. Někdy nerozumíme,

proč OSPOD nekoná nebo se nepostaví za klienta, ale to se pak snažíme vykomunikovat, vyříkat si to.“

„A to tohle mě jakoby štve, že v rodinách spolupracuje spousta organizací, ale oni se nesejdou. Jako kdybychom byli sobě soupeři, místo abychom spolupracovali.“

4. Zkušenost se supervizí sítě

V rozhovorech jsem nezaznamenal žádný reálný dopad supervize sítě na pracovní postupy. Ve všech rozhovorech byla supervize pozitivně hodnocena díky možnosti lépe porozumět práci druhých institucí.

OSPOD reaktivní: pozitivní, ale

Supervize sítě byla vnímaná pozitivně jako možnost komplexněji komunikovat o pracovních postupech jednotlivých institucí. Možnost komunikovat o rolích pracovníků v klientské práci. Kladně byla hodnocena možnost sejít se osobně a na jednom místě plánovat další kroky. Na druhou stranu je supervize sítě vnímaná jako další nástroj spolupráce, jako další zátěž pro pracovníky OSPOD. Preferována bude do budoucna dosavadní praxe.

„Je to fajn si věci vyříkat mezi organizacemi navzájem a na jednom místě. My to děláme v případových, ale tam to je komunikace s jednotlivými organizacemi a nepodaří se sednout si všichni u jednoho stolu.“

„Pomohlo by mi, kdyby omezili administrativu, tu zatím spíš navyšují. Na ministerstvu to snad nevidí. Pak ještě jestli dají supervizi sítě do zákona jako povinnost... Udělá se projekt a někdo se toho ještě chytne, a bude... Zatím mi vyhovuje řešit to individuálně.“

OSPOD proaktivní: pozitivní

Zkušenost je podobná jako u předchozího typu. Ovšem je rozšířena o možnost využít supervizi ke sdílení pocitů, k většímu vzájemnému pochopení a pocitu jednoty. V supervizi sítě může být také více rozvinuta pracovníkova reflexivita, za předpokladu dostatečného bezpečného prostoru.

„Hodně to bylo založené, že jsme si vysvětlili role, objasnit si co kdo děláme a kam směřujeme. Bylo nás v tom moc a bylo obtížné se v tom vyznat, dostávali se k nám různé informace. Každý měl jinou zakázku. Bylo to očištný, a to mně nejvíc pomohlo. Zjistili jsme, že každý to táhne někam jinam a takhle jsme se mohli shodnout, kam to chceme společně. Dnes věřím, že bychom už táhli společně jedním směrem.“

„Dával jste nám otázky, který nás nutily se na to koukat jinak. Otázky, které si sami nepoložíme. My budeme asi normálně hledat řešení, co se má udělat, ale vy jste do toho vnesl nějakou fantazii, a to nás k něčemu přivedlo.“

NNO proaktivní: pozitivní

Supervize sítě je přijímaná jako přínosná. Stejně jako u pracovníků OSPOD je ceněna možnost setkat se u jednoho stolu a komplexněji řešit situaci klienta. Díky tomu došlo k většímu pochopení práce OSPOD i dalších NNO, vyjasnění rolí v klientské práci a možnosti sdílet společně pocity z vývoje kauzy.

“A supervize sítě mně připadalo, když to bylo navíc ze strany OSPODU, jako nesmírně důležitý krok. Jako za to já jsem ráda. Protože mně připadá, že to porozumění se více prohloubilo. Jak oni to mají náročný a zároveň jak viděli, jak my to máme náročný třeba na vyjasňování rolí a podobně. Takže, že mi připadá, že teďka teď ty vztahy a od té doby jsou daleko jakoby takový transparentnější. ...Mně to hrozně moc pomohlo. I takové to poskládání si těch rolí v tom samotném příběhu. Kde tam vystupovalo víc lidí. A kdo má jakou roli. Aby to bylo takový čistější, jasnější a srozumitelnější pro všechny. A nejdůležitější mně připadalo, že opravdu sice vždycky tam je zájem dítěte.

„Na tom prvním jsme, jak jsme se neznali a vyjasňovali jsme se, tak to byla skupina. Měli jsme prostor, a pak už si myslím, že jsme se vlastně domluvili a táhli jsme všichni potom za jeden provaz. Tak že, že už to potom skočilo jako týmovou práci, protože jsme opravdu spolupracovali.“

Všechny typy pracovníků se shodly, že před supervizí sítě měly pocity očekávání a obav z neznámého formátu spolupráce. Ke snížení obav může pomoci větší informovanost o účelu a obsahu supervizního setkání.

Shoda panovala i v popisu průběhu vývoje supervize, kdy první setkání byla zaměřena na vytvoření bezpečného prostoru a vyjasnění rolí. Druhá setkání byla popsána jako už více uvolněná, více otevřenější.

„Měla jsem dobrý pocit, hlavně v druhé části, bylo to takové uvolněné, v první části jsem se bála, co bude. Druhá část byla fajn i díky práci s kartami, bylo to kreativní. Nevěděla jsem, co bude, obava z neznáma, co se ode mne očekává, byla tam nejistota. Když by se to opakovalo, tak to bude lepší.“

„Obě supervize pro mě byly důležité. Každé setkání bylo jiné. A nedokážu jako vyhodnotit, který pro mě bylo důležitější. Jo jako, že i v tom druhém, kde byly ty emoce, tak tam jsme si společně ponádávali na ten systém, jak ani oni ze své pozice úřední nejsou schopný s tím něco dělat, natož my jako neziskovky. Taková ta bezmoc a takový to naštvání. A to první setkání ...nejprve nejistota, nikdo jsme nevěděli, co od toho očekávat. Bylo takový to

vyjasňování si ty role a těch kompetencí. Jak, kdo a co může. A takovéto sdílení, co by se normálně nemohlo říct.“

„Kdyby se to nějak popsalo... ty informace by pak mohly sloužit pro větší představu o čem to je.“

5. Další využití supervize sítě

OSPOD reaktivní: zaměření na řešení problému

Další využití supervize sítě je čistě individuální potřebou pracovníka, který vyhodnotí, jaký nástroj spolupráce v klientské práci využije. Supervize sítě je až jeden z posledních nástrojů v řadě, proto by byl využit až po všech předchozích možnostech, které pracovník zná a běžně používá. Supervizi sítě by využil až v situaci, kdy by byl případ komplikovaný – „problém“. K pasivnímu přístupu může také napomáhat postoj k supervizi jako takové – obava z hodnocení.

„Podle mě je to individuální podle pracovníka, co by měli na stole za případy. Když si v tom nevíme rady, tak to vezmeme na poradu. Když by měla být supervize sítě, tak bych to navrhla sama nebo bych to svolala na doporučení druhých. Myslím, že to probíhá, akorát to nebylo nikdy pojmenovaný.“

Z odpovědi OSPOD proaktivní:

„Myslím, že bez zkušenosti, co mám já, by si to chtělo zkusit tak padesát procent kolegyň. Kdyby tu zkušenost měly, tak si myslím, že by to procento vzrostlo, kdyby to vyzkoušely alespoň jednou. I těch případových konferencí je čím dál tím víc, nosí se čím dál víc větší případy, takže tomu jen asi přijít na chuť. Pochopit, že to může být k něčemu dobrý... Možná jsem těch padesát procent přehnala, že by to bylo míň, že si řekly, že to nepotřebují a že si to obvolají a budou mít klid. Některý by to využily, protože to potřebují probrat hlouběji.“

„Myslím, že slovo supervize může být zavádějící, ale taky si myslím, že je tam správně. Myslím si taky, že se lidi bojí otevřít, bojí se mluvit o svých pocitech a zdůvodňovat proč jsem co udělala nebo neudělala. To málokdo chce... My jsme přece jen úředníci a máme strach. Některé postupy jsou dané a my je vždy nemusíme splňovat a vlastně moc nevím, kdo tam bude. Když se na supervizi otevře někdo před kolegyní, tak je to jiný, než když je tam někdo odjinud a bude chtít něco říkat.“

OSPOD proaktivní: prohloubení spolupráce

Využití supervize sítě vidí podobně jako typ pracovníka OSPOD výše – individuální potřeba pracovníka, využít až jako následnou aktivitu, když by se práce s klientem komplikovala a nevedla by ke zlepšení situace. Supervize sítě je vnímaná jako dobrý nástroj k reflexi dosavadní práce a k sjednocení pracovních postupů. Pracovník je ochoten

naslouchat zpětné vazbě od dalších účastníků a důvěřuje procesu spolupráce. V případě finančního zajištění by supervize sítě byla pevnou součástí pracovních nástrojů spolupráce. Pracovník má jasnější představu o využití supervize v budoucnu a supervize by měla být podporována vedením.

„Případovka je nasekaná, je to systém, to supervize sítě je prostor právě na ty fantazie...to případovka nemá. (Supervize sítě) Asi tehdy, když zjistíme, že si stále nerozumíme...třeba mám v IPOD napsáno, co se bude dělat a dělá se něco jiného a budeme se bavit, že zakázka rodiče je něco jiného a že to s ním dělají tímto způsobem. Takže asi mít prostředníka, který nás tímhle způsobem spolupráce provede.“

„Myslím, že první setkání je jen o poznávání, ořukávací. Nemuselo by tam být tolik cílů a kroků. To spíš až u druhého. Je otázkou, kolik by pak supervizi mělo být maximálně. Minimálně dvě, spíš tři setkání a pak se zhodnotí jak případně další. Spíš tři, z jednoho bychom se moc nikam nedobrali. Ta první strašně rychle uteče, když je tam hodně lidí, každý se potřebuje ubezpečit, o čem to je a k čemu to může být... Ve všech organizacích nějak fungují supervize a mají šanci se tam ošetřit. Nevím, tady by to asi nebylo od věci na konci to sdílet společně.“

NNO proaktivní: prohloubení spolupráce

Supervize sítě je vítanou možností spolupráce, která se zaměřuje na zpřehlednění práce s klienty. Kromě zaměření na praktické kroky, je součástí supervize sítě i reflexe a vyhodnocení spolupráce. Pozitivní nastavení vychází z pozitivní zkušenosti ze supervize ve vlastní organizaci a principu služby (participace).

„OSPOD síťuje, má ucelené informace, které nikdo jiný nemá. Ostatní pracují v rodině podle sebe a můžou si někdy lézt do zelí. Štve mě, že v rodině pracuje více organizací a nikdy se nesetkáme a nedohodneme jeden plán. ...třeba by nám všem ubylo práce...Takže si myslím, že jedna věc je, aby o sobě ty organizace věděly. A supervize sítě zaměřená na to, kdo co dělá. A jak by, jak by se tam mohly vzájemně potkat nebo spolupracovat. A druhá věc je jako tenkrát v tom našem případě. Pomohlo nám prostě sdílet ty emoce. Tu naši bezmoc nebo to naštvání. Nebo to, že nás do něčeho tlačí a my s tím nesouhlasíme. Takže ono to má pro mě dvě stránky. Takovou tu organizační... role, co, kdo dělá, a takovou tu emoční. Ty vztahy. Já jsem si užila od obou dvou, teda musím říct.“

„Já si myslím, že jedna supervize je málo. Já bych tam viděla ještě tu třetí. I kdyby se nepovedlo, tak přece jenom nějaké takové to jakoby ukončení. Ale nevím, s jakým odstupem. Protože to zrovna, zrovna tenhle ten případ se furt tak různě vyvíjel a točil, že možná kdyby ta supervize byla před třemi měsíci, když už to bylo úplně v jiné fázi. A jenom jsme si jako řekli, jak to dopadlo nebo co z toho. Tak jako já takhle, já bych se za to nezlobila. Tyhle ty dvě pro mě byly důležité, mám to nedotažené s tím, že bych bývala tam potřebovala ještě tu jednu stranu. A to by byla úplná naprostá spokojenost. Anebo prostě taková nějaká jakoby zpětná reflexe. Jako jestli se dalo, mohlo udělat ještě něco jiného.“

Na tomto místě bych rád znovu poznamenal, že popsané typy vycházejí z minimálního počtu rozhovorů. Byl bych nerad, kdyby OSPOD reaktivní typ pracovníka vyzníval jako negativně nastavený ke spolupráci. Myslím si, že všeobecně je práce OSPOD velice náročná (časově i psychicky), nesoucí velkou zodpovědnost za klienty. Nevýhodou OSPOD je právě jeho exponovanost v klientské práci. Také z vlastní zkušenosti potvrdím, že se OSPOD Chrudim dlouhodobě snaží implementovat nové trendy v oblasti sociální práce. Jsem přesvědčen, že stejně jako na OSPOD, tak i v NNO jsou zastoupeny oba přístupy ke spolupráci.

Pilotní odzkoušení supervize sítě bylo hodnoceno pozitivně, ovšem jak ukazuje možná typologie přístupu pracovníků, ne všichni pracovníci by ji implementovali do repertoáru své práce. Nemyslím si, že využívání supervize sítě by mělo být povinné, spíše naopak. Uvítal bych ji jako možnost pro proaktivní pracovníky. Ti by ji mohli využít dobrovolně, při zajištění finančních a časových podmínek na realizaci několika supervizních setkání do roka.

III. Interpretace výstupů

V této kapitole se budu věnovat souhrnu výstupů dle cíle výzkumu a výzkumných otázek. Pokusím se o jejich propojení s teoretickou částí práce. Výstupy jsou platné pro tento akční výzkum.

Hlavním cílem mé práce bylo transparentně zachytit postup implementace poskytování supervize sítě v Chrudimi. Na proces implementace jsem se pokusil podívat pomocí Lewinova třífázového modelu změny (Machan, 2012). Ten rozlišuje fáze rozmrazení (potřeba změny), změny (realizace změny) a zmrazení (fixace změny).

- Rozmrazení

Důležitým aspektem pro zavádění supervize sítě byla potřeba OSPOD i NNO zkvalitnění dosavadní spolupráce v síti služeb pro ohrožené děti a rodiny (Zabranská, Duchečková, Macháčková, Šťastná, 2018). Podporovatelem změny byl v této fázi projektový tým, který pro supervizi sítě získal jak vedoucí, tak i řadové zaměstnance z řad OSPOD i NNO. Aktivní zapojení OSPOD se jeví jako klíčové, neboť jeho pracovníci vystupují v roli koordinátorů, kteří řídí průběh poskytování sociálně-právní ochrany.

- Změna

Potvrdilo se, že pro tuto fázi je typická obava a nejistota z nových pracovních postupů a neúplných informací o účelu spolupráce. Zapojení pracovníků do realizace změn vedlo ke snížení jejich obav. U většiny došlo k pozitivnímu hodnocení supervize sítě a ochotě tento nástroj i nadále využívat.

- Zmrazení

Upevnění změny, zařazení supervize sítě jako stabilního nástroje spolupráce se zatím nepodařilo. Supervize není dále realizována z finančních důvodů.

Díky dlouhodobé spolupráci s účastníky výzkumu a jejich aktivnímu zapojení se podařilo popsat faktory, které hrají roli při optimalizaci procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny. Z otázek, na které se výzkumné šetření snažilo nalézt odpověď, vyplynuly následující výstupy.

1. Jaké faktory podporují a jaké brání procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny?

Faktory, které podporují proces zavádění supervize:

- **Dlouhodobá spolupráce sítě** – kooperace v síti služeb pro ohrožené děti a rodiny je v Chrudimi zavedenou aktivitou. U vedení OSPOD vnímám dlouhodobou motivaci implementovat nové trendy v sociální práci. Spolupráce má podporu vedoucích pracovníků většiny organizací. Právě pozitivní přístup managementu ke vzájemné spolupráci může mít dopad na větší zapojení řadových pracovníků k podpoře vytváření kultury „učící se sítě“.
- **Pozitivní zkušenost se supervizí** – dobrá zkušenost se supervizí, možnost ji pravidelně čerpat a plně využívat, se odrážela i v novém typu supervize. Pro NNO je již supervize přirozenou součástí, umí ji využít pro sebe i své klienty. OSPOD využívá supervizi posledních pár let i díky zavedením standardů kvality OSPOD. Supervize sítě může být dalším způsobem podpory pracovníků.
- **Pozitivní zkušenost se supervizí sítě** – dobrá zkušenost s novým typem supervize může posloužit jako účinná reklama, což potvrzovaly reakce pracovníků v průběhu výzkumu. Pozitivní zkušenost, ochota a chuť supervizi sítě dál používat se ukázal jako efektivní způsob, jak kolegy v NNO i na OSPOD „nakazit pro supervizi“. Tedy, že stejně jako na Novém Zélandu, povede k povzbuzení- otevřenějšího přístupu ke společné práci i k práci sítě obecně.
- **Respektování jiného pojetí sociální práce** – v rámci společné práce opakovaně docházelo k pojmenování rozdílného přístupu v pojetí sociální práce. Musil v minulosti popsal pět možných komunikačních strategií mezi různými pojetími sociální práce - konsenzus, kooperace, koexistence, konkurence, konflikt (Musil, 2008a). Domnívám se, že i díky zavedené spolupráci sítě docházelo k dobré a respektující kooperaci pracovníků, kde bylo místo i na vzájemné ocenění.
- **Dobré kontraktování** – domlouvání podmínek supervize vytváří základ pro další společnou práci. Možnost dohromady hovořit o účelu, očekáváních, cílech supervize a vytvoření pravidel přispívá ke snížení nejistot a obav – k zajištění bezpečného prostoru.

Potvrzuje se tak i zkušenost z Nového Zélandu, kde kontraktování vnímají jako důležité v poskytování mezioborové supervize.

Faktory, které brání procesu zavádění supervize:

- **Rozdílnost kultur organizací** – klasická supervize má tu výhodu, že se v ní supervizor pohybuje v rámci jedné kultury organizace. Na supervizi sítě se na jednom místě potkávají kultury více institucí. Nemusí se jednat nutně o rozdíly v pojetí sociální práce, ale i v obecných postojích a hodnotách, v přístupu k pracovníkům aj. Tyto rozdíly je nutné diskutovat. V případě negace jednoho či více pracovníků hrozí, že se skupina stane nefunkční, bude sama nositelem problému.
- **Obava z hodnocení** – souvisí do jisté míry s předchozím bodem. V „učící“ se kultuře, tam, kde je supervize zavedena jako bezpečný nástroj, se na chyby a pochyby dívají spíše jako na výzvu a možnost růstu. V tomto má dle mého OSPOD nevýhodu, neboť je součástí systému, který na chyby pohlíží jako na možnou nekompetentnost a důvod k sankcím.
- **Osobnost pracovníka** – individualita pracovníka je důležitým prvkem ve spolupráci. Sociální práce není jen o dodržování pracovních postupů a legislativy, ale i o způsobu jednání s klienty a kolegy v organizaci i v síti služeb. V rámci supervize sítě může být pracovník vystaven obavě z hodnocení vlastní práce a zároveň setkání rozdílných organizačních kultur/pojetí sociální práce, což na pracovníka klade velké nároky.
- **Nedostatek informací** – v průběhu supervizí a v dalších aktivitách výzkumu jsem zaznamenal nedostatečné, neúplné a zkrácené informace, které měly obě strany. K minimalizaci by mohla sloužit neformální setkání pracovníků v první linii, podobná těm, která zkusili zavádět v Brně („ochutnávka podpůrné supervize“ Ratolest Brno). Takováto setkání nebo supervize sítě by mohla přispět k větší informovanosti o práci OSPOD i NNO, čímž by se mohly minimalizovat domněnky a předsudky vůči jedné či druhé straně.
- **Časová a administrativní zátěž OSPOD** – ve výzkumné části opakovaně zaznívala slova o velké zátěži OSPOD. Ta korespondovala s Matouškovým názorem, že dlouhodobější zátěž je potenciálně ohrožující pro vznik tzv. syndromu vyhoření, jenž se může projevit např. posunem k ryze byrokratickému pojetí práce s klienty. Zvládnutí vztahové zátěže je snazší pro pracovníky, kteří mají dostatečnou podporu kolegů a mají

možnost reflektovat svoje působení na klienty v rámci supervize (Matoušek, 2016, s. 8). Pozitivní je, že i přes tuto zátěž dokáží proaktivní pracovníci hledat prostor pro účinnou spolupráci v síti.

2. Existují nějaké kontraindikace při poskytování supervize sítě?

- **Účastník mimo sociální oblast** – supervize se dosud účastnili pouze pracovníci ze sociální oblasti, kde je supervize již zavedeným termínem. V případě účasti pracovníka z jiné oblasti by byla nutná edukace. Edukaci by měl dle mého zajistit svolavatel supervize. Supervizor toto může ověřit na začátku setkání, v rámci úvodního kolečka. Edukací může výrazně pomoci k plynulejšímu průběhu supervize.
- **Vyhrocená situace** – v rámci pilotního ověření proběhla u každého případu pouze dvě setkání u vybraných případů. Umím si představit, že u některých případů bylo využito vícero nástrojů spolupráce, které nezafungovaly a supervize sítě bude využita jako nástroj „poslední záchrany“. V takovém případě je nutné zvážit, zda supervize může být ještě prostorem pro konstruktivní řešení situace. Za obdobně rizikovou bych považoval situaci, ve které by skupina směřovala k hledání viníka, nikoliv k řešení či reflexi příčin situace.
- **Konflikt rolí supervizora** – jak již zaznělo na první fokusní skupině, supervizor by měl být nezávislý. Proto by při výběru supervizora mělo být diskutováno o možném střetu zájmů, které by mohly supervizní práci ohrozit. Samotný supervizor by měl zvážit, zda jeho dosavadní supervizní, ale i jiná praxe v lokalitě nebude potenciální zátěží.

3. Jak účastníci supervize vnímají supervizi sítě oproti jiným podpůrným aktivitám?

- **Podobnost s případovou konferencí** – účastníci supervize srovnávali supervizi sítě nejvíce s případovou konferencí, která je již zaběhlou metodou interdisciplinární spolupráce.

Podobnost vznikla díky potřebě účastníků zaměřit se na řešení situace jako na jednu z možností zaměření supervize sítě. Jedná se o legitimní potřebu, obdobně jako např. v nastavení multidisciplinární supervize britské Hampshire Safeguarding Children Partnership (bod č.6.: Případová supervize by měla být zaměřena na dítě a měla by vést k jasné dohodě o tom, kdo a co udělá ve vztahu k dítěti, aby ochránil a podporoval jeho blaho).

Mohlo se však také jednat o copingovou strategii, při které supervizor i pracovníci použili v nové situaci dosavadní funkční strategie, které situaci byly nejvíce podobné.

Pracovníci by supervizi sítě použili až po případové konferenci, když by nebylo potřeba setkání s klientem a vytvoření plánu aktivit. Myslím, že v některých případech by mohla supervize sítě případové konferenci předcházet, mít preventivní účinek např. v ujasnění rolí a pracovních postupů jednotlivých pracovníků. Znovu uvedu svoji již dříve formulovanou myšlenku: případové konference řeší CO, KDO a JAK udělá. Kdežto supervize klade otázky PROC a K ČEMU to děláme, a KAM to směřujeme.

- **Nadstavbová aktivita** – pracovníci OSPOD, jako koordinátoři klientské práce a zřejmě nejčastější svolavatelé supervize sítě, vidí tento způsob spolupráce jako potřebný v situaci, kdy byly již využity jiné nástroje spolupráce. Proaktivní typ pracovníků si ho umí představit zařadit do seznamu možných aktivit.

4. Změnily se pracovní postupy pracovníků po supervizích?

Supervize ovlivnila způsob spolupráce na úrovni společného plánování aktivit. Nemyslím si, že by výrazně změnila pracovní postupy pracovníků (např. OSPOD musí podnikat kroky dle legislativy), ale spíše došlo ke změně jejich nastavení.

Zaznamenal jsem respekt a ochotu více vnímat principy a postupy druhých. To přispělo k lepší spolupráci konkrétních pracovníků. Právě spoluprací – otevřeností pro druhé a nadšením pro věc – při dosahování společného cíle získává skupina energii (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016).

5. Jaké typy intervencí supervizor nejčastěji použil?

V supervizi sítě jsem se snažil uplatňovat podobné postupy jako u klasické supervize. Tedy uplatňovat principy skupinové práce, vytvářet pro práci bezpečné klima a podporovat reflexi. Oproti běžné supervizní praxi jsem se soustředil na větší strukturovanost, která přinášela větší komfort jak účastníkům, tak i mně samotnému. Pro všechny z nás to byla nová a neuchopená aktivita a struktura byla základem, o který se dalo dobře opřít. Nově vytvořená skupina se nacházela ve fázi formování, kde je struktura a pevnější vedení plně na místě, neboť převládal pocit nejasnosti a nejednoznačnosti z toho, co se bude dít (Tuckman in Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016).

Myslím, že se mi dařilo nejen skupinu řídit, ale i povzbuzovat vzájemnou diskuzi. Přesto bych v budoucnu věnoval více času kontraktování, tedy více diskutoval o nastavení

vhodných pravidel a cílů spolupráce. Tím by se dalo předejít možným komplikacím, když by skupina vstoupila do fáze „bouření“ a hrozilo by propuknutí skrytých konfliktů.

Během supervizních setkání jsem nejvíce používal komentáře a pojmenování, které sloužily hlavně na počátku sezení k zřehlednění celého kontextu klientské práce. V dalším průběhu jsem více používal otázky, kterými jsem chtěl nabídnout možný jiný pohled na situaci pracovník-klient nebo pracovník-pracovník. Obdobně jsem použil i projektivní techniky, které se ukázaly jako velice přínosné, neboť umožnily pracovníkům jiný pohled na jejich práci a situaci klienta.

6. Jaká jsou ohrožení a příležitosti pro zavedení supervize sítě do běžné praxe?

Příležitosti supervize sítě vnímám obdobně jako odborníci na Novém Zélandu – viz teoretická část str. 28.

Příležitosti

- **Efektivita práce** – na jednom místě, v jeden čas se mohou sejít všichni pracovníci zainteresovaní v klientské práci. Společně mohou reflektovat dosavadní práci a plánovat další potřebné kroky ke zlepšení klientovy situace.
- **Lepší porozumění a ocenění druhých pracovníků** – díky diskuzi a reflexi mohou supervidovaní lépe porozumět druhým, učit se od nich a ocenit jejich práci.
- **Snižování předsudků o práci OSPOD a NNO** – společná sezení mohou také přinášet nové informace o práci jednotlivých subjektů. Větší informovanost účastníků může předcházet domněnkám a předsudkům.
- **Podpůrný efekt** – společná setkání mohou sloužit ke sjednocení postupů, ale i k společnému sdílení pocitů, mj. mohou vést k minimalizaci frustrace – k pocitu, že v tom „nejsem sám“. Pocit sounáležitosti může jednotlivé pracovníky povzbudit k další spolupráci.
- **Lepší znalost své role a kompetence v případě** – společná práce může přispět k lepšímu porozumění kontextu situace. K ujištění, že každý pracovník ví, jakou roli má v klientské práci. Věřím, že toto ujištění se může přenést kladně i do přímé práce s klienty.

Ohrožení

- **Nevyužívání** – v případě dalšího nevyužívání se supervize sítě stane hibernovanou aktivitou. Bude mít stejný osud jako řada projektových aktivit, které zůstaly popsány, ale už nebyly dále realizovány.
- **Finanční zajištění** – spojeno s předchozím bodem. Finanční zajištění, byť jen několika supervizí za rok, přispěje k udržení praxe supervize sítě a může přispět k získání dalších poznatků o jejím budoucím využití.
- **Nedostatek informací/nesrozumitelnost pro potenciálně nové účastníky supervize** – informace o tomto typu supervize měli víceméně zainteresovaní pracovníci projektu a supervizních setkání. Doporučoval bych vytvoření jednoduchého propagačního letáčku, který by srozumitelně seznámil další odborníky se základními informacemi o supervizi a poskytl stručná vysvětlení, např. o rozdílu mezi supervizí sítě a případovou konferencí atp.
- **Pokus o plošné zavedení** – plošné zavedení by dle mého mohlo vést k demotivaci pracovníků, neboť jak zaznělo v rámci fokusní skupiny, aktivit a inovací je již nyní nespočet. Při zavádění supervize sítě do praxe bych se zaměřil na motivované pracovníky OSPOD, kteří by chtěli tento nový nástroj spolupráce více využívat.

7. Jak funkční je v praxi model supervize sítě podle Zahradníka?

Zahradníkuv model v tuto chvíli vnímám jako funkční, obecně schopný aplikace na další supervizní případy. Důkladnější evaluaci lze však provést až po realizaci více supervizí sítě. Užití modelu je návodné, ale vždy bude záležet na způsobu dosavadní spolupráce v dané lokalitě. Podobně jako klasická supervize je dobrý nástroj k profesnímu růstu, ale záleží na podmínkách, ve kterých je poskytována, a motivaci pracovníků ji kvalitně využívat.

IV. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se věnoval tématu supervize sítě, která není v našich podmínkách příliš rozšířena. Odborná literatura o tomto tématu existuje v minimální míře, proto jsem čerpal hlavně ze zkušeností v zahraničí. Inspirací mi byla dobrá praxe na Novém Zélandu, kde se posledních více než dvacet let snaží o realizaci interprofesionální supervize. Tamní praxe ukazuje, že takový formát interdisciplinární spolupráce je možný a prospěšný. Může být inspirací pro zavedení i v našich podmínkách.

Myslím, že se mi podařilo splnit hlavní cíl mé práce a to transparentně zachytit postup implementace poskytování supervize sítě v Chrudimi. Díky dlouhodobě zavedené spolupráci OSPOD a NNO mohlo dojít k úspěšnému odzkoušení nového typu supervize. Oproti klasické supervizi se jedná o supervizi skupiny pracovníků, kteří jsou zainteresováni v konkrétní klientské kauze. Každý z nich může pracovat s jiným klientem, každý může vycházet z jiného pojetí sociální práce. Supervize sítě může být místem, kde dojde ke sladování pracovních postupů a tím pomoci efektivnější spolupráci v konkrétní klientské práci. Za předpokladu ochoty pracovníků z různých organizací diskutovat o dosavadní spolupráci. Pozitivně proto hodnotím právě vzájemné uznání jiného pojetí sociální práce, které umožnilo pracovat na konsenzu v další práci s klientem.

Supervize sítě byla účastníky připodobněna k případovým konferencím. Oproti nim však tento typ supervize není zaměřen primárně na samotného klienta, ale na spolupráci jednotlivých pracovníků. Takový způsob spolupráce je v našem prostředí netypický a přináší s sebou přirozené počáteční obavy a očekávání. Ty je možné minimalizovat dobrou edukací a informovaností před samotným setkáním.

Práce supervizora se výrazně nelišila od činností při poskytování klasické supervize. Nároky jsou na něho kladeny zejména při domlouvání podmínek supervize a dojednávání zakázky na jednotlivých setkáních. Dobře domluvený kontrakt a zakázka může přispět ke zmírnění obav a nastavení dobrých podmínek pro další práci. Obdobně jako v klasické supervizi je bezpečná atmosféra základem pro tvořivou a reflektující práci, jež může vést k prohloubení spolupráce. Při výběru supervizora je dobré přihlídnout k jeho znalosti práce OSPOD a NNO, neboť to může usnadnit společnou práci.

Supervize sítě v současné době v Chrudimi neprobíhá, projektová aktivita skončila a na další využití se nepodařilo sehnat finanční zdroje. Byl bych rád, kdyby tento typ supervize

mohl dále pokračovat a neskončil jako řada dalších projektových aktivit – tedy v šuplíku schovaná a archivovaná pilotně popsaná aktivita. Věřím, že supervize sítě může mít své místo v rámci interdisciplinární spolupráce v Chrudimi.

Doporučoval bych zachování supervize v minimální podobě. Realizovat supervizi sítě minimálně u jedné klientské kauzy za půl roku. Využít potenciál proaktivních pracovníků na OSPOD i v NNO. Odzkoušet celý supervizní proces, ve kterém proběhne několik supervizních setkání, od kontraktování až po vyhodnocení cíle a společné práce. Takto dále upravovat a upřesňovat dosavadní zjištění, případně inovovat model supervize sítě dle Zahradníka.

Výstupy této práce jsou vázané ke konkrétní lokalitě, ale mohly by napomoci při zavádění tohoto typu podpory pro pracovníky i v jiných lokalitách. Jsem rád, že se o něco podobného pokouší dlouhodobě v Brně. Dává to naději, že o tomto tématu bude do budoucna více informací, více odborných textů, které pomohou její větší popularizaci.

Supervize sítě určitě není všelék na veškeré komplikované kauzy, ale jsem toho názoru, že ho lze používat v situacích, kdy dosavadní způsob spolupráce nefunguje nebo se jeví jako nedostatečný. Supervize by tak mohla pomoci k většímu propojení různých pojetí sociální práce, k sladění postupů v klientské práci a prohloubení spolupráce formou zpětné vazby.

V. Použitá literatura

- Bargal, David. 2008. Action research: A paradigm for Achieving Social Change. *Small group research*, roč. 39, č. 1, s. 17 – 27. ISSN 1552-8278.
- Baum Detlef a Alice Gojová. 2014. *Výzkumné metody v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7464-390-3
- Beddoe, Liz. 2015. *Challenges in Professional Supervision*. Londýn: Jessica Kingsley Publishers. ISBN: 9781849054652
- Beddoe, Liz, a Howard, F.M. 2012. Interprofessional supervision in social work and psychology: Mandates and (inter) professional relationships. *The Clinical Supervisor*, str. 178-202.
- Bednář, Martin. 2012. *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN: 978-80-244-3069-0
- Beddoe, Liz. 2016. *Challenges in Professional Supervision : Current Themes and Models for Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers. ISBN 9781849054652.
- Belardi, Nando. 2005. *Supervision : Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C.H. Beck. ISBN 3-406-44757-0
- Bolf, Štěpán. 2016. *Analýzy lokálních sítí služeb - uvedení do kontextu*. Praha : MPSV. [online]. [cit. 15. 3. 2020]
Dostupné:http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/Krajske_seminare_k_sitovani_zakladni_informace.pdf
- Crocket, K., Cahill, F., Flanagan, P.G., Franklin, J., McGill, R., Stewart, A.S., Whalan, M., & Mulcahy, D. 2010. *Possibilities and limits of cross-disciplinary supervision: An exploratory study*. Dostupné na :
<https://www.semanticscholar.org/paper/Possibilities-and-limits-of-cross-disciplinary-Crocket-Cahill/0a09feeb638d67978d5d3a61df18d55fbeb45852>
- CSAP. 2019. *The Blackburn with Darwen, Blackpool and Lancashire Children's Safeguarding Assurance Partnership*. . [online]. [cit. 2. 3. 2020] Dostupné na :
https://panlancashirescb.proceduresonline.com/chapters/p_agency_roles.html#trust
- ČIS. 2006. *Co je supervize*. [online]. [cit. 2. 3. 2020] Dostupné na:
<https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

- Dolejská, Milena. 2016. *Teoretická východiska k akčnímu výzkumu*. Jihlava: Vysočina Education. Dostupné na : vys-
edu.cz/assets/File.ashx?id_org=600139&id_dokumenty=7829
- Davys, Allyson a Liz Beddoe. 2015. Interprofessional supervision: Opportunities and challenges. In L. Bostock (Ed.), *Interprofessional Staff Supervision in Adult Health and Social Care Services* (Vol. 1, pp. 37-41). Brighton, England: Pavilion Publishing
- Davys, Allyson. 2017. Interprofessional supervision: A matter of difference. *Aotearoa New Zealand Social Work Review* [online]. **29**(3), 79-94 [cit. 2020-03-11]. ISSN 11785527.
- Hais, Karel a Břetislav Hodek. 1997. *Velký anglicko-český slovník*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0673-7
- Hampshire Safeguarding Children Partnership. 2017. *Principles and Standards for Safeguarding Supervision*. [online]. [cit. 2. 3. 2020] Dostupné na :
<https://www.hampshiresafeguardingchildrenboard.org.uk/wp-content/uploads/2017/11/Safeguarding-Supervision-Principles.pdf>
- Hanušová, Jaroslava a Kateřina Hellebrandová. 2006. *Interdisciplinární spolupráce*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 80-86991-79-2
- Havrdová, Zuzana. *Ze supervize se stává profese*, Sociální práce 1/2003, str. 11-15, Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2003 (1). ISSN: 1213-624
- Havrdová, Zuzana a Martin Hajný. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- Havrdová, Zuzana a Kamil Kalina. 2003. „Supervize“. In KALINA, K. a kol. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*. Rada Evropy/Úřad vlády ČR, Praha, s. 133-141. ISBN 92-9168-088-5
- Hendl, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0982-9
- Hawkins, Peter a Robin Shohet. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, ISBN 80-7178-715-9.
- Holz, Craig. 2019. A manager's challenge: Is external supervision more valuable than increased training money for staff? *Aotearoa New Zealand Social Work Review* [online]., 31(3), 127-133 [cit. 2020-03-11]. ISSN 11785527.
- Hutchings, Jo; Lareen Cooper, Kieran O'Donogue. 2016. Cross-disciplinary supervision amongst social workers in Aotearoa New Zealand. 2016. *Aotearoa New*

Zealand Social Work, [S.l.],. ISSN 2463-4131. Dostupné na:

<https://anzswjournal.nz/anzsw/article/view/26/136>.

- Kemmis, Stephen a Robin McTaggart. 1988. *Action Research Planner*. Victoria: Deakin University Press.
- Kadushin, Alfred a Daniel Harkness. 2014. *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press. ISBN 9780231525398
- Kuchařová, Věra. a kol. 2010. *Zhodnocení a optimalizace řízení systému sociálně-právní ochrany (ohrožených) dětí a rodin ve vybraných regionech*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Launer John. 2018. The irresistible rise of interprofessional supervision. *Postgraduate Medical Journal* ;94:481-482.
- Lišková, Kateřina. 2019. „Dotaz na zkušenost se supervizí v rámci interdisciplinární spolupráce“ [online]. 11. března 2019 18:16. [cit. 10. března 2020].
- London Safeguarding Children Partnership. 2017. *Organisational Guidance : supervision*. London: London Safeguarding Children Partnership. [online]. [cit. 2. 3. 2020] Dostupné na : https://www.londoncp.co.uk/chapters/B_contents.html#b_four
- Macková, Iva. 2019. „ Dotaz na zkušenost se supervizí sítě soc. služeb nebo supervizí multidisciplinárních týmů“. 12. března 2019 23:15. [cit. 10. března 2020].
- Marek, Jaroslav. 2018. *Analýza místní sítě ORP Chrudim*. Praha : MPSV. [online]. [cit. 15. 3. 2020] Dostupné na : <http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/analyzy-siti-sluzeb/>
- Mátlová, Sandra. 2019 a. „ Dotaz na zkušenost supervize NNO a OSPOD“ [online]. 3. ledna 2019 21:46. [cit. 10. března 2020].
- Mátlová, Sandra. 2019 b. „ Konference Síťování pro rodiny“ [online]. 24. března 2019 19:23. [cit. 10. března 2020].
- Matoušek, Oldřich. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha : Portál. ISBN 8071785482
- Matoušek, Oldřich a Hana Pazlarová. 2016. *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí: dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků* . Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3336-7.
- Maroon, I. a kol. 2007. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Model pro supervizi*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.

- McNicoll, Andy. 2017. The Munro effect?. *Professional Social Work* , 13-14, [cit. 2020-03-10]. Dostupné na : <https://www.basw.co.uk/system/files/resources/05dc7042-7706-43f2-af25-86dddb15c059.pdf>
- Michková, Adéla. 2008. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. 106 s. ISBN: 978-80-7394-145-1.
- Miovský, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4
- MPSV. 2016. *Metodická příručka pro kurátory pro děti a mládež*. Praha: MPSV. [cit. 3. 3. 2020]. Dostupné na: http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/metodicka_prirucka_pro_kuratoty_pro_o_deti_a_mladez.pdf
- Morgan, David L. 2001. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Sdružení SCAN: Boskovice. ISBN 80-85834-77-4
- Musil, Libor. 2004. „Ráda bych vám pomohla, ale...“. *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman. ISBN: 80-903070-1-9
- Musil, Libor a Renáta Talašová. 2012. Sebevýzkum jako nástroj řešení problémů práce s klientem. *Sociální práce/Sociální práca*, Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, č. 2, s. 75-89. ISSN 1213-6204.
- Musil, Libor. 2008a. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce/Sociální práca*, roč. 8, č. 2, s. 60-79. ISSN 1213- 6204.
- Musil, Libor. 2008b. Typologie pojetí sociální práce. In Tokárová, A., Matulayová, T. *Sociální pedagogika, sociální práca a sociální andragogika – aktuálne otázky teorie a praxe*. Prešov: Spoločenskovedný zborník AFPh
- New Zealand Government. 2012. *The white paper for vulnerable children: Volume II*. Wellington, N.Z.: New Zealand Government. Dostupné na: <https://www.orangatamariki.govt.nz/assets/Uploads/Documents/whitepaper-volume-ii-web.pdf>
- NICM. 2019. *Náhradní rodinná péče - základní informace*. Praha: NICM. [cit. 31. 10. 2019]. Dostupné z : <http://www.nicm.cz/nahradni-rodinna-pece-zakladni-informace>
- O'Donoghue, Keiran. 2004. Social workers and cross-disciplinary supervision. *Social Work Review*, XVI(3): 2-7

- Oliveira de Vasconcelos, Valéria a Maria Waldenez de Oliveira. 2010. Trayectorias de investigación acción: concepciones, objetivos y plantenamientos. *Revista Iberoamericana de Euicación*. roč. 53, č. 5. ISSN 1681 – 5653
- Parliament of the United Kingdom. 2004. *The Children Act 2004*. [online]. London: Parliament of the United Kingdom [cit. 2. 3. 2020] Dostupné na : <https://web.archive.org/web/20071107113325/http://www.dfes.gov.uk/publications/childrenactreport/>
- Sedláčková, Denisa a Miroslav Juroška. 2015. Společná supervize pracovníků sociálně aktivizační služby a OSPOD. *Sociální práce/Sociálna práca*, Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Dostupné na : <http://www.socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=812>
- Slejška, Dragoslav. 2018. *Vztahy skupinové formální a neformální*. Praha: Sociologický ústav. [online]. [cit. 16. 3. 2020] Dostupné na : [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vztahy_skupinov%C3%A9_form%C3%A1ln%C3%AD_a_neform%C3%A1ln%C3%AD_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vztahy_skupinov%C3%A9_form%C3%A1ln%C3%AD_a_neform%C3%A1ln%C3%AD_(MSgS))
- Stuchlík, Jan. 2009. Case management. *Seminář Case management 10. – 12.6.2009.. Praha: FTS Fokus Praha*
- Svoboda, David, Ria Černá, Martina Šťastná. 2011. *Case management v programech Amalthea o.s.* Dostupné z: http://www.knihovnanrp.cz/wp-content/uploads/2017/01/Amalthea_Case-management.pdf
- Szotáková, Markéta. 2015. Case management: aktivní zapojení klienta i pracovníka do spolupráce. *Sociální Práce / Sociálna Práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, č. , s. 61-80 ISSN 12136204.
- Šalé, František. 2002. *Úvod do supervize: Cyklický model*. Tišnov: Albert. ISBN: 978-80-8662-000-8
- Šik, Vladimír. *Supervize jako nástroj řízení a podpory kvality v oblasti pomáhajících profesí* Trendy v podnikání = Business trends : vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. 2012, č. 2, s. 14-20.
- Šťastná, Martina. 2010. *Metodika aplikace case managementu v Chrudimi, formou interdisciplinární spolupráce*. Chrudim: Šance pro tebe, o.s. Dostupné z: <http://www.sance.chrudim.cz/case-management-dokumenty-ke-stazeni-540/>

- Šťastná, Martina. 2009. *Spolupráce v síti ve prospěch klienta, zavádění case managementu v Chrudimi*. Chrudim: Šance pro tebe, o.s. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/1948084/>
- Švaříček, Roman a Kateřina Šedřová. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál. ISBN 978-80-262-0644-6
- Tomeš, Igor. 2014. Sociální služby dnes a zítra. *Fórum sociální práce*, č. 1, s. 67 – 70. ISSN: 2336-6664
- Tsui M. S. 2005. *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*. London: Sage Publications, 2005.
- Úlehla, Ivan. 2007. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Brno: Slon. ISBN. 80-86429-36-9
- Vaska, Ladislav. 2012. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. 1. vyd., Bratislava: IRIS – Vydavateľstvo a tlač, s. r. o., 2012. 176 s. ISBN 978-80-89238-70-5.
- Venglářová, Martina. 2013. *Supervize v ošetrovateľskej praxi*. Praha: Grada, ISBN 9788024740829.
- Zabranská M., Petra Duchečková, Zuzana Macháčková, Martina Šťastná, 2018. *Analýza současného stavu koordinování a spolupráce sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v ORP Chrudim*. Dostupné na: https://www.chrudim.eu/assets/File.ashx?id_org=5429&id_dokumenty=8331
- Zabranská, Martina a Martina Šťastná. 2019. *Efektivní řízení sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v ORP Chrudim*. Chrudim: Městský úřad.

VI. Seznam příloh

Příloha č. 1 Modely supervize v rámci spolupráce sítě služeb

Příloha č. 2 Vizualizace v rámci fokusní skupiny č.2

Příloha č. 3 Projekt diplomové práce