

Univerzita Karlova

Fakulta humanitních studií

Program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích



Bc. Kateřina Pažourek

Supervize supervizorů pro pracovníky sociálních služeb pro seniory:

Zkušenost supervizorů se super-supervizí

Diplomová práce

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

Praha 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu. Souhlasím s tím, aby byla tato práce zpřístupněna v příslušné knihovně Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a aby byla používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 27. června 2024

Kateřina Pažourek

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, doc. PhDr. Peteru Brnulovi, Ph.D., za jeho neocenitelnou podporu, trpělivé vedení a odborné rady nejen během psaní této diplomové práce, ale i během celého mého studia. Jeho odborné znalosti a lidský přístup mi byly velkou inspirací a motivací.

Mé srdečné poděkování patří všem participantům mého výzkumu za jejich ochotu, čas a sdílení citlivých informací, které byly klíčové pro dokončení výzkumu. Díky jejich spolupráci mohla tato práce vzniknout, za což jsem jim velmi vděčná. Jejich otevřenost a důvěra mi umožnily získat cenné poznatky, které jsou pro mou práci stěžejní.

Své rodině a přátelům děkuji za neustálou podporu a trpělivost. V době, kdy jsem věnovala maximum svého času a pozornosti psaní této práce, stáli při mně a poskytovali mi potřebné zázemí a pochopení. Jejich důvěra a povzbuzení pro mě byly velmi důležité.

Velké díky patří mému manželovi Karlovi a mým dětem za jejich nesmírnou trpělivost a podporu po celou dobu mého studia. Bez jejich lásky, porozumění a neustálého povzbuzení by bylo dokončení této práce mnohem obtížnější. Děkuji jim za to, že mi umožnili věnovat se studiu a psaní této práce s plným nasazením.

Abstrakt

Supervize supervizorů pro pracovníky sociálních služeb pro seniory: Zkušenost supervizorů se super-supervizí

Tato diplomová práce zkoumá zkušenosti supervizorů sociálních služeb pro seniory se supervizí jejich supervize (super-supervizí). Cílem bylo zjistit, jestli a jak přistupují tito supervizoři v průběhu let ke zvyšování profesionality své supervizní práce pomocí pravidelné supervize své supervizní práce. Jaké formy supervize využívají, jaké supervizory si vybírají, a podle čeho, pro supervizi své supervize.

Práce využívá metod kvalitativního výzkumu. Informace byly získány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se supervizory se zkušenostmi s poskytováním supervize pomáhajícím profesionálům v sociálních službách pro seniory. Výzkum přináší vhled do zkušeností devíti supervizorů se super-supervizí, který ještě nebyl v žádné výzkumné práci popsán. Zkušenosti supervizorů odhalují přístupy k jejich profesionálnímu rozvoji a ke zvyšování kvality práce. Výsledky mohou být užitečné pro širší supervizorskou komunitu i jako podněty pro supervizní asociace, jak dál pečovat o začínající, ale i o zkušené supervizory.

Výzkum ukazuje význam efektivní komunikace a reflexe pro úspěch supervize, přičemž při supervizi pracovníků v přímé péči je žádoucí důraz na vzdělávací formu supervize nebo její doplnění mentoringem či lektorováním. Diskuse k výzkumu dává ke zvážení ustavení profesní komory supervizorů (včetně super-supervizorů) dbající na dodržování profesních standardů, vymezení profesního profilu super-supervizora a povinnost supervizorů podstupovat super-supervizi. Práce rovněž dává podněty k obohacení nebo upřesnění jazyka supervizního kontextu.

Klíčová slova

Supervize supervize, super-supervize, meta-supervize.

Abstract

Supervision of supervisors for social services workers for the elderly: Experience of supervisors with super-supervision

This Master's thesis examines the experiences of supervisors of social services for the elderly with the supervision of their supervision (super-supervision). The aim was to find out if and how these supervisors approach increasing the professionalism of their supervisory work over the years by means of regular supervision of their supervisory work. What forms of supervision do they use, what supervisors and according to what do they choose, for the supervision of their supervision.

The thesis uses qualitative research methods. Information was obtained through semi-structured interviews with supervisors experienced in providing supervision to helping professionals in social services for the elderly. The research provides an insight into nine supervisors' experiences with super-supervision. Supervisors' experiences reveal approaches to their professional development and to improving the quality of work. The results can be useful for the wider supervisory community and as suggestions for supervisory associations to continue to care for novice as well as experienced supervisors.

Research shows the importance of effective communication and reflection for the success of supervision, while in the supervision of workers in direct care it is desirable to emphasize the educational form of supervision or supplement it with mentoring or tutoring. The research discussion gives consideration to the establishment of a professional chamber of supervisors (including super-supervisors) taking care of compliance with professional standards, defining the professional profile of a super-supervisor and the obligation of supervisors to undergo super-supervision. The thesis also gives suggestions for enriching or clarifying the language of the supervisory context.

Keywords

Supervision of supervision, super-supervision, meta-supervision.

OBSAH

1	ÚVOD	9
1.1	Příspěvek k jazyku supervizního kontextu	12
1.2	Pojem supervize	14
1.3	Super-supervize	15
1.4	Druhy supervize	17
1.5	Aktéři supervize	17
1.6	Supervizor	18
1.6.1	Etika v supervizi a moc.....	19
1.6.2	Sebereflexe v supervizi.....	20
1.6.3	Supervize jako specifická forma podpory supervizorů.....	21
1.7	Sociální služby	22
1.7.1	Sociální služby pro seniory.....	22
1.7.2	1.7.2. Sociální pracovník a pracovník v sociálních službách.....	23
2	METODY VÝZKUMU	24
2.1	Pozicionalita výzkumníka vůči zkoumanému fenoménu	24
2.2	Cíl výzkumu a výzkumné otázky	25
2.3	Etika výzkumu.....	26
2.4	Teoretická a metodologická východiska	27
2.5	Model výzkumu.....	29
2.6	Metody výzkumu.....	30
2.7	Pilotní rozhovor	30
2.8	Výzkumný soubor – participanti	31
2.9	Realizace rozhovorů	32
2.10	Analýza informací	32
2.11	Software a kódování	34
2.12	Přehled kategorií kódů.....	35
2.13	Limity výzkumu	36
3	SDĚLENÍ PARTICIPANTŮ VÝZKUMU	37
3.1	Zkušenosti participantů se super-supervizí.....	37
3.1.1	Využívané druhy super-supervize	39
3.1.2	Četnost využívání super-supervize	40
3.1.3	Edukativnost super-supervize	42
3.1.4	Sebepéče prostřednictvím super-supervize.....	43
3.1.5	Vývoj potřeb participantů v super-supervizi.....	44
3.1.6	Zpětnovazební působení super-supervize na supervizní práci.....	47
3.2	Super-supervizor	48
3.2.1	Hledání super-supervizora	50

3.2.2	Gender, věk a profesní zkušenosti super-supervizora.....	54
3.2.3	Osobnost super-supervizora.....	55
3.2.4	Délka spolupráce se super-supervizorem.....	56
3.2.5	Vztah se super-supervizorem.....	58
3.2.6	Má super-supervizor rozumět obsahu práce supervidovaných?	59
3.3	Specifika supervize supervizorů sociálních služeb pro seniory	61
3.3.1	Náročnost supervizního prostředí sociálních služeb pro seniory	61
3.3.2	Je supervize vhodným nástrojem pro sociální služby pro seniory?	63
3.3.3	Specifická témata pro super-supervize v sociálních službách pro seniory	64
3.3.4	Jde v sociálních službách pro seniory ještě o supervizi?	66
3.3.5	Super-supervize přístupů k supervizi pečovateli o seniory	68
3.3.6	Super-supervizní hledání smyslu supervize v sociálních službách pro seniory	72
3.3.7	Faktory ovlivňující potřebu super-supervize sociálních služeb pro seniory	75
3.4	Supervizní komora.....	76
4	SHRNUTÍ VÝZKUMU A DISKUSE	79
5	ZÁVĚR	92
6	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	94

Seznam zkratk

ANSE	Association of National Organizations for Supervision in Europe
ASuPP	Asociace supervizorů pomáhajících profesí
ČIS	Český institut pro supervizi
ČR	Česká republika, Česko
EAS	European Association for Supervision
FHS	Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

Seznam tabulek

Tabulka 1	Výzkumné otázky	27
Tabulka 2	Jednotlivé kroky analýzy dat	34
Tabulka 3	Druhy supervize (Příloha 1)	100
Tabulka 4	Vývojová stádia supervidovaného	102
Tabulka 5	Vývojová stádia supervizora	102
Tabulka 6	Charakteristika participantů	103
Tabulka 7	Průzkum účasti na super-supervizi organizované ČISem	104
Tabulka 8	Odpovědi Brno, Plzeň	105

Seznam obrázků

Obrázek 1-1	Supervizní světy	11
Obrázek 1-3	Auto na auta	14
Obrázek 1-3	Auto na auta na auta	14
Obrázek 1-4	Roviny v pomáhající profesi	16
Obrázek 2-1	Ukázka kódování v programu MAXQDA	35
Obrázek 2-2	Kategorie kódů v MAXQDA	36
Obrázek 3-1	Kódy z programu MAXQDA	38
Obrázek 3-2	Kódy z programu MAXQDA	49
Obrázek 3-3	Kódy z programu MAXQDA	62
Obrázek 3-4	Kódy z programu MAXQDA	76

1 ÚVOD

Tato diplomová práce nese název *Supervize supervizorů pro pracovníky sociálních služeb pro seniory*. Cílem diplomové práce je popsat zkušenost supervizorů se supervizí jejich supervizní práce, kterou jsem zkoumala prostřednictvím kvalitativního výzkumu s využitím polostrukturovaných rozhovorů.

Očekávaným výsledkem jsou získané informace, jak supervizoři s delší než roční supervizní praxí v sociálních službách pro seniory nakládají se supervizí supervize, čemu ve své praxi čelí, jak se s tím vyrovnávají, co ovlivňuje jejich témata probíraná v supervizi supervize, jestli by potřebovali něco jinak. Vzhledem k tomu, že toto téma není dosud zmapováno, výsledky mohou být užitečné pro širší supervizorskou komunitu i jako podněty pro supervizní asociace, jak dál pečovat o začínající i zkušené supervizory.

O aktuálnosti tématu supervize na akademické půdě není pochyb. Zájem o supervizi je viditelný v počtu publikovaných kvalifikačních prací každým rokem. Supervize je skloňována v souvislostech sociálních služeb¹, vězenství², zdravotnictví³, školství⁴, z pohledu supervizorů i supervidovaných⁵. To mě velmi těší, protože považuji supervizi z pozice supervidované za velmi přínosnou a užitečnou.

Téma zpracovávám z pozice studentky se začínající praxí supervize, v níž se sama dostávám do pozice supervidujícího svou supervizi. Podporou k odvaze stoupnout si jako supervizor před svou první supervizní skupinu mi byl citát z prvotiny Paula Coelho: „*Učit znamená ukazovat, že je to možné. Naučit se znamená umožnit to sobě.*“ (Coelho, 2002).

Hawkins a Shohet (2016) zmiňují, že se naučíme supervidovat při skutečné supervizi a prvním krokem, jak se stát schopným supervizorem, je přijímat supervizi v roli supervidovaného. S každou supervizí, kterou jsem vedla nebo přijímala, jsem objevovala nové možnosti přínosu supervizního procesu pro sebe v roli supervidované.

¹(Machová 2009), (Chalupníková 2020), (Neumannová, 2024)

²(Martinová, 2022)

³(Michková, 2009), (Strnadová, 2021), (Barošová, 2023),

⁴(Bürgerová, 2021), (Martínková 2021)

⁵(Malachová, 2014), (Petrlíková, 2017), (Hoppe, 2021), (Kašová, 2024)

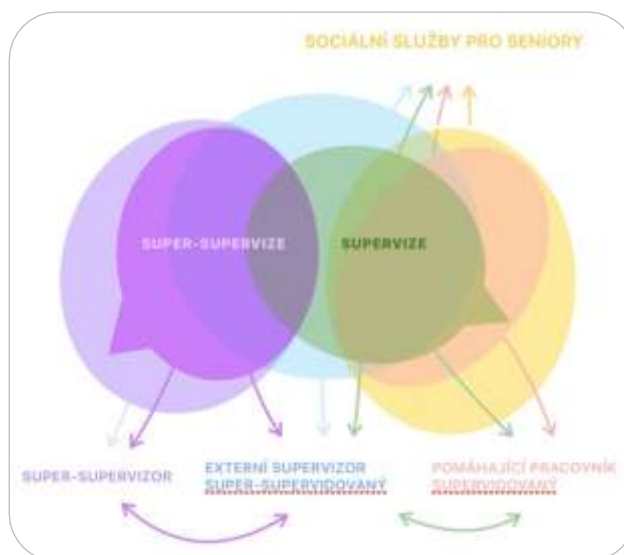
Byla bych ráda byla užitečným a schopným supervizorem, podobně jako se o to snažím i v jiných svých pracovních rolích.

Poznávání supervizního procesu z nového úhlu pohledu supervizora mě přivedlo k zájmu o to, jakou zkušenost mají supervizoři v průběhu let se zvyšováním profesionality své práce pomocí *nad-hledu* – jakožto z jednoho možných překladů latinského „*super* – nad a *videre* – hledět, vidět, zírat“ (Havrdová et al. 2008, s. 17).

Pokládala jsem si otázky: *Jaká je zkušenost supervizorů se supervizí jejich supervizní práce? Jak přistupují k plnění super-supervize? Jak hledají super-supervizora? Jak ovlivňuje témata super-supervize jejich supervizní práce v sociálních službách?* Odpovědi na tyto a další otázky jsem se rozhodla získat prostřednictvím obsahové analýzy přepisů polostrukturovaných rozhovorů se supervidovanými supervizory.

Pro strukturu této práce jsem zvolila metodu IMRaD⁶. Ta je běžně využívaná ve výzkumných zprávách, ale zatím není běžná pro strukturu diplomové práce. Přejde mi ovšem dobře přehledná a logicky provazující dílčí obsah.

Obrázek 1-1 Supervizní světy



Autor obrázku: Kateřina Pažourek

⁶ I - Introduction, M – Methods, R – Results, D – Discussion

V této úvodní kapitole a jejích podkapitolách představuji stručný přehled současného stavu poznání o supervizi, o supervizi supervize a o sociálních službách pro seniory. Objasňuji základní pojmy nezbytné pro kontext této práce (supervize, supervizor, supervidovaný apod.). V druhé kapitole prezentuji členění využitých metod, technik a nástrojů výzkumu a popisuji, jak jsem se postarala o etiku výzkumu. V třetí kapitole prezentuji výběr výsledků výzkumu a dávám je do souvislosti s otázkami výzkumu. Obsahem čtvrté kapitoly je shrnutí a analýza výzkumu a diskuse nad jeho výsledky v kontextu aktuálního poznání. Pátou kapitolou je závěr, shrnující výsledky diplomové práce. Doufám, že moje snaha o zpracování tématu podnítlí zájem o supervizi supervize.

1.1 Příspěvek k jazyku supervizního kontextu

Dovolím si zde v několika odstavcích využít abstrakt ze své eseje na téma vztahu mezi jazykem a odbornou praxí⁷, abych poté poukázala na konkrétní příklady nedostatečnosti dosavadního jazyka (obtížného dorozumění) v oboru supervize, s nimiž se v této práci snažím vypořádat tak, aby byl srozumitelnější.

Konstruktivistický sociolog Gale Miller mě velmi oslovil knihou *Becoming Miracle Worker (1997)* o jazyce a významech v terapii, jejíž závěry dle mého platí i pro supervizi. Název knihy je parafrází filmu *Divotvůrkyně (Miracle Worker)* podle autobiografické knihy Helen Keller o nalezení společné řeči domácí učitelky s „beznadějnou“ hluchoslepu dívku, která se díky tomu naučila číst, psát, mluvit, vystudovala univerzitu a stala se významnou postavou americké politiky a společnosti.

Miller terapie vidí jako souhrn technik léčení lidského trápení či problémů podpořených teorií a předpoklady o něm a také jako souhrn slovníků k popisu lidí a jejich problémů. Zdůrazňuje interakční a výkladové dovednosti terapeuta i klienta jako základ možného úspěchu terapie. Klíčový je podle Millera vztah mezi jazykem a významem na jedné straně a praxí pomáhajícího na druhé straně: „*Terapeutický postup nabývá smyslu jedině v kontextu těchto teorií, předpokladů a slovníků.*“ Jde tedy o vytvoření vzájemně srozumitelného esperanta jako obdoby oné prstové abecedy pro hluchoslepu dívku.

Miller upozorňuje, že to platí i v opačném směru – trefně cituje Wittgensteinovo (1953) doporučení, že historii nějaké skupiny lze nejlépe porozumět rozborem způsobů, jimiž členové skupiny používají jazyk. Dodávám: tedy studiem institucionálního diskurzu této skupiny. Považuji to za velmi užitečné uvědomění i pro supervizory.

Tuto diplomovou práci jsem původně chtěla pojmenovat *Supervize supervize*, přičemž jsem si uvědomovala, že jedním ze zkoumaných témat by měla být i supervize supervize supervize, tedy čtvrté patro supervizní pyramidy, jehož opodstatnění je stejně logické jako o patro níže supervizní reflexe práce supervizorů.

⁷ Pažourek, Kateřina: Jak se stát divotvůrci a nevytvářet sociální problémy, ale pomáhat je řešit. Psáno pro psychoterapeutický výcvik Umění terapie. Praha. 2024.

Automaticky mi v mysli naskočil klasický *Truck Truck Truck* gag ze seriálu *Simpsonovi*⁸, kde nejdříve otec rodiny Homer na manželčinu otázku „*Jak jsi přišel k tomu autu?*“ vysvětluje, že spadlo z auta na auta, aby vzápětí jeho syn Bart vysvětloval své sestře, že jeho auto na auta spadlo z auta na auta na auta.

Představíme-li si supervizi jako Homerovo auto, které slouží supervidovaným (v kontextu této práce zejména pracovníkům sociálních služeb pro seniory), pak supervize supervize je Bartovým autem na auta (truck truck), z něhož spadlo Homerovo auto, a supervize supervize supervize je autem na auta na auta (truck truck truck), z něhož spadlo Bartovo auto na auta.

Obrázek 1-3 Auto na auta



Obrázek 1-2 Auto na auta na auta



<https://www.youtube.com/watch?v=kccONko4xYE>

Název *Supervize supervize* vypadá a zní sexy, ale jeho používání v textu naráží na tvaroslovné limity češtiny. *Supervize*, stejně jako ostatní podstatná jména vzoru *růže*, má druhý pád shodný s prvním, což znesnadňuje porozumění významu textu. O co snadnější by to bylo ve slovenštině s názvem *Supervízia supervízie!*

Přiklonila jsem se k výrazu *Supervize supervizorů* a k zúžení jejich okruhu na supervizory působící v sociálních službách pro seniory, což mi výzkum zaměřit i na otázku zda, resp. nakolik specifika těchto služeb ovlivňují požadavky supervizorů těchto služeb na kvalifikaci jejich supervizorů v tomto nebo příbuzném oboru.

⁸ Simpsonovi, sezóna 18, epizoda 1: Budižkničemu, kuchař, manželka a její Homer“ (The Simpsons - Season 18 – Episode 01 "The Mook, the Chef, the Wife and Her Homer"). Gracie Films a 20th Century Fox Television. Los Angeles. 2006.

Při sběru pramenů i během výzkumu jsem narazila na několik názvů pro supervizi supervize, které ovšem označují její specifické druhy (analogicky řečeno – je-li supervize supervize druhem ovoce, pak níže uvedené názvy jsou jeho odrůdami). Supervize supervize se v různých skupinových modifikacích označují jako *supervizní kavárna, kolegiální skupina, peer supervize, společná intervize, vzájemné konzultování, kolegiální skupina, kolegiální supervize, supervizní sdílení, mezioborová supervize*.

V textu této práce se z praktických důvodů nejčastěji uchyluji k užívání termínu *super-supervize*, který jsem objevila v konferenčním příspěvku u Mátela (2010) i na webových stránkách Ministerstva práce, sociálních věcí a rodiny Slovenska⁹.

Zmíním ještě výraz *supervidovaný*, kterým v této práci kvůli jednoznačné srozumitelnosti (podobně jako u výrazu *super-supervize* včetně prepisů polostrukturovaných rozhovorů) důsledně označuji osoby, které jsou objekty supervize. Toto blíže objasním jako jeden z bodů diskuse k výsledkům výzkumu.

1.2 Pojem supervize

Supervize nemá jednoznačnou definici, v češtině zahrnuje procesy, metody i systémy. Hess (1980) ji popisuje jako interakci zaměřenou na zlepšení schopnosti supervidovaného pomáhat druhým. Velký anglicko-český slovník překládá slovo *supervision* do češtiny jako dohled, kontrolu nebo řízení (Hais a Hodek, 1997), což nevystihuje současné pojetí supervize v sociálních službách. Úlehla (2005) o supervizi mluví jako o *nadhledu*¹⁰, který je klíčový pro prevenci přetížení. Matoušek (2008) ji charakterizuje jako kvalifikovaný dohled zaměřený na kvalitu činnosti profesionálů, dobrovolníků nebo studentů. Havrdová (2013, s. 514) uvádí: „*Supervize je systematická odborně vedená reflexivní interakce lidí směřující k prohloubení kvality práce v určité pracovní oblasti*“. Hawkins a Shohet (2016) popisují supervizi jako proces pravidelných setkání, kde supervidovaný (pracovník podstupující supervizi) předává supervizorovi (externímu odborníkovi provádějícímu supervizi) subjektivní příběhy, obrazy a pocity týkající se klienta, reflektující aspekty práce supervidovaného. Supervizor pomáhá supervidovaným řešit profesní problémy, zvyšovat kompetence,

⁹ Zoznam supervízorov. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny. Bratislava. 2020. Dostupné online: <https://www.employment.gov.sk...zoznam-supervizorov.pdf>

¹⁰ Překlad latinského slova *supervidere* uvedený v úvodu tohoto textu.

rozvít nové dovednosti a předcházet profesnímu vyhoření v náročných povoláních, jako je péče o seniory.

Cílem supervize je zlepšení kvality poskytovaných služeb v organizaci, což podle Kadushina s Harknessem (2002) zahrnuje administrativní, vzdělávací a podpůrné funkce supervize přizpůsobené potřebám pracovníků. Zpočátku pracovníci hledají konkrétní rady, ale s rostoucí zkušeností více ocení reflexi a nové přístupy. Supervize v Česku není součástí povinných 24 hodin vzdělávání pro sociální pracovníky, ale je regulována prostřednictvím standardů kvality (příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb.)¹¹, kde je zmíněna podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka, Havrdová s Brožou (2008) doplňují, že tímto odborníkem může být supervizor.

1.3 Super-supervize

Pokud je supervizor sám pomáhajícím měl by mít svého supervizora? A co supervizor supervizora supervize?

Havrdová *supervizi supervize* (2008) ve svém textu prezentuje, když mluví o třech rovinách pomoci v pomáhající profesi (A, B, C), které pomáhají jednotlivé supervizní úrovně od sebe odlišit a diskutovat o nich. Vytváří tím příležitost zavést do českého jazyka pro rovinu C specifický odborný název. Tuto příležitost se zde snažím

Obrázek 1-4 Roviny v pomáhající profesi



Zdroj: Havrdová (2008, s. 39)

¹¹ Výkladový sborník je k nalezení na stránkách www.mpsv.cz [03. 03 .2024]

využít a navrhuji termín *super-supervize*.

Svobodová s Valáškem vybízejí zkušené psychoterapeuty praktiky, aby využívali supervize bez závislosti na délce jejich praxe (Svobodová a Valášek, 2002). Chápu to tak, že pro supervizi není žádná délka praxe dost dlouhá, aby si pomáhající profesionál (supervizor) řekl, že jemu již pravidelné supervize není třeba.

Baštecká (2016). i Hawkins s Shohetem (2016) zmiňují v souvislosti se sebepéčí pro supervizory *autosupervizi* a *supervizi supervize ve skupině* (zkušenějších) *kolegů*. Hawkins a Shohet popisují dále supervizi „*mezi kolegy*“ a podporují supervizory ke sdílení svých praxí a skupinovému učení. Pracují s konceptem, že skupina je schopná se vést sama, protože spoléhají na sebe-vedení každého z nich.

Casement s Hnídkovou (1999) a Hajný (2008) používají alternativně k pojmu autosupervize termín *vnitřní supervize*, kterou může supervizor (ale i supervidovaný) využít jako sebereflexní nástroj své práce během sezení s klientem nebo až po něm. Shodují se v představě, že vnitřní supervize umožňuje vnímat i věci, které nejsou vysloveny, ale přesto jsou přítomny během supervize.

Hamlin a Timberlake již v roce 1982 mluví o *peer group supervision* jako nástroji k čelení problémů supervidovaných s autoritou (Hamlin a Timberlake, 1982, s.87: in Munson, 1993, s. 118). Hawkins a Shohet (2016) rovněž používají pojem supervizní *peer skupiny*. V peer skupinách se sdružují osoby s podobnými zájmy, věkem, původem nebo sociálním statutem. Supervizní *peer skupiny* nabízí na svých stránkách například ČIS. V supervizním kontextu odpovídá výrazu *peer* ekvivalent *kolegiální*. *Kolegiální supervizi* definují Hart a Hartlová (2009) jako prostor pro kolegy na stejné služební úrovni, kteří v přátelské atmosféře diskutují s cílem zlepšit svou práci o svých pracovních poznatcích.

U Baštecké oceňuji sousloví *supervize supervize* v kazuistické části výše zmíněné publikace, kde reflektuje rozhovor se svým supervizorem o její práci týmové supervizorky. Mátel říká, že „*supervizor by se měl neustále vzdělávat, přičemž „conditio sine qua non“¹² jeho rozvoje by měla být jeho vlastní super-supervize.*“

¹² *conditio sine qua non* – lat. základní podmínka. Podmínka, bez níž nelze věc uskutečnit, bez níž nemůže probíhat dosl. „podmínka, bez které nelze“. (Velký lékařský slovník)

(Mátel et al., 2010). Stejně označení používá EASC: “...účast na pravidelné peer supervizi, *supervizi supervize, koučování nebo intervizi.*“ v dokumentu s názvem *Evropský rámec kompetencí pro supervizi a koučování z roku 2015*¹³.

1.4 Druhy supervize

Na supervizi je možné se dívat jako na proces, který je sledem postupných aktivit a dějů v předem dohodnutém prostoru a čase s dohodnutými účastníky procesu. Tento proces zahrnuje reflexi situací, emocí, myšlenek a dalších jevů, které pracovníci zažívají v rámci pracovního kontextu. Zkušený supervizor řídí tento proces a využívá různé verbální techniky k tomu, aby supervidovaným pomohl porozumět jejich pocitům i situacím, které zažívají, aby byli schopni situaci reflektovat a najít efektivní postupy pro další práci. Součástí supervize je často i analýza konkrétních případů klientů, což pomáhá profesionálům lépe se orientovat v jejich odborné problematice (Venglářová, 2013).

Havrdová rozlišuje a kategorizuje základní činnosti supervize podle faktoru autority, faktoru role, kompetencí a vztahů v supervizi, faktoru obsahového zaměření supervize a faktoru přístupu a času, jejichž stručný přehled nabízím v Příloze 1. Supervize většinou kombinuje několik výše zmíněných faktorů, přičemž jejich poměr se přizpůsobuje potřebám organizace a individuálním požadavkům supervidovaného.

1.5 Aktéři supervize

Jiný pomyslný trojúhelník vzniká při supervizním kontraktu, který definuje jednotlivé role nepřímých (zadavatel) a přímých (supervizor a supervidovaný / ní) aktérů supervize. Supervizní kontrakt definuje podíl odpovědnosti za vytvoření spolupracujícího vztahu, stanovení smysluplných cílů a zohlednění zájmů klienta v souladu s etickým kodexem a standardy poskytovaných služeb (Havrdová, 2008; Baštecká, 2016). Každý typ supervizního vztahu by měl začínat jasně definovanou smlouvou, která reflektuje očekávání všech zúčastněných organizací a profesí. Tato smlouva by měla zahrnovat: 1) praktické aspekty, 2) hranice, 3) pracovní alianci, 4) formát setkání a 5) organizační a odborný kontext (Hawkins, Shohet, 2016). Podle

¹³ Kapitola „Quality Development“ na straně 13 zmíněné publikace

Venglářové (2013) se kontrakt o průběhu a obsahu supervize tvoří mezi všemi zúčastněnými stranami. Zadavatel, supervidovaný a supervizor sjednávají supervizní smlouvu, která by měla zahrnovat frekvenci, místo a čas supervize, formu supervize, cíl a zaměření supervize, způsob evidence průběhu supervize, hranice supervize, finanční podmínky, práva a povinnosti všech zúčastněných a způsoby hodnocení a ukončení supervize.

Přímými aktéry supervize jsou supervidovaný a supervizor. Supervidovanému, jako jedné ze stran kontraktu, je zapojení do tvorby supervizního kontraktu užitečné pro vyjasňování si supervizního rámce a možných vlastních očekávání od supervize. Přestože k žádnému hodnocení během supervize nedochází, může být pro supervidovaného náročná představa, že jeho práce a myšlenky budou pod lupou, a může se cítit velmi ohrožený (Hawkins a Shohet, 2016) a v obraně či odporu. Supervidovaný se tak učí v supervizi opouštět obranné přístupy a reflektovat vlastní práci i práci supervizora, rozpoznat vlastní potřeby, vidět sám sebe.

Přijetím supervize se učíme být dobrými aktivními supervidovanými. Supervizní učení je neustálý proces, který vyžaduje pravidelné aktualizace. Kvalitní supervizní vztah je nejlepším způsobem, jak se otevřít sobě i klientům (Hawkins a Shohet, 2016). Počáteční úzkost supervidovaných, projevující se hlavně v prvním stupni vývoje, „*pramení z nedostatku strategií pro zvládnání problémů, které v praxi supervidování potkávají*“ (Munson 1983, s. 119). Podle Hawkinse a Shoheta je možné proces učení supervidovaného sledovat ve vývojových stádiích, jak je zobrazeno v Příloze 3.

1.6 Supervizor

Supervizor je odpovědný za dodržování supervizního kontraktu, vytváření bezpečného prostředí pro zkoumání pocitů a představ supervidovaných a zvládnání jejich úzkosti. Měl by rozumět kontextu oboru a odbornosti supervidovaných, s vědomím, že to nese výhody i překážky rozlišování mezi různými kontexty procesů (Hawkins a Shohet, 2016). Supervizor řídí průběh supervize, moderuje skupinové diskuse, dbá na hranice ve vztazích mezi členy skupiny i vůči sobě a chrání jejich sebeúctu a integritu (Havrdová et al., 2008). Podle Veltrubské (2008) je role supervizora ochranná a podpůrná, zahrnuje navrhování postupů a technik a bezpečné vedení supervidovaných při objevování nových modelů a řešení. Baštecká (2016) zdůrazňuje, že role supervizora

se odvíjí od potřeb týmu a zadavatele, a potvrzuje, že by supervizor měl znát kontext oblasti, do které vstupuje. Kadushin a Harkness (2002) uvádějí, že supervize v sociální práci vyžaduje specifické odborné znalosti a dovednosti. K tomu Hawkins s Shohetem dodávají, že profesionalita supervizorů zahrnuje aktivní podstupování supervize a vykonávání činností, které supervidují, aby neztratili kontakt s každodenní realitou a lépe porozuměli potřebám supervidovaných.

Supervizor vstupuje do organizace jako odborník vzdělaný v supervizi. Minimální požadavky na vzdělání supervizora v Česku jsou průnikem požadavků evropských asociací ANSE¹⁴ a EASC¹⁵, kterými se řídí Český institut pro supervizi, Asociace supervizorů pomáhajících profesí a program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy. Jak upozorňuje Hess (1987), i náležitě vzdělaný a kvalifikovaný supervizor ve své supervizní praxi prochází vývojovými stádii (Příloha 3), podobně jako supervidovaný. Proto je nutné myslet na interakci vývojových stádií obou supervizora i supervidovaného.

1.6.1 Etika v supervizi a moc

Etika (z řeckého *éthos* = mrav, zvyk, obyčej, charakter) je teorií morálky (správného a nesprávného jednání). Snaží se objasnit principy a hlediska, která vedou člověka k odpovědnému jednání (Nečasová, 2001). Profesní etika je soubor norem morálního jednání v rámci dané profese¹⁶. Do profesní etiky patří reflexe norem a morálního jednání v rámci profese (Nečasová, 2008), k této reflexi je dán prostor mimo jiné i v supervizi, kde se opírá o konkrétní etický kodex dané služby nebo organizace.

Nejstarším známým etickým kodexem v pomáhajících profesích je *Hippokratova přísaha*, jejíž zmodernizovanou podobou v Česku je *Etický kodex České lékařské komory*. Etické kodexy v pomáhajících profesích stanovily profesní standardy, hodnoty a vztahy. Staly se součástí kvality služeb poskytovaných klientům a prostředkem k jejímu dosažení. Nejsou náhradou za etickou analýzu problémů, ale

¹⁴ <https://anse.eu/>

¹⁵ <https://www.easc-online.eu/en/>

¹⁶ Prchal, Miroslav. Etika v pomáhajících profesích. ANZDOC. [Online] [Citace: 9. 6 2024] <https://adoc.pub/etika-v-pomahajicich-profesich-mgr-miroslav-prchal-dis.html>.

poskytují základní hodnotový rámec pro jejich řešení (Brnula, 2016). Hodnoty pak ovlivňují, jaká metoda práce je použita pro řešení etických dilemat (Nečasová, 2001).

Role pomáhajícího přináší určitá očekávání, která mu mohou bránit v rozpoznání silných stránek klienta rozpoznání naší vlastní zranitelnosti v této roli a naší vzájemné závislosti (Hawkins a Shohet, 2016).

V sociální práci je třeba často jednat proti vůli klienta, který nebývá vždy schopen sám rozeznat, co je pro něj dobré. Guggenbühl-Craig (2007) uvádí příklad takového konání, kdy sociální pracovník ve spolupráci s psychiatrem navrhl opatrovníka dospělé osobě, která svým jednáním ohrožuje své duševní zdraví. Rozhodnutí pracovníků pomáhajících profesí tak vycházejí z předpokladů a následného uplatňování normality a sociálního přizpůsobení. Což nezohledňuje klientské právo na nemoc, neurózu, nezdravé rodinné poměry, sociální úpadek atd. (Guggenbühl-Craig, 2007). Etické kodexy regulují jednání pracovníků proti zneužití jejich moci a privilegia (Nečasová, 2008).

Tomuto riziku je žádoucí předcházet všemi nástroji, které má pomáhající profese k dispozici. Klíčovými nástroji jsou v osobní rovině sebezkušenost pomáhajícího pracovníka a symetrické resp. partnerské vztahy s jeho blízkými (přátelé, manželé, děti). V pracovní rovině pak supervize, intervize a dodržování etických zásad vtělených do mezinárodních smluv, zákonů, profesních norem a etických kodexů.

1.6.2 Sebereflexe v supervizi

Sebereflexe je klíčovou součástí supervize, která zlepšuje pracovní postupy poskytováním nadhledu na profesní činnosti. Sebereflexe umožňuje hodnotit myšlenky, pocity a chování jedince (Hartl a Hartlová, 2009). Hlavním důvodem potřeby supervize je reflexe složitých činností týkajících se lidských vztahů, což je nezbytné pro hlubší pochopení a zlepšení pracovních činností. Supervize slouží jako zdroj učení, kde supervizor klade otázky, aby supervidovaný mohl vidět své pocity a vnímání z nové perspektivy. Optimální supervize je dlouhodobá a pravidelná, což podporuje reflexi a rozvoj supervidovaného. V této půdě se pak daří reflexi (Havrdová a Broža, 2008) ve všech vývojových stádiích v supervizi (Příloha 3).

Dle Havrdové (2008) dochází k reflexi dochází při splnění čtyř podmínek: zastavení se u významného momentu zkušenosti, zaměření na tento moment, vystoupení z běžného rámce myšlení a otevření se novým, neočekávaným myšlenkám a perspektivám. Faktory usnadňující profesionální reflexi, zahrnují osobnostní predispozice (schopnost reflexe, schopnost zvládat protiklady, otevřenost), bezpečnou atmosféru, zkušenost, že reflexe přináší pozitivní výsledky, podpůrnou strukturu, reflexi ve skupině a podporu organizace (Havrdová a Hajný, 2008). Podle Havrdové (2008) je reflexe zaměřená na pracovní kontext a proces za účelem zlepšení přístupu ke klientům, kolegům nebo pracovním metodám se považuje za supervizi.

1.6.3 Supervize jako specifická forma podpory supervizorů

Práce v pomáhajících profesích, jako je sociální práce, je náročná a vyžaduje intenzivní sociální interakce. Náležitá péče o pracovníky zahrnuje sebepéči, psychohygienu a průběžné vzdělávání, jak ukládá zákon¹⁷.

Můj předpoklad, že supervizoři jsou vystaveni sekundární zátěži spojené se specifiky supervizní práce v sociálních službách, potvrzuje například Kodymová (2021) v článku o profesionální péči sociálních pracovníků o sebe sama jako nedílné součásti jejich praxe, kde uvádí, že sociální pracovníci v důsledku vysoké úrovně stresu, kterému čelí, jsou vystaveni riziku únavy ze soucitu, sekundárního traumatu, a nakonec syndromu vyhoření. Thériault a Gazzola (2019) zdůrazňují důležitost podpory a dalšího rozvoje pro supervizory, aby mohli nadále poskytovat kvalitní supervizi a přispívat k profesionálnímu růstu. Ukazují, že supervize je komplexní a neustále se vyvíjející proces, který vyžaduje specifické dovednosti a znalosti. Důraz na formální vzdělání, praktické zkušenosti a kontinuální profesionální rozvoj je klíčový pro efektivní výkon této role.

Jak jsem už popsala v předchozích kapitolách, supervizoři nesou odpovědnost za způsob vedení supervizního procesu a za vytvoření důvěryhodného prostoru. Jsou přitom vystaveni sekundární zátěži od supervidovaných. To je dobrý důvod pro supervizi supervizorů.

¹⁷ Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, §111 a §116

1.7 Sociální služby

Sociální služby v Česku tvoří komplexní systém podpory a péče pro osoby v nepříznivé sociální situaci, zaměřený na zlepšení jejich kvality života, jejich maximální začlenění do společnosti nebo ochranu společnosti před riziky, které tyto osoby představují. V zahraničí jsou sociální služby často označovány jako *humanitní služby* (*human services*), což zahrnuje i vzdělávací, zdravotnické a administrativní služby (Matoušek a Koldinská, 2007).

Systém sociálních služeb v České republice je regulován zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který stanovuje práva a povinnosti poskytovatelů i uživatelů služeb. Řídí se prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Dále se řídí standardy kvality, které vymezují oblasti pro hodnocení kvality sociálních služeb. Jedná se o tři typy standardů: procedurální, personální a provozní (Malík Holasová, 2014).

V užším slova významu je sociální služba definována jako činnost nebo soubor činností, které poskytují pomoc a podporu lidem s cílem jejich sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení¹⁸.

1.7.1 Sociální služby pro seniory

Sociální služby pro seniory zahrnují domácí péče, pečovatelskou službu, denní stacionáře, domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem, které poskytují specializovanou péči například pro osoby s demencí. Kvalitu a dostupnost těchto služeb sleduje MPSV, které také stanovuje již zmiňované standardy kvality a provádí inspekce poskytovatelů služeb. Kloučková (2010) říká, že se kvalita obecně popisuje jako vztah mezi očekáváním a skutečným výkonem, kde by tyto dvě složky měly být ideálně vyrovnané.

Mátl s Jabůrkovou (2007) popsali třídídimenzionální hodnocení kvality péče: klientská dimenze zaměřená na samostatnost a posílení možností volby, profesionální dimenze zaměřená na podporu a osobní rozvoj profesionálů a manažerská dimenze zahrnující ekonomické ukazatele a měřitelné výsledky. Supervize přispívá ke zlepšení

¹⁸ Zákon č. 108/2006 Sb., § 3, písm. a)

kvality péče ve všech třech dimenzích. K tomu se připojuje Úlehla (2005), když uvádí, že supervize přispívá ke zlepšení služeb pracovníků i celkově organizaci. Efektivní využívání supervize je považováno za ukazatel kvality organizace (Havrdová a Broža, 2008). Brozmanová Gregorová (2021) potvrzuje výstupem svého výzkumu, že vědecký zájem o supervizi v sociální práci za posledních deset let vzrostl.

1.7.2 1.7.2. Sociální pracovník a pracovník v sociálních službách

Sociální pracovníci provádějí sociální šetření, spravují sociální agendu, řeší právní problémy a vykonávají analytickou a metodickou činnost v oblasti sociálních služeb. Jejich odborné aktivity zahrnují sociální prevenci, krizovou pomoc, sociální poradenství a rehabilitaci, zjišťování potřeb obyvatel a koordinaci poskytování sociálních služeb. Typicky disponují vysokoškolským vzděláním v oboru sociální práce, které jim poskytuje teoretické znalosti a dovednosti potřebné pro komplexní analýzy a intervence.

Pracovníci v sociálních službách musí mít alespoň základní vzdělání a absolvovat kvalifikační kurz dle zákona č. 108/2006 Sb. Jeho obsah a rozsah je uveden v Příloze 2. Po úspěšném absolvování tohoto kurzu, jehož obsah stanovuje vyhláška 505/2006 Sb., získávají osvědčení opravňující k výkonu činnosti v sociálních službách. Pokud disponují vzděláním pro výkon zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel dle zákona č. 96/2004 Sb., § 36, kurz absolvovat nemusí. Dále musí být způsobilí k právním úkonům, trestně bezúhonní a zdravotně způsobilí.

“Co vidíte a slyšíte, do značné míry závisí na tom, kde stojíte a také co jste zač.”

(C. S. Lewis, Čarodějův synovec)

2 METODY VÝZKUMU

V této části práce popisují výzkumné cíle a zkoumané otázky. Představují zvolenou výzkumnou strategii a svoji pozici, ze které do výzkumu vstupují. Připomínám základní etické zásady realizovaného výzkumu. Popisují způsob výběru zkoumaného souboru a přibližují postup realizace polostrukturovaných rozhovorů, které jsou zaměřené na zkušenost supervizorů se super-supervizí. Představují způsob zpracování získaných informací.

2.1 Pozicionalita výzkumníka vůči zkoumanému fenoménu

Do výzkumu vstupuji s oporou odborné literatury a jejím subjektivním chápáním, které propojuji s analýzou a metodologickou reflexí. Jsem studentkou magisterského programu Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na FHS UK a současně v pátém ročníku psychoterapeutického výcviku v systemickém přístupu.

Mám tříletou praxi (2020-2023) ředitelky psychoterapeutického centra v neziskové organizaci, kde jsem vedla tým složený z psychoterapeutů a krizových interventů v registrované sociální službě, přičemž jsem tam sama jako psychoterapeut a krizový intervent působila. Jako frekventant psychoterapeutického výcviku přijímám mentorské a supervizní individuální vedení. Jsem kandidátním členem České asociace pro psychoterapii. Svou ředitelskou pozici jsem reflektovala v pravidelné supervizi řízení, psychoterapeutickou a krizově intervenční práci jsem reflektovala v týmové a případové supervizi a v intervizích zajišťovaných organizací na pracovišti. Od roku 2022 v rámci školní praxe poskytuji supervizi pod dohledem školou určených super-supervizorů.

V roli supervidované mám jak pozitivní, tak negativní zkušenosti se supervizí, což mi umožňuje zůstat otevřená různým názorům a postojům k ní. Uvědomuji si, že mou práci ovlivňuje má subjektivita, hodnotové přístupy a předpoklady. Snažila jsem se to kompenzovat připravenou strukturou otevřených otázek do rozhovorů a usilovala

jsem o neutralitu vůči tématům. Při práci s informacemi jsem použila anonymizovaná data a spoléhala jsem na svou zkušenost psychoterapeuta, kde rozvíjím schopnost naslouchat klientům a reflektovat jejich zkušenosti.

V souladu s Foersterem a Pörksenem (2016) vnímám, že zkušenost je zprostředkovatelná reflexí pozorovatele. Pozorování je reflexní proces, který se zabývá tím, jak si vytváříme realitu. Popisem reality se pozorovatel projevuje ve svém popisu.

2.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo popsat zkušenost supervizorů se supervizí jejich supervizní praxe. Zmapovat informace, jak supervizoři, kteří mají minimálně roční supervizní praxi, nakládají se supervizí supervize, čemu při supervizi čelí, jak se s tím vyrovnávají, co ovlivňuje jejich témata probíraná v super-supervizi, jestli by potřebovali něco jinak.

Pro diplomovou práci jsem zvolila konstruktivistický přístup k vnímání, zdůrazňující proces utváření významu a porozumění. U pojmu zkušenost jsem zvolila dynamický aspekt, zdůrazňující změny vyvolané získáváním zkušeností. Vnímání je poznávací proces ovlivněný sociální zkušeností, který určuje, jak budou různé jevy interpretovány a zařazovány do stereotypů (Vágnerová, 2010).

Vnímání zahrnuje nejen smyslové vnímání a chápání situací, ale i postoje, emoce, zájmy a minulé zkušenosti (Vágnerová, 2010). Hartl a Hartlová (2009) definují vnímání jako klíčové pro orientaci ve světě a zahrnuje objekty vnějšího světa i vnitřní vztahy organismu. Zkušenost je poznání získané činností, pozorováním a experimentováním a tvoří základní zdroj poznatků o světě. Výrost a Slaměník (2019) popisují vnímání jako proces poznávání člověka člověkem. Baumgartner (2019) uvádí, že poznání jsou mentální reprezentace o sociálním světě.

Zkušenost ovlivňuje pohled na sociální realitu, je důležitá při hodnocení jevů (Bačová, 2019). Zkušenost jako sociální interakce se odehrává v kontextu aktuální situace a minulosti jedince, strukturované jeho názory, postoji, normami a rolemi (Výrost a Slaměník, 2019). Může být sdílena pomocí konkrétních příkladů a popisů situací ze super-supervize, včetně vnímaných dopadů na práci a profesní růst supervizorů.

Hledala jsem odpovědi na otázky: *Jaká je zkušenost supervizorů se supervizí jejich supervizní práce? Jak přistupují k plnění super-supervize? Jak hledají super-supervizora? Jak ovlivňuje témata super-supervize jejich supervizní práce v sociálních službách?* Jak radí Porkertová (2021), otázky jsem měla předem promyšlené a při rozhovoru jsem je používala jako osnovu rozhovoru. Jejich pořadí jsem modifikovala podle odpovědí participantů.

Tabulka 1 Výzkumné otázky

HLAVNÍ OTÁZKA	a) Jaká je zkušenost supervizorů se supervizí jejich supervizní práce?
VEDLEJŠÍ OTÁZKY / KATEGORIE	TAZATELSKÉ OTÁZKY
Jak přistupují k plnění super-supervize? / KATEGORIE: Super-supervize	b) Jaké formy super-supervize využíváte? Které preferujete? Jaké vnímáte limity? Co to přináší? Co ji ovlivnilo / ovlivňuje? c) Proměňuje se nějak Váš pohled na to, o co v super-supervizi jde? d) Jaká je frekvence Vašich super-supervizních setkání? Mění se to v čase? e) Co Vám super-supervize pro Vaší práci supervizora přináší?
Jak hledají super-supervizora? Co musí splňovat? / KATEGORIE: Super-supervizor a jeho kontext	f) Vaše očekávání od super-supervizora? Jak se proměňovala v čase? g) Jakým způsobem si ho vybíráte? h) Co vše je rozhodující při jeho výběru? Z čeho jste / nejste ochotni slevit? i) Měl by supervizor Vaší supervize mít svého supervizora? j) Jaký vliv má supervize Vaší supervize zpětnovazebně na Vaší supervizní práci? Co Vám super-supervize přináší pro Vaší roli supervizora?
Jak ovlivňuje témata super-supervize jejich supervizní práce v sociálních službách? / KATEGORIE: Sociální služby pro seniory a jejich kontext v supervizi	k) Jak prostředí Vámi supervidovaných sociálních služeb pro seniory ovlivňuje potřebu super-supervize a frekvenci Vašich setkání v super-supervizi? l) Jde v sociálních službách pro seniory ještě o supervizi?
Jiné	m) Na co jsem se nezeptala a přijde Vám důležité to zmínit?

2.3 Etika výzkumu

Uvědomuji si, že celý výzkumný proces počínaje výběrem výzkumného tématu a konče prezentací výsledků zahrnuje etická hlediska a rozhodování (Zandlová, 2019). Od počátku výzkumu jsem zodpovědně zvažovala své jednání s vědomím Varelova a Maturanova (2016) upozornění, že mé interpretace ve výzkumu mohou mít významný dopad na systémy, které studuji či zkoumám.

Pečlivě jsem při výzkumu dbala na dodržení důvěrnosti a anonymizace sdělených informací. Opatřila jsem si poučený souhlas participantů, a to ústní formou na počátku výzkumného rozhovoru. Dobrovolnost jejich účasti vyplývala z formy, jakou jsem oslovila potenciální participanty výzkumu. Rozeslala jsem e-maily na veřejně přístupné kontakty supervizorů sdružených v asociacích ASuPP a ČIS. V těchto e-mailech jsem představila sebe a cíl výzkumu a předala jsem informace o zamýšleném průběhu výzkumného rozhovoru a způsobu následného zpracování nahrávek.

Všichni zájemci, kteří mi odpověděli, vyslovili souhlas s tím, že z rozhovorů s nimi pořídím audiozáznam a že se rozhovory stanou součástí mého výzkumu. Všichni též projevíli zájem o jeho výsledky formou odkazu na zveřejněnou práci.

Po přepsání audiozáznamů rozhovorů do písemné podoby jsem nahrávky smazala, jak jsem participantům avizovala. Při přepisování rozhovorů z audiozáznamu do textové podoby jsem participantům přiřadila nová jména nesouvisející se skutečnými. Teprve s těmito novými jmény jsem rozhovory analyzovala. Anonymizovala jsem i některé další údaje o participantech, například jejich věk jsem přiřadila do jedné ze dvou předem zvolených věkových kategorií.

Anonymizací a zobecněním některých dalších údajů o participantech jsem se snažila zamezit zneužití otevřených informací, které byly participanty sdíleny, nebo jejich propojení s konkrétními identitami participantů. Proto jsem ve výsledcích výzkumu neuváděla takové informace, které by mohly být pro participanty sekundárně ohrožující, a zmírnila tak negativní dopady výzkumu na případné další výzkumníky v tomto prostředí.

2.4 Teoretická a metodologická východiska

Ve výzkumu se opírám o teoretické koncepty sociálně konstruktivistického modelu vycházejícího ze zkušenosti vědění z perspektivy individuálních aktérů (Berger a Luckmann 1999). Berger s Luckmannem nastínili vztah mezi subjektivní perspektivou a sociálními procesy. Subjektivismus tíhne k analýze subjektivních podmínek poznávání a k metodologické reflexi. Realita dostává tvar díky jazyku a používaným pojmům a významům, čímž je sociálně subjektivně konstruována.

Poznání, sebepoznání nebo vyprávění příběhů o sobě je společenská konstrukce jako produkt sociální výměny. Z perspektivy konstruktivismu je tak realita konstruována lidským fungováním: Lidé, jakožto subjekty prožívající své vlastní zkušenosti, vytvářejí a interpretují realitu (Maturana, 1978; Anderson, 2009).

Zkušenost je zprostředkovatelná reflexí pozorovatele a pozorování je reflexní proces, který se zabývá tím, jak si věci, svět, realitu, vytváříme. Popisem reality se pozorovatel projevuje ve svém popisu (Foerster a Pörksen, 2016).

Podobně Foerster upozorňuje na potřebu brát při pozorování v úvahu sebe jako aktéra pozorování: mozek je potřeba k napsání teorie o mozku (Pecháčková, 1993). Pozorující systémy v kybernetice II. řádu působí na pozorované systémy v kybernetice I. řádu a naopak (Kučera, 1990). V kybernetice tak probíhá sebeorganizace (Varela a Maturana, 2016). Tento přístup usiluje o porozumění, jak se systémy mění a přizpůsobují svému okolí, jak využívají zpětnou vazbu a jakým způsobem se učí změně.

Postmoderní myšlení vnímá poznání jako sociálně konstruované a vztah mezi poznáním a poznávajícím jako vzájemně závislý. Svět můžeme pochopit pouze skrze naše vlastní zkušenosti, které interpretujeme, a zároveň interpretujeme naše vlastní interpretace (Anderson, 2009). Změna je přirozenou součástí tohoto procesu.

V tomto výzkumu je zkušenost konstruována zkušeností supervizorů v rámci jejich supervizní reality. Kvalitativní výzkumné strategie se zaměřují na individuální sociální realitu jako vhled, porozumění, významy, způsoby prožívání (Novotná, 2019).

Tento přístup se snaží rozumět tomu, jak se systémy mění, přizpůsobují svému okolí, jak využívají zpětnou vazbu a jakým způsobem se učí změně. Předpokládám, že analogicky se supervizoři přizpůsobují náročnosti svého povolání a že využívají super-supervizi ke zpětné vazbě a k učení se. Anderson říká, že svět můžeme poznat pouze skrze svoji zkušenost, kterou reflektujeme a interpretujeme své interpretace (2009).

V mém výzkumu se tento postoj projevuje jako zájem o interpretaci zkušeností supervizorů v rámci jejich supervizní reality, kterou budu popisovat a dále analyzovat skrze mé vnímání těchto výstupů jako souhrnný popis těchto realit.

To znamená, že se zaměřím na popis detailů, spojovacích prvků i odlišností studovaného subjektu nebo fenoménu a jejich porozumění zprostředkuji dále.

2.5 Model výzkumu

Existují tři modely makrostruktury vypracování písemné práce:

1. Příběh o hypotéze – rozpracování a testování hypotéz v průběhu analýzy.
2. Analytický příběh – popisný, orientační styl, provazující kapitoly.
3. Záhadný příběh – vyžaduje řemeslnou zručnost výzkumníka.

Zvolila jsem model analytického příběhu. Podle Silvermana (2005) není tak překvapivý pro čtenáře, ale vzhledem k délce textu je to výborná struktura napomáhající udržení srozumitelnosti a komplexnosti tématu.

V sociálních vědách se setkáváme s různými přístupy k výzkumu. To je způsobeno tím, že předmět zkoumání může být zkoumán z různých úhlů pohledu. Jeden přístup se soustředí na popisné stránky jevů, kde se vědci zaměřují na to, jak věci vypadají a jak se projevují. Druhý přístup se zaměřuje na vnitřní podstatu problémů, kde se analyzují motivy, záměry a skryté faktory, které nejsou na první pohled viditelné. Tyto dva základní přístupy se nazývají explanační paradigma a interpretační (výkladové) paradigma. Explanační paradigma se zaměřuje na vysvětlování jevů a hledání příčin, zatímco interpretační paradigma uchopuje významy a souvislosti. Každý z těchto přístupů může využívat různé teorie a metody, aby lépe porozuměl zkoumaným problémům (Ochrana, 2013).

Z předchozí kapitoly vyplývá, že mohu jít cestou explanační kvalitativní výzkumné metodologie s využitím různých způsobů teoretického zkoumání a empirického postupu získávání zpracování dat.

K odpovědi na výzkumnou otázku „*Jaká je zkušenost supervizorů se supervizí jejich supervizní práce?*“ jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, která podle Novotné umožňuje dívat se na individuální sociální realitu coby vzhled do porozumění, významů a způsobů prožívání. Metodologicky jde o idiografický (specifický) a induktivní přístup, který klade důraz na samotná data a je otevřený různosti s cílem najít odpovědi na otevřené otázky začínající „*co/kdo/jak/kde/kdy*“ (Švaříček, 2007; Novotná, 2019).

Tento výzkum je v souladu se Zandlovou (2019) základním výzkumem, který je charakterizován cílem popsat dosud nepopsané téma.

Za výhodu kvalitativního výzkumu považuji, že jeho průběh je ovlivňován tím, co přináší výzkumný problém v každém okamžiku. Určitou nevýhodu spatřuji v nároku na otevřenost a flexibilitu na výzkumníka nejen v průběhu celé realizace výzkumu, ale i ve zpracování dat. Jedna činnost ovlivňuje druhou a ta zase tu první. Novotná tento proces nazývá interaktivním modelem výzkumu (což nevyklučuje zaměřenost a promyšlenost jednotlivých kroků se zřetelem na cíl), při němž věnujeme pozornost nesamozřejmým věcem (Novotná, 2019). Pro strukturu následující části práce jsem využila tabulku s charakteristikou základních obecných kategorií podle Silvermana (2005): teorie - modely - metody – technika - procedura (in Mišovič, 2019).

2.6 Metody výzkumu

Cílem výzkumu je zkoumat zkušenosti supervizorů, přičemž koncept poznání reality jako jejího odrazu je nahrazen tím, jak sociální aktéři komunikují o významu a procesu rozhovoru (Berger a Luckmann, 1999). Realita je konstrukcí pozorovatele, takže různí pozorovatelé mohou mít různé interpretace stejného jevu na základě svých perspektiv a zkušeností. Jedinec nereaguje pouze na okolní impulzy, ale jeho vnitřní struktura určuje, jak se s okolím vyrovnává (Hendl, 2012).

Interpretativní přístup předpokládá, že dějiny a společenský život mají významový rozměr, který nelze redukovat na pojmy přírodních věd. Kvalitativní výzkum se opírá o filosofii rozumějícího přístupu hledajícího specifické významy. Švaříček (2007) a Konopásek (2007) souhlasí, že ideální vstup do výkladu dat v kvalitativním výzkumu je otevřené kódování, které tvoří základnu pro další analytické techniky.

2.7 Pilotní rozhovor

Výzkumu předcházela předvýzkum v podobě pilotního rozhovoru, který posloužil k ověření struktury rozhovoru, odhalení časové náročnosti, srozumitelnosti otázek a vyzkoušení nahrávání si rozhovoru. Díky pilotnímu rozhovoru jsem přišla na to, že musím mít cíle výzkumu neustále na očích. Efektivnější a přirozenější pro plynulost hovoru je držet se struktury hovoru s jednotlivými částmi témat, spíše než se soustředit,

zda už padly či nepadly konkrétní otázky. Pilotní rozhovor proběhl online, což se ukázalo jako limitující. Participant se cítil málo vtažený do rozhovoru. Podstatné bylo, že jsem si vyzkoušela jako užitečnou časovou dotaci 40 až 60 minut. Rozhovor obohatil rozměr otázek o specifickou náročnost supervize v sociálních službách pro seniory.

2.8 Výzkumný soubor – participanti

Výzkumného soubor jsem zvolila dle tématu výzkumu tak, abych na základě získaných informací od výzkumného souboru byla schopná řešit výzkumný problém. Jako kritérium pro zařazení participantů do výzkumu jsem stanovila minimálně roční supervizní praxi (probíhající i minulou) v sociálních službách pro seniory. U supervizorů splňujících tuto podmínku jsem předpokládala dostatečnou zkušenost se supervizí v sociálních službách pro seniory i se supervizí této jejich supervizní činnosti. Podmínka supervizní praxe v sociálních službách pro seniory vedla k homogenní povaze výzkumného vzorku. Tento postup je vhodný pro výzkumný problém, který reflektuje jev vázaný na konkrétní skupinu aktérů, na nichž lze daný jev sledovat (Novotná, 2019).

Vzhledem ke specifické skupině supervizorů a ve snaze ovlivnit úspěšnost splnění daných kritérií jsem v lednu 2024 e-mailem na kontakty veřejně přístupné na stránkách ASuPP oslovila všech 51 členů Asociace. Mezi nimi převládají ženy a předem bylo jasné, že skupina je genderově nevyvážená, proto jsem současně e-mailem oslovila všechny mužské supervizory, jejichž kontakty byly přístupné na stránkách ČIS. I přesto je na výzkumu participoval pouze jeden muž supervizor. Během února a března 2024 jsem vedla devět polostrukturovaných rozhovorů, a to s osmi supervizorkami a jedním supervizorem, čímž došlo k informačnímu nasycení. Participantům jsem dala na výběr rozhovor online nebo osobně v místě podle jejich volby. Rozhovory proběhly v sedmi případech online a dvakrát osobně v pracovním prostředí participanta.

Z devíti participantů má sedm participantů vzdělání magisterské, jeden participant doktorské a jeden docentské vzdělání. Z přehledové tabulky participantů v Příloze 4 vyplývá, že všichni mají supervizní vzdělání v rozsahu minimálně 500 hodin, tedy více, než požaduje ANSE¹⁹. Pět participantů vedle toho absolvovalo pětiletý

¹⁹ <https://anse.eu/about-anse/standards> (poslední aktualizace 28. března 2020)

psychoterapeutický výcvik, dva participanti jsou frekventanty psychoterapeutického výcviku, dva participanti nemají psychoterapeutický výcvik a zatím o něm ani neuvažují.

2.9 Realizace rozhovorů

Pro hlubší porozumění osobní zkušenosti participantů jsem zvolila metodologii exploračního výzkumu kvalitativní metodou hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, která je vhodná pro cíl mé výzkumné práce. Jak říká Mišovič (2019), úspěch rozhovoru závisí na důkladné přípravě a míře důvěry mezi výzkumníkem a participantem. Na začátku každého rozhovoru jsem potvrdila pořizování audiozáznamu a jeho následnou anonymizaci a smazání. V online prostředí jsem uvedla průběh rozhovoru a přiznala použití osnovy. Připomněla jsem cíl výzkumu a na závěr poděkovala participantům za čas a důvěru. Při plánování výzkumu jsem se rozhodla pro průběžné zpracovávání nahrávek rozhovorů a vyhodnocovala jsem, co mi přinášejí, co vypovídají ve vztahu k teoriím (Novotná, 2019).

Vzhledem k cíli výzkumu jsem nepotřebovala doslovný přepis rozhovorů, proto jsem texty převedla do méně hovorové češtiny a nezaznamenávala jsem plevelná slova, s respektem ke sdělovanému obsahu. Déle jsem pro lepší orientaci v kontextu a pro srozumitelnost bylo, že jsem v písemné podobě do rozhovorů upravila a sjednotila údaj, zda mluvíme o *super-supervizi* nebo *supervizi*, *super-supervisorovi* nebo *supervisorovi*, *super-supervidovaném* nebo *supervidovaném*. Z předvýzkumu jsem věděla, že bych se měla důsledně držet přesného pojmenování rovin supervize. Díky ponoření se s participanty do rozhovoru se mi tuto linku vždy nepodařilo udržet, nicméně z kontextu rozhovorů příslušné supervizní roviny zřejmé jsou. Rovněž v zájmu srozumitelnosti textu jsem dvojznačný resp. zavádějící pojem *supervizant* nahradila v reakcích informantů dle smyslu sdělení jednoznačným výrazem *supervidovaný* (v drtivé většině) nebo *supervisor* či *super-supervisor* (řídce).

2.10 Analýza informací

Mým cílem bylo, aby analýza extrahovala esenci prožité zkušenosti. Data jsem třídila podle Novotné do jednotlivých segmentů, kategorií a témat. Získala jsem popis zkušenosti supervisorů, jak ji sami nahlédli, a identifikovala tak témata, která se díky

tomu objevila. Tato témata jsem dále zpracovávala do komplexního výsledku společného sdílení výzkumníka a participantů. Úsilí a čas participantů výzkumu by zůstaly nevyužity, kdybych získané informace nechala osamocené, bez interpretace a třídění nových souvislostí. Kódování umožnilo vytvořit z přepsaných rozhovorů nový unikátní soubor s tematicky seskupenými úryvky, které jsem srovnávala a na základě nich vytvářela interpretace podle mého aktuálního porozumění stavu věcí. Uvědomuji si, že i když jsem se snažila o maximální objektivitu k tématu, vždy je možné v textu najít další souvislosti.

Následující tabulka (Švaříček, 2007, s. 247) zobrazuje postup analýzy dat, který jsem při zpracování výzkumu zvolila.

Tabulka 2 Jednotlivé kroky analýzy dat

KROKY	KÓDOVACÍ TECHNIKA	ANALYTICKÉ STRATEGIE	ROVINY INTERPRETACE
1.	Otevřené kódování	Analytická indukce Konstantní komparace	Primární interpretace
2.	Technika vyložení karet		
3.	Tvorba kostry příběhu		
4.	Psaní zprávy /výsledků		Sekundární interpretace

Reflexe sociální reality ve formě normativních výpovědí o zkoumané realitě popírá nestrannost vědecké výpovědi, ale přináší výpovědi lidí, kteří jednají s určitými záměry. Ve výzkumu zacházím se zkušeností jako poznáním něčeho z vnějšku, co se děje prostřednictvím pozorování, konání. Mám na paměti, že zkušenost je subjektivní stav, který vzniká v mysli při usuzování nad tím, co bylo prožito a uchováno v paměti. Proces získávání zkušenosti a změny, kterou následně zkušenost vyvolá, tvoří podstatu učení jako zdroj poznání a prostředek interakce člověka s okolím (Hartl a Hartlová, 2009).

Při otevřeném kódování jsem se řídila dle Strausse a Corbin (1999), při uspořádání kapitol dle Švaříčka (2007). Otevřené kódování je fáze analýzy, zaměřená na označení pojmů ze shromážděných dat, která jsou rozdělena na jednotlivé části nazývané kódy, přičemž výzkumník hledá jejich podobnosti a rozdíly. Tyto kódy jsou následně seskupeny do kategorií podle jejich podobnosti. Názvy kategorií by měly okamžitě naznačovat jejich obsah (Strauss a Corbin 1999). Kategorie jsou uspořádány do logického rámce pro převyprávění obsahu jednotlivých kategorií. Ve výsledné analýze jsou prezentovány kategorie související s výzkumnou otázkou. Názvy

jednotlivých kategorií mohou být názvy kapitol, jejichž obsahem je podrobný popis a interpretace kódů (Švaříček, 2007).

2.11 Software a kódování

Z devíti v průměru padesátiminutových rozhovorů jsem získala rozsáhlý soubor informací. Třídila jsem je na dílčí části, témata a podtémata se snahou o smysluplnou kategorizaci, aby mi neuniklo nic užitečného a důležitého pro odpovědi na výzkumné otázky. Při celém procesu jsem využívala funkce *MAXQDA* vhodné pro induktivní kódování a tvorbu vizualizací v modulu *MAXMaps*.

Obrázek 2-1 Ukázka kódování v programu MAXQDA



Software umožnil zpracovávání všech textů na jednom místě, s neustálou vizualizací a aktualizací základní hierarchie kódovacích kategorií. Manuální kódování tohoto typu technikou *tužka, papír* by vyžadovalo nepoměrně více času, energie i fyzického prostoru. Vybraná data jsem dávala do souvislostí a vyabstrahovala jsem větší části textu do menších obsahových kategorií. Cílem nebylo data pouze zredukovat, ale porovnat je a vytvořit informační koncept s principy daného tématu. (Heřmanský, 2019; Kráčmarová a Plháková, 2012).

2.12 Přehled kategorií kódů

S ohledem na teoretická východiska této oblasti jsem pod čtyři hlavní kategorie, které zahrnují jednotlivé kódy, přiřadila názvy jednotlivých kategorií, jež se vztahují k výzkumným otázkám a cílům.

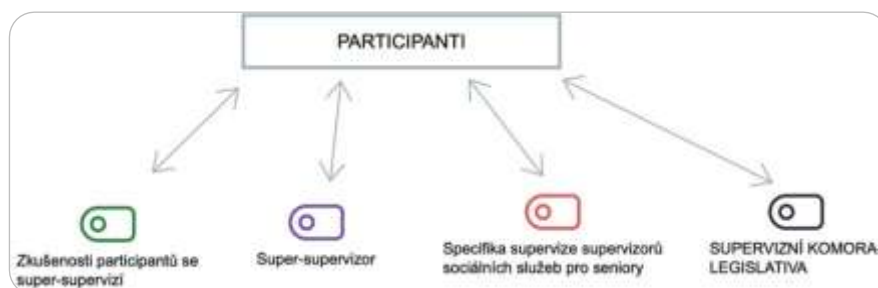
První kategorie nese název "*Zkušenosti participantů se super-supervizí*". Tato kategorie souvisí s hlavní výzkumnou otázkou a zabývá se obecným popisem zkušeností participantů jako souhrnu informací o postojích, názorech, vnímaných pocitech, typech super-supervize, četnosti a edukativnosti super-supervize, o vývojových fázích super-supervidujících a zpětnovazebném reflektování supervizní práce při super-supervizi.

Druhá kategorie, nazvaná "*Super-supervizor*", zahrnuje popis participantova hledání super-supervizora, rozhodující znaky vhodného super-supervizora, jeho odbornost, délku spolupráce s participantem a důležitost jeho profesní odbornosti pro participanta.

Třetí kategorie, pojmenovaná "*Specifika supervize*", se zabývá tématy, která jsou ovlivněna supervizí supervizní práce v sociálních službách pro seniory.

Čtvrtá kategorie "*Supervizní komora*" představuje samostatný kód s obsahem vzniklým z rozhovorů na téma institucionalizace profesní komory supervizorů.

Obrázek 2-2 Kategorie kódů v MAXQDA



2.13 Limity výzkumu

Výzkum (a tudíž celé pojetí této práce) je primárně omezen mými zkušenostmi, vědomostmi a schopnostmi porozumět zkoumanému fenoménu a následně jej interpretovat v limitech vlastního jazyka. Jsem to já, kdo dává svou pozornost a významovost některým věcem nebo jevům a jiné nechává bez povšimnutí.

Výzkum je ovlivněn mou subjektivitou, mými přesvědčeními, hodnotovými přístupy a předpoklady, díky kterým mohu některým věcem dávat větší pozornost než jiným. Supervizi vnímám obecně jako užitečný nástroj pro pomáhající profese. I toto moje vnímání může ovlivňovat povahu vytvořených dat, jejich interpretaci a podobu finálního výstupu. Snažila jsem se vyvarovat se toho za pomoci poznámek z výzkumu, reflexí svých kroků a konzultací. Uvědomuji si, že výstupy z výzkumných rozhovorů jsou ovlivněny i způsobem formulace otázek. Přestože jsem zvyklá vést rozhovory z pozice terapeuta a krizového intervenanta a učím se je vést z pozice supervizora, odnáším si zkušenost, že vedení výzkumného rozhovoru je specifickou disciplínou, a bylo by mi užitečné, kdybych v něm měla větší trénink.

Výsledky výzkumu jsou limitovány jeho zadáním, které určilo složení výzkumného souboru. Přestože jsem oslovila různorodou skupinu supervizorů, přihlásili se účastníci, kterým dávalo smysl věnovat mi čas ze svého nabitého programu a sdílet informace o super-supervizi. Pokud budu tento předpoklad dál rozvíjet, nejspíš mé téma oslovilo více ty, co super-supervizi nějakým způsobem využívají, tedy mají s ní nějakou zkušenost. Supervizoři bez zkušenosti se super-supervizí by neměli důvod se ozvat.

U pěti účastníků z devíti je společným jmenovatelem absolutorium studijního programu supervize na FHS. Proto si domýšlím, že vlivovým faktorem při rozhodování se o účasti ve výzkumu u nich mohl být pocit sounáležitosti s výzkumníkem z jejich alma mater. Někteří to při rozhovoru i potvrdili, což je bezděčný doklad významu, který tomuto prvku svého většinou bohatého rejstříku vzdělání přisuzují. Tím pádem je velká pravděpodobnost, že jsem získala informace od účastníků s podobným filosofickým náhledem na kontext supervize, kde odlišností je pak způsob její praktické realizace.

"Teprve to, co bude následovat, dává smysl tomu, co je."

(Ivan Úlehla)

3 SDĚLENÍ PARTICIPANTŮ VÝZKUMU

Následující zpráva obsahuje informace analyzované s důrazem na super-supervizi supervizorů s praxí v sociálních službách pro seniory.

3.1 Zkušenosti participantů se super-supervizí

Obrázek 3-1 Kódy z programu MAXQDA



Všichni participanté považují super-supervizi za zásadní nástroj pro udržení a zlepšení její kvality své práce a za projev odpovědnosti vůči svým klientům.

Pro Hedu bylo už na škole: *“každé setkání se super-supervizorem bylo velmi obohacující. Super-supervize má pro mě obrovský význam. Už to, že slyšíte „ano, to je dobré“ nebo „to se mi nezdá“. Že v tom nejste sama a nachytáte inspiraci od dalších. Super-supervize je prostor, kam můžu přijít v rámci zachování bezpečí. Jít si tam hledat nějakou cestu a ideálně ji tak i najít. Kudy kam, kterou cestou. Zároveň obohatit sebe sama, i své způsoby přemýšlení. Je to prostor, kde můžu i o světě přemýšlet jinak, než v osobním životě.”*

Aurora vnímá kolegiální super-supervizi jako řemeslný nástroj: *“Supervizi uchopujeme jako nějaký nástroj podobně jako ten, kdo si zajde na svačinu a pak uchopí do ruky pilu. My po svačince vezmeme do ruky supervizi. super-supervize je pro mě čím dál víc důležitější. Je to prostor rozšiřovat svůj pohled, ujišťovat se v tom, co dělám, jak*

to dělám, čerpat inspiraci od kolegů. Na příkladu, kde Aurora říká, jak učí studenty využívat supervizi, dokresluje důležitost super-supervize pro sebe: „snažím se jim sdělovat svoji zkušenost, že pokud někde působím déle než 14 dní a nemám téma do supervize, tak je to zvláštní, protože není možné, že by se mi za tu dobu neudálo nic, nad čím bych nechtěla popřemýšlet. Snažím se jim předat pozitivní zkušenost, že supervize je jedním z mnoha užitečných nástrojů, které existují, a když se ji naučí používat, můžou se vyhnout spoustě nedorozumění a rozladění.”

Alžběta sdílí, že pro ni má super-supervize: „absolutně zásadní význam. Lidi se mě i často ptají: „A vy máte supervizi?“ Na to říkám, že samozřejmě. Nedokážu si představit, že bych někoho přesvědčovala o nutnosti supervize a sama jsem pod ní nebyla. Aby to nebylo jak kovářovic kobyla. A co je pro mě mnohem důležitější, benefit z toho je obrovský.” Super-supervizi vnímá jako vzácný: “čas se zastavit a přemýšlet o tom, jak práci dělá, jak ji může dělat jinak nebo se ujistit, že ji dělá báječně”. Antonie se při super-supervizi vrací: „k profesionálnímu ukotvení své role“. Vnímá ji jako závazek vůči klientům, kteří jí v supervizi něco dávají a posouvají ji dál. Dušan při super-supervizi sleduje obecný cíl udržení a zvýšení kvality: “ Super-supervize je pro mě zásadní jako proces provázení náročným obdobím, abych své supervize mohl dělat udržitelně a průběžně si reflektoval, co do ní vkládám, v jaké jsem sám kondici, fyzické i psychické, reflektovat si důvod, proč dělat supervizi.”

Lada oceňuje vliv super-supervize na boření supervizorových dogmat: “Není jednoduché supervidovat supervizory, kteří mají až příliš vysokou sebereflexi a při obhajobě své práce si nenechají jen tak něco líbit. Zároveň jsou ale otevření nápadům a kolegiálně. Díky této super-supervizi se mi někdy daří změnit názor, který jsem zprvu zastávala. Je moc dobré slyšet, že mé dogma a mou pravdu někdo jiný vnímá jinak a zachází s ní jinak.”

Pro Leonu je super-supervize základní výbavou: “, kterou by měl mít možnost využívat každý, kdo pracuje s lidmi. Super-supervize je základní výbava supervizora. Patří k základní péči. Jako kartáček na zuby. Rozumný člověk si nečistí zuby, až když ho bolí a jde s problémem k zubaři. Nemůžu říct, že je tím nejdůležitějším, ale je důležitým nástroj k tomu, aby člověk práci v sociálních službách dělal dobře, tak aby ho to nebolelo, aby neublížoval těm, s nimiž pracuje, a aby práci, kterou si vybral, dělal radostněji.”

3.1.1 Využívané druhy super-supervize

Supervizoři v sociálních službách pro seniory využívají různé druhy super-supervize, včetně individuální a skupinové. Individuální super-supervize je preferovaná pro své zaměření na specifické potřeby jednotlivce, zatímco skupinová super-supervize poskytuje možnost vzájemné inspirace a sdílení zkušeností. Někteří supervizoři upřednostňují individuální super-supervizi kvůli její efektivitě a zaměření na jejich vlastní potřeby jako Anna, která říká: „*Vyhovuje mi individuální super-supervize. Chci v supervizi řešit svoje věci, nemám tolik času, a když už supervizi mám, potřebuji ji maximálně vytěžit. Skupinová supervize obvykle trvá více hodin a obvykle se tam řeší někdo jiný. To může být inspirativní, pokud hledáte nové způsoby řešení věcí nebo otázek nebo se chcete s kolegy sladit a prodiskutovat, jak oni to řeší. Individuální super-supervize je samozřejmě dražší, protože ji celou platím sama, zatímco u skupin se to dělí, takže jde třeba o stovky korun a člověk má osm hodin supervizi. Individuálně nasbírám osm hodin supervize supervize za tři čtvrtě roku.*“, a Antonie, která má individuální super-supervize často online a dodává k tomu: „*Je tedy dobrý impact covidu, že můžu mít super-supervize i online. V tom jsem se hodně našla, že nemusím někam jezdit, když opravdu supervizi supervize potřebuji.*“

Jiní, jako Lada a Leona, kombinují individuální a skupinovou super-supervizi, aby využili výhod obou přístupů. Lada využívá rozmanité druhy super-supervizí: „*Kromě individuální super-supervize využívám skupinovou supervizi supervizorů v sociálních službách, supervizně vedenou moc dobře, má to strukturu, někde se dostaneme a nahlédneme.* Pro Leonu je setkávání s ostatními supervizory, zdrojem, ze kterého čerpá pro reflexi vlastní supervize: „*Využívám převážně individuální super-supervizi, vedle ní ale dlouhodobě i uzavřenou super-supervizní skupinu. Moc cenný je tam kontakt s ostatními supervizory, jsme strašně otevření v osobních věcech. Je opravdu cenné, když se lidé s profesním sebevědomím nebojí říct, že někde selhali. To je fakt úžasné. Při super-supervizním setkávání s ostatními supervizory přijdu na spoustu věcí, které bych si do individuální super-supervize nepřinesla. Párkrát jsem absolvovala skupinovou supervizi supervize online.*“

Heda využívá mezioborové supervize a supervizní akce organizované vzdělávací organizací: *“Chodím k Ivaně Veltrubské²⁰. Potom v podstatě nevynechávám žádnou akci týkající se supervize v Tudytamu. Ti mně přijdou velmi otevření a postmoderní ... takže tam člověk může přinést spoustu případů, ke kterým má otázky, a odchází s odpověďmi nebo s ještě více otázkami (úsměv). Hledám také mezi bývalými spolužáky ze školy, když je to krizovka a potřebuji konzultaci velmi rychle, na koho se rychle obrátit, ať supervizi dělám dobře.”*

Dušan se vedle individuálních a týmových supervizí na věci dívá autosupervizně: *“Jako OSVČ reflektuji svou supervizní práci se super-supervizorem individuálně. Vedle toho nějaká peer setkání se supervizory v rámci Asociace²¹. Autosupervizně se obracím dovnitř a hodně si to reflektuji. To může být i při jízdě autem, hodně cestuji tady u nás po regionu. Takové přechodové rituály. Autosupervize nebo reflexe procesu.”*

Aurora dlouhodobě pravidelně využívá intervizi nebo kolegiální supervizi s kolegyní a také online skupinovou super-supervizi: *“Pro témata, která aktuálně potřebuji zpracovat, využívám nárazově i jiné supervize nebo konzultace s někým jiným. Také se už asi půl roku chystám že bych zase vyrazila do Prahy k paní Veltrubské na mezioborovou supervizi.”*

3.1.2 Četnost využívání super-supervize

Všichni participanti vnímají že je pro ně super-supervize užitečná natolik, že ji využívají, přestože to nemají nikým uloženo. Četnost super-supervizí se liší, vnímání optimální frekvence super-supervize je subjektivní. Výsledky ukazují, že participanti často mění frekvenci a formu super-supervize podle aktuálních potřeb a pracovního zatížení. Porovnáním odpovědí se ukázalo, že participanti, kteří mají méně kontraktů v sociálních službách pro seniory, v praxi mají menší potřebu super-supervize.

Alžběta má individuální super-supervizi měsíčně, skupinovou každé dva až tři měsíce. Považuje 30 hodin ročně za málo vzhledem k 480 hodinám poskytnutých supervizí. *“Individuální super-supervizi se snažím mít jednou měsíčně. Skupinové nebo*

²⁰ Zde uvádím jméno supervizorky, protože nabízí jako jediná unikátní formu super-supervize, kterou je možné vnímat jako samostatný institut, kde se setkávají na jedné platformě účastníci z různých pomáhajících oborů.

²¹ Asociace supervizorů pomáhajících profesí

peer super-supervize jednou za dva až za tři měsíce. Třicet hodin přijaté supervize za rok, ale připadá mi to málo. Vzhledem k počtu poskytnutých supervizí, za loňský rok 480 hodin, to není ani deset procent. To mi připadá fakt málo.”

Anna dodržuje měsíční cyklus super-supervizí a supervizí psychoterapie. *“Jednou měsíčně mám supervizi supervize a stejně tak jednou měsíčně supervizi psychoterapie. Takže vlastně dvě supervize v měsíci. To už taky potom něco stojí, a ceny stále vzrůstají... chodím jenom ve volném čase a ještě si je sama platím.”*

Antonie využívá super-supervizi ad hoc, zhruba třikrát ročně, podle potřeby. *“Supervizi supervize si vyžádám na nějakou konkrétní věc, když mám pocit, že supervizi potřebuji. Nemůžu úplně říct, že bych ji měla pravidelně. Využívám ji určitě třikrát do roka. Z časových důvodů ne častěji.”*

Dušan oceňuje pravidelnost měsíční super-supervize, i když nyní měl půlroční pauzu: *“Obvykle jsem míval supervizi jednou měsíčně, teď jsem si dal půlroční pauzu, než jsem oslovil nového supervizora. Líbí se mi na tom stabilita, mít super-supervizi jednou měsíčně a je to.”*

Hana má super-supervizi několikrát ročně. Začínala s frekvencí jednou za dva měsíce: *“Individuální supervizi využívám čtvrtletně nebo půlročně. Ze začátku jsem jezdila na super-supervize jednou za dva měsíce. Vyhledala bych ji i v případě, kdybych žádný problém neměla, ale kdybych na super-supervizi nebyla rok.”*

Lada Ze začátku chodila na individuální super-supervizi měsíčně, nyní jednou za čtvrt roku, skupinovou má jednou za dva měsíce. Lada četnost individuálních supervizí rozvolnila: *“Ze začátku jsem chodila každý měsíc na individuální na super-supervizi a k tomu jsem měla a stále mám jednou za dva měsíce skupinovou supervizi supervizorů v sociálních službách. Individuální super-supervizi teď mívám jednou za čtvrt roku.”*

Leona mívá super-supervize nárazově, zhruba jednou za dva měsíce. Vyhovoval by jí systém upomínek: *„Odpovídá mé neorganizované povaze, že to je intuitivní. Impulsem je nejspíš pocit, že jsem supervizi supervize dlouho neměla. Vyhovoval by mi systém sms upomínek, jako chodí od praktického lékaře, že už je čas.”*

Heda chodí na super-supervize minimálně jednou za dva měsíce. Aurora využívá kolegiální supervizi ráda: *“Scházíme se pravidelně nepravidelně. Někdy je to jednou za dva měsíce, někdy je to dvakrát do měsíce. Vedle toho využívám online skupinovou super-supervizi.”*

3.1.3 Edukativnost super-supervize

Participantí vnímají super-supervizi jako základní část supervizního vzdělání. Její edukační funkce je zásadní v začátcích supervizní dráhy, ale nepozbývá důležitosti nikdy.

Hana vnímá jako samozřejmost, že super-supervize je: *„i forma mého vzdělávání a dělám to i pro supervidované, abych dobře odváděla kvalitní práci.”*

Anna vnímá super-supervizi jako jednu z nejdůležitějších částí svého vzdělání: *“Ověřuji si tam, co je v praxi možné. Je zajímavé, kam zkušenější kolegové supervizi vyvinuli za 30 nebo 40 let, jak některé věci už pro ně nejsou vůbec důležité, přitom pro člověka po pěti letech supervizní praxe jsou extrémně důležité a pořád je řeší. To je pro mě obzor, ke kterému jdu.”*

Alžbětu těší být u super-supervizního procesu: *“Ta korekce, náhled někoho jiného, reflexe procesu a vlastních rolí a všeho, co s tím souvisí, mi připadá úplně zásadní.”* S kolegy zavádí supervizní náslechy: *„Lákalo mě jít se podívat, jak to dělají. Je to obrovský zdroj učení. Samozřejmě se supervidovaného týmu nejdřív zeptáme, teprve na další setkání si náslecháře přivedeme.”*

Anna některé supervizní teorii porozuměla až v pozici supervidované při super-supervizi: *“Supervisor si nejdřív nastuduje teorii a buď s ní souzní nebo je v odporu. Pak si vyzkouší v praxi jiný rozměr toho celku, a nakonec si to v super-supervizi skládá. Vědět to teoretické a aplikovat to do praxe, aby to bylo lege artis. Ale podle teoretického postupu to většinou úplně nejde implementovat v praxi. Každý z nás je nějaký a něco preferuje, takže teorie s ním něco udělá. Pak s tím v praxi dělá něco dalšího. Později přijde k supervisorovi, který s tím dělá něco ještě dalšího a teď v tom novém prostoru spolu formují supervizní styl supervidovaného, který se utváří s pomocí supervizích vzestupů a pádů za porodních bolestí. Super-supervize poskytuje to nejdůležitější: oporu v situaci, kdy supervisor neví.”*

3.1.4 Sebevěče prostřednictvím super-supervize

Participantů jednoznačně vnímají super-supervizi jako nástroj sebevěče, prevenci syndromu vyhoření, prostor pro odložení zátěže ze supervize.

Anna vnímá, že supervize je jednou z nejdůležitějších forem prevence syndromu vyhoření u pomáhajících profesí: *“Super-supervize mě samozřejmě chrání před syndromem vyhoření, který je velkým rizikem v této práci. Je těžké v sobě pořád dávat prostor pro druhé, je dobře kompenzovat to prostorem pro sebe při super-supervizi. Super-supervize je dobrým nástrojem i pro mé téma držení hranic v supervizním prostoru.”*

Antonie si při super-supervizi dobývá energii: *“Sebevěče a sdílení při super-supervizi jsou pro mě důležité. Je to pro mě energetická záležitost. Jako sociální pracovník pracuji hodně se skupinami stěžovatelů, což mi bere tolik energie, že se od toho musím odpoutat a získat nadhled. V určitých věcech jsem otevřená, takže přicházejí lidi, kteří energii ode mě chtějí. Potřebuji dobýt energii od super-supervizora, který mi zprostředkuje nadhled nad věcí.”*

Pro Hanu je super-supervize především sebevěčí: *“Nezaregistrovala jsem díky tomu při supervizi pocity vyhoření, že se na to vykašlu. Asi jde víc o sebevěčí než o formu věče, abych dobře odváděla práci supervizora.”*

Lada se při super-supervizi cítí velmi podporovaná: *“Pamatuji se na chvíle, kdy jsem supervidovala v sociálních službách i jinde než v přímé věči, například manažerské supervize, kde riziko, že odejdu, bylo velké. Tehdy jsem se dosytila dobrou supervizí supervize. Super-supervize mi pomáhá pečovat o sebe, abych se problémy při supervizích tolik netížila, abych nevyhořela.”*

Pro Leonu je supervize základní vybava, kterou by měl mít možnost využívat každý, kdo pracuje s lidmi: *“Patří to k základní věči. Jako kartáček na zuby. Rozumný člověk si nečistí zuby, až když ho bolí a jde s problémem k zubaři. Pro mou sebevěčí je zásadní moje individuální super-supervize.”*

Alžběta formuluje význam super-supervize podobně: *“Super-supervizi vnímám jako úplně základní sebevěčí. Jako chodit na preventivku k zubaři.”*

Aurora se při super-supervizi zbavuje zátěže: *“Super-supervize je určitě formou sebezpečí. Řadu témat, která do super-supervize přináším, si nesu jako nějakou zátěž, kterou si potřebuji zpracovat, abych ji mohla odložit.”*

Heda na super-supervizi chodí s nadějí i adrenalinem: *“Super-supervize je prostor pro sebezpečí, kam si odložit věci ze supervize, nějak to hodit ven. Očekávám, že ze super-supervize budu odcházet s vědomím, kterým směrem přemýšlet nebo co s tím rovnou dělat. Je to pro mě naděje, že se věci můžou změnit. Na skupinovou super-supervizi přicházím natěšená, co se dnes dozvím od ostatních, co se dozvím od sebe samotné, jestli něco vypřemýšlím, co jsem neviděla. Chodím tam s nadějí a možná trochu i s adrenalinem, ale s pozitivním. Jsem natěšená, nabuzená, baví mě to. Čím víc tam dám, tím víc získám.”*

Z hlediska profesní sebezpečí je pro participanty nejdůležitější super-supervize, ale vede toho i pokud možno různorodé spektrum jejich práce, že nejsou jen supervizory. Blíže Leona: *“Nikdy bych nechtěla být jen supervizor, stejně tak bych nikdy nechtěla být jen psychoterapeut nebo jenom sociální pracovník. Takhle mě to baví, jak je to pestré, bohaté. Někdy je náročné se přepnout do jiné role, ale udržuje mě to v pozornosti, brání sklouznout do stereotypu, ta mozaika, která se skládá dohromady.”*

Dušan super-supervizi potřebuje pro udržitelnost a motivaci k další práci: *“Ve fázi, kdy jsem si dával do rozvrhu tři supervize za den, do toho ještě terapeutické klienty, bylo toho hodně, šlo pak o hledání dobré míry tak, abych to mohl dělat dlouhodobě a udržitelně. Včetně krize, kdy jsem si říkal, že opustím pomáhající profesí, protože už toho mám takhle. Včetně supervizní práce, u které jsem si říkal, že mě to už nebaví, že se mi do toho nechce, kde je moje motivace, proč tam vlastně chodím. I toto do mé super-supervize patří, protože se to týká kontextu supervizní práce.”*

3.1.5 Vývoj potřeb participantů v super-supervizi

Přijetím supervize se participanté učí být dobrými aktivními supervidovanými. Supervizní učení je neustálý proces, který vyžaduje pravidelné aktualizace. Kvalitní supervizní vztah je nejlepším způsobem, jak se otevřít sobě i klientům (Hawkins a Shohet, 2016). Počáteční úzkost supervidovaných projevující se hlavně v prvním stupni

vývoje, pramení z nedostatku strategií pro zvládání problémů, které v praxi supervidovaní potkávají (Munson 1983). Všichni participanti vyzdvihují potřebu super-supervize ve svých supervizních počátcích.

Anna zmiňuje: *“potřebu ujištění a emoční podpory, edukace a mentoringu, včetně doporučení literatury”*. Oceňuje registrační listy, výukovou pomůcku FHS pro zápis průběhu a témat supervize. Mentoring od seniorních kolegů považuje za obohacující i v současné době.

Hana řešila zpočátku: *“potřebu získání jistoty v profesní roli”* a pochyby o svých supervizních kvalitách, pokud ji v supervidované organizaci nechtěli často. Během studia si vybuodovala důvěru k *teaching*²² supervizorce, které zůstala od té doby věrná, jen dvouměsíční frekvenci super-supervizí rozvolnila k ad hoc setkáním k tématům etiky nebo střetu zájmů. Super-supervize nahrazuje intervizi, peer setkáním nebo kuloárovým rozhovorem s jiným supervizorem.

Lada využívala snad všechny druhy super-supervize. Zpočátku měsíčně a nyní čtvrtletně individuální super-supervizi, od počátku svého supervidování dosud využívá dvouměsíčně skupinovou super-supervizi. Od počátku jí to pomáhalo *“reagovat na frustrace z toho, že není dost dobrý supervizor, že nefunguje vše, co má naučeno, ale jen nějaké části.”* Nyní si nosí do super-supervize témata opakovaných krizí supervizního procesu, u nichž neví kudy z nich.

Leona mívala v supervizních začátcích tendenci zapomínat na super-supervize, jak byla supervizním procesem pohlcená. supervize probírala podle potřeby intervizně s kolegy a měla pocit, že si tak vyřeší vše potřebné. Až se před deseti lety zapojila do uzavřené super-supervizní skupiny v Remediu vedené Bohumilou Bašteckou a Milanem Kinkorem, což ji nakoplo k uvědomění si nutnosti pravidelné formalizované super-supervize, také díky kontaktu a vzájemné otevřenosti s ostatními supervizory ve skupině.

Heda byla po dokončení studia na FHS prosycena jejím prostředím a nakopnutá. Teď jí jako OSVČ chybí komunita, odkud čerpat inspiraci a kde diskutovat o odborných tématech, která se objevují a budou tento obor dál utvářet. Snaží se proto super-

²² Supervizorka ze seznamu supervizorů určených FHS.

supervizi *“využít k tomu, aby neustrnula v jedné vyjeté koleji nebo na místě a posouvala se dál, aktualizovala se na vyšší verze”*. Využívá ji pro pohled na supervizní témata z jiného úhlu. Ze super-supervize čerpá inspiraci, má v ní *“prostor pro pochyby o správnosti svého supervizního postupu i pro přijetí chyby a rozmyšlení dalšího postupu”*.

Alžběta při super-supervizích zprvu hledala bezpečí, řešila *“základní řemeslo”*, postup v náročných supervizních situacích a vyrovnávala se s těžkými zážitky, přinášela i témata dobrého kontraktování. Teď jsou jejím tématem etická témata a *“slepé skvrny, kam neumí se kouknout nebo si sáhnout”* Ve skupinové super-supervizi vnímá obrovský prostor pro kolegiální zvědomování *“kolik supervizí se dá za den zvládnout, jak si hlídat kapacitu, jak reflektovat po supervizi, jak podrobně nebo zda vůbec ji zapisovat”*. Při individuální super-supervizi jí vyhovuje, že její super-supervizorka často sdílí zkušenosti z vlastní praxe: *“Kdyby na můj dotaz na nějaké základní věci reagovala jen otázkou: „No a co ty si o tom myslíš?“ ... to by mě asi dost naštvávala.”*

Pro Dušana je v pozici super-supervidovaného důležité, že si průběhu let uvědomuje hodnoty jako: *„stabilita v supervizi, že supervizora mám a můžeme spolu projít různým trápením při mých supervizích, můžu se na něj s důvěrou obrátit a otvírat témata pracovního kontextu, u kterých jsem si kolikrát říkal, že ani na supervizi nepatří, protože jsem je předtím nikdy neotevíral, ale pak jsme spolu se supervizorem našli styčné body k mé supervizní práci. Objevuje se mi díky tomu nová perspektiva pohledu na mé supervize, nové možnosti.“*

Aurora na začátku potřebovala individuální mentorskou super-supervizní podporu, velkou roli pro ni hrál respekt ke zkušenému a výrazně staršímu supervizorovi: *“Na jedné straně obava, aby nezjistil, že jsem úplně blbá, na druhé straně očekávání, že se od něj něco naučím a dozvím. Postupně se proměňovalo do v tuhle chvíli kolegiální super-supervize se stejným přínosem.“* Supervize svých týmových supervizí zaměřuje *“na supervizní proces, způsoby intervence do něj, na zpětné ohlédnutí, jestli měla třeba jiné možnosti intervence, jestli něco udělala ok nebo naprosto nepromyšleně, zda to bylo užitečné a z čeho to pramenilo, dostat to do vědomé roviny, dále na odpovědnost za dynamiku týmu nebo práce skupiny”*. Poslední dobou se víc zabývá hranicemi své odpovědnosti za to, co se ve skupině děje, včetně odpovědnosti za ošetření potřeb jednotlivých účastníků.

Antonie si do super-supervize přináší více témat z individuálních supervizí, které vnímá jako náročné, a přijde jí to pochopitelné, protože supervidovaní si do individuální supervize nosí témata, o kterých nechtějí mluvit ve skupině: „Často je to pro mě náročná práce. Přijde mi, že tato témata z individuálních supervizí graduji po covidu. Nechci říct, že dříve byly individuální supervize jednodušší, ale lidi v sociálních službách pro seniory a v pomáhajících profesích obecně to mají v současné době těžké a s ohledem na to se jejich témata hodně proměnila. Jsou přepracovaní, zahlcení klienty. Ne že by dřív nebyli, ale jejich práce je hodně náročná.”

3.1.6 Zpětnovazební²³ působení super-supervize na supervizní práci

Participant vnímají super-supervizi jako profesně utvářející, kultivující, stabilizující, odblokovávající, odbřemeňující prostor pro reflexi, pro zastavení se, pro aha momenty, pro nové pohledy, k nacházení způsobů proměny supervizní práce.

Annu super-supervize profesně utváří: “Otevírá mi oči, protože jak člověk pracuje sám bez týmu, tak by velmi rychle sklouzl k tomu, že takhle to je jediné správné a jinak ať si jdou. Supervize supervize mi dává zpětnou vazbu, že to tak úplně není, a ukazuje jiné pohledy na věc. Ted' přemýšlím o své seniorní supervizorce, je zajímavé, když se dívám na zkušenější kolegy, kam oni supervizi v sobě vyvinuli. Jak to může vypadat, když člověk dělá supervizi 30 nebo 40 let. To je pro mě obzor, ke kterému jdu. Když vidím ty kolegy, jak pracují, jaké jsou osobnosti, jaký mají náhled, jak některé věci už pro ně nejsou vůbec důležité, přitom pro člověka po pěti letech supervizní praxe jsou extrémně důležité a pořád je řeší s tím, že pokud se to nevyřeší, tak to nebude hotové. Vidím tam nějaký směr, také z hlediska držení hranic v supervizím prostoru, to je také moje téma. Ted' se učím v supervizím prostoru, že je to opravdu jen supervize, není to ani terapie ani tohle nebo tamto, jenom supervize.”

Hanu super-supervize “i při negativní reakci na supervizi kultivuje, utváří a individuálně mění”: “Jsem ráda jiná, jsem ráda svobodná, v tom setrvám. Zároveň potřebuji, aby mi něco stanovovalo hranice a k tomu využívám kromě jiného i super-supervizi.” Vědomí těchto hranic si pak přináší do své supervizní práce například už při kontraktování: „Řeknu jim, co je možné, co už možné není, co budu případně někam

²³ Maturana - kybernetika II. řádu, viz teoretická a metodologická východiska.

hlásit. Stanovují hranice a umožňují jim být svobodní a působím na ně svým příkladem. To mě také možná utváří, protože supervizor mé supervize na mě také působí svým příkladem.“ Svě supervizní škole, FHS, je vděčná za impuls k neustálému přemýšlení o zlepšování supervizní práce.

Ladu super-supervize “vede k přemýšlení nad svou rolí supervizora, nad svou prací, nad její prezentací”. Dostává tam zpětnou vazbu, kterou by nečekala, nebo jinde, než by ji očekávala: “ Mám také zkušenost, že jsem si ze super-supervize potřebovala něco odnést do své terapie. ”

Pro Leonu je super-supervize velmi důležitá: “Vnímám ji podobně jako fyzioterapii. Když někde dlouho vysedávám a myslím na jiné věci než na to, jak sedím a jak se protáhnout, tak jdu potom k odborníkovi, který mi s tím pomůže a uleví mi. Supervize supervize mi odblokuje něco, co mě při supervidování tlačí a pomůže mi, třeba nalézt jiný stereotyp, aby mi bylo dobře.

Hedu super-supervize zpětnovazebně ovlivňuje tak, že se snaží: “(...) být supervizorem, jakého bych si sama přála. Snažím se podporovat. Dávám prostor pro přinášení chyb a jejich reflexi „dobře, tohle je chyba, ale teď se musíme posunout dál, podívat se na to a vymyslet, co s tím“. Snažím se supervidované vést a když vidím, že v tom tápou, tak je v tom nekoupat. Doptám se „víte, nevíte, potřebujete k tomu něco?“. Pokud řeknou, že vlastně nevědí, co po nich teď chci, a potřebovali by to vědět, tak do toho společně vstoupíme, něco si malujeme a podobně.“ Takže když sama superviduje, přináší to, co zažívá v pozici supervidované při super-supervizi.

3.2 Super-supervizor

Obrázek 3-2 Kódy z programu MAXQDA



Pro výkon super-supervize v Česku není specificky vymezena kvalifikace nad rámec supervizní kvalifikace. Super-supervizor není povinen procházet supervizí své super-supervize. Participantů toto reflektovali věcně.

Alžběta připomíná, že jednou z odborností ČIS je “vyučující supervisor” (Mentoring Supervisor), který vede supervizní výcviky, tj. vyučuje supervizi, je lektorem, mentorem a koučem supervize. Tato kvalifikace je pro ni legitimním vzděláním super-supervizora: *“U nás není definované, kdo by měl super-supervizi poskytovat. Jestli v okamžiku, kdy se na to supervizor cítí, může říct, že nabízí super-supervizi. ČIS už má teď druhý běh výcviku Mentoring Supervisors. Mentoři supervize jsou pro mě legitimní profesionálové, kteří mohou poskytovat supervizi supervize. Loni skončil první běh, ze kterého na to mají oficiální papír. Jinak záleží na tom, jak se na to kdo cítí. Nemyslím, že supervizní vzdělání mě opravňuje rovnou dělat supervizi supervize. Myslím, že to je ještě o level výš, ve smyslu konceptu, kdy pracovník, který pracuje s klientem, má supervizora.”*

Lada vidí jako kvalifikační předpoklad pro super-supervizora jeho desetiletou supervizní praxi: *“Nemám zkušenosti na supervidování supervize. Jako hranici potřebných zkušeností vidím deset let supervizní praxe. Mám pocit, že jsem ještě učeň. Po deseti letech supervidování bych už měla být schopná se o své zkušenosti opřít.”*

Heda reflektuje obtíže hledání kvalifikovaného super-supervizora nezátíženého nežádoucími pracovními vztahy s jeho supervidovaným: *“Lidem, kteří supervize opravdu dělají a chtějí se posouvat dál, se zužuje nabídka, ke komu jít. Nahoře se to sbíhá do desítek lidí, kteří se už navzájem znají a vlastně už není prostor přijít jen na supervizní platformě, ale už do toho vstupují i vztahy, které by zřejmě mezi supervizorem a supervidovaným neměly být. Říkám si, jak to udělat jinak, když už se v té pyramidě někam dostanu, kam se tedy ještě můžu obrátit?”*

V tomto kontextu vyvstává legitimní otázka, zda si super-supervizor nechává supervidovat svou super-supervizní práci. Z reakcí participantů (včetně výše uvedených) vyplývá, že toto při výběru super-supervizora nezohledňují, nepotřebují a vnímají jen implicitně. Jedna participantka nicméně z druhé ruky upozornila na etický problém při super-supervizi, který vedl k rozvaze tímto směrem.

Antonie: *“U některých vím, že své super-supervize nechávají supervidovat. Myslím si, že to dělají i ti ostatní, ale nikdy jsem si to neověřovala.”*

Hana: *“Nevím, jestli to můj super-supervizor dělá. Není to pro mě důležité. Nikdy jsem se na to neptala. Možná to má někde na webu napsané, nestudovala jsem to. Je pravda, že jsme se v kuloárech bavily s kolegyní, se kterou společně učíme terapeutky, o některých dalších supervizorech supervize a přemýšlely, jestli oni vůbec chodí na supervize. Takže ano, napadlo mě to při tom rozhovoru, ale já to zrovna pro sebe nepotřebuji. Možná kdybych byla nespokojená, tak by mě to třeba napadlo. Jako to napadlo tu mou kolegyni, protože ona nespokojená byla, mluvila o přenosu.”*

Heda: *“Nad tím jsem vůbec nepřemýšlela, nikdy vlastně, ale předpokládám, že to dělá.”*

Lada: *“Všimla jsem si u svých super-supervizorů, že supervize využívají. Občas řeknou „vzal jsem si to do supervize“. Explicitně jsem se nikdy neptala, ale někdy to z našich rozhovorů vyplyne. Myslím si, že dobrý supervizor supervizorů to nezvládne bez supervizí vlastní práce. Možná už na jiné úrovni, kolegiální, nejsem si jistá, jak to dělají.”*

3.2.1 Hledání super-supervizora

Většina participantů volí super-supervizora podle doporučení kolegů nebo dosavadního super-supervizora, s přihlédnutím k dalším dostupným informacím. Participantka Anna hledá super-supervizora inzerátem. Upozorňuje, že nejdůležitější informace získá až při osobním setkání, a doporučuje nejméně tři zkušební supervize. Tuto praxi potvrzuje i Dušan.

Pokud participanti volí místo individuálních super-supervizí kolegiální supervize, pak pro ně vybírají supervizory, se kterými se osobně ani pracovní ne setkávají s výjimkou supervizního vzdělávání, seminářů a konferencí, kterému je nemožné zamezit. Zejména ve vyšších patrech supervizní pyramidy, při super-supervizi, je splnění této podmínky obtížné, s ohledem na početně omezenou supervizní komunitu.

Anna podala inzerát, v němž napsala: *“Super-supervizor, kterého hledám, může být i ve výcviku.”* Opírá se o výzkum a souhrny z psychoterapeutické aplikace Deepsy, které ukazují, že věk terapeuta nehraje roli v tom, jak je dobrý. Analogicky předpokládá, že to je podobné u super-supervizora: *“Důležitý je lidský faktor. Mladý super-supervizor může být hodně nadšený a otevřený, může používat nové metody, které školy chrlí, umělou inteligenci. Může to natáčet a rozebírat. To může být v super-supervizi přínosné pro oba.”*

Lada si volí super-supervizora na doporučení kolegů: *“Nikdy jsem nehledala na internetu. Ale s ostatními supervizory jsme se domlouvali nebo předávali si kontakty, kdo koho vezme.”*

Heda má pro případ změny super-supervizora vytipované odborníky, které by oslovila: *“Hledala bych někoho, s kým jsem se už setkala, nebo by působil faktor FHS, že to je stejná líheň. Na základě referencí nebo vlastní mini zkušenosti, třeba i letmého setkání, článku, příspěvku na Facebooku. Nedělám výběrové řízení na svého super-supervizora tak, že bych studovala webové stránky a četla texty.”*

Haně už od studií vyhovuje jako super-supervizor někdo blízký jejímu psychoterapeutickému směru: *“Na rozdíl od supervizí mé psychoterapeutické praxe nebo sociální práce – tam vyhledávám někoho, kdo nic o mém psychoterapeutickém směru nic neví. U supervize supervize jsem naopak ráda, když o tom něco můj supervizor ví, protože při mém popisu použité techniky je schopen hned posoudit její vhodnost v dané situaci říct mi „tohle už nikdy nedělejte“.”*

Jedním z faktorů při výběru super-supervizora je i načasování na vhodnou dobu. Anna výběr super-supervizora načasovala na duben: *“To je asi doba, kdy mají supervizoři nejvíc jasno o své supervizní kapacitě. Vědí, že něco končí v červnu, něco začíná v září. Zatímco když člověk hledá v říjnu poté, co supervizoři naberou nové organizace a nové supervidované, je to obtížnější. Kolegovi, který podával inzerát v říjnu, se ozvali jen dva supervizoři, z toho jeden s přemrštěnou cenou 1800 korun za jednu supervizi.”*

Součástí rozhodovacího procesu je ochota jít do rizika u prvních setkání s tím, že možná to neklapne. Anna získává předem informace o super-supervizorech z jejich

životopisů, webů, odborných publikací, od kolegů nebo dosavadního super-supervizora a dodává: *“Vnímám to jako doprovodné informace, ty nejdůležitější získáte až z osobních setkání. Proto sama jako supervizor dávám i organizacím tři zkušební supervizní setkání. Zpětně jsem musela dát za pravdu docentce Havrdové, podle níž se supervize rozbíhá až po šestém setkání. Je to tak, některé neslučitelné nebo nevyhovující věci v supervizi se mohou objevit klidně až po tom šestém setkání. Mám s tím zkušenost v roli supervizora i v roli supervidované.”*

Dušan potvrzuje stejný model spolupráce: *“Vyzkoušíme super-supervizi a po pár setkáních si se super-supervizorem reflektujeme, jestli to sedí nebo ne. Předem to úplně nejde odhadnout.”*

Alžběta oslovuje potenciální super-supervizory, kteří ji zaujmou vedením workshopu nebo prezentací práce, zjistí si jejich vzdělání a praxi: *“Ale kdybych zjistila, že nemá praxi a stejně by mě zajímal, šla bych do toho.”*

Antonii se s ohledem na pracovní zkušenosti super-supervizoři už těžko hledají: *“Hodně si potrpím na nezávislost a přece jen pole pro výběr v Čechách je omezené. Nechci super-supervizora, kterého znám nebo s ním spolupracuji na nějakém projektu, i když vím, že je ve své profesi dobrý.”*

Roli při výběru supervizora supervize hrají oborová kritéria - aby se orientoval v oboru, aby o něm participant něco věděl, ale zároveň aby nespolečně pracovali.

Pro Ladu není podstatné, odkud super-supervizor je a s kterými kolegy se zná, protože do super-supervize nejde se svými niternými věcmi jako ke svému terapeutovi: *“My supervizoři jsme při práci samotáři, málokdy spolupracujeme. Takže jestli zná mou kolegyni, která superviduje jinou službu, nehraje roli. Nechtěla bych ale sdílet stejného super-supervizora s kolegou, který ve stejné sociální službě superviduje management, zatímco já tam superviduji tým pracovníků. Abychom se vzájemně neovlivňovali, nesdíleli, nedomlouvali se na něčem. Aby to pro supervidovanou službu bylo bezpečné.”*

Hana potřebuje, aby se neselektovala se svým super-supervizorem mimo širší supervizní kontext: *“Nevadí mi, když se s ním setkám při supervizním vzdělávání, semináři nebo konferenci. Jinde se s ním setkávat nechci, ani třeba v rámci psychoterapeutického výcviku.”*

Pro Antonii je v zájmu udržení tématu i role při super-supervizi důležité, aby se super-supervizorem nebyla propojena společnými aktivitami, ale na druhou stranu, aby ho profesně znala a věděla, jak se v tématu pohybuje: *“Dám na doporučení, i když si samozřejmě přečtu něco o něm nebo jeho články. Celý život pracuji s lidmi, takže během schůzky, na které domlouváme podmínky supervize, ho odhadnu.*

Dušan si vybírá super-supervizora podle jeho supervizního vzdělání a podle způsobu přemýšlení o supervizních tématech. Zpočátku hledal supervizního mentora, teď už pro něj super-supervizorova vlastní zkušenost není tak důležitá. Na současného super-supervizora dostal doporučení od jeho předchůdce. což vnímá jako důležité kritérium: *“ten, kdo zná můj způsob přemýšlení, mi doporučí člověka s podobným stylem práce, který mi sedí.”*

Hledání super-supervizora bývá závislé na místě participantova působení. Někteří participantů k super-supervizím využívají online platformy, jiní dávají přednost osobnímu kontaktu.

Lada je u Prahy, kde nemá o supervizory nouzi a využívá i online platformu: *“Připadá mi, že jsem saturovaná dost. Mám supervizorku z Brna.”*

Hana k super-supervizorovi jezdí osobně: *“Já sice onliny dělám, na super-supervizi si ovšem chci udělat výlet a věnovat jí patřičný čas. Samozřejmě tak nějak na dojezd, abych tam nejela celý den, z čehož bych byla unavená a nesoustředila bych se na supervizi.”*

Leona má problém najít individuálního supervizora, protože působí v menším než krajském městě. V jejím regionu jsou potenciální super-supervizoři buď příliš spojení s její aktivní supervizní prací, s její organizací nebo jsou v různých oblastech jejími konkurenty: *“Nepůjdu k super-supervizorovi, se kterým v průběhu času supervidujeme stejné týmy, to bych si nedovolila vůči supervidované službě. Sama bych se necítila bezpečně při vyprávění o profesních těžkostech a trápení u super-supervizora, se kterým se setkávám v jiných profesních kontextech. Bylo by to něco jako kamarádit se se svou gynekoložkou. Je mi nepříjemné se takto vysvlékat, je to pro mě intimní záležitost.”* Za super-supervizorem dojíždí dost daleko, aby její organizaci nebyl geograficky ani směrem působení.

Aurora, která označila svůj výběr individuálního super-supervizora jako neracionální a živelný, reflektovala, že setrvání v této spolupráci je podpořeno vyhodnocením, že super-supervizor pro ni splňuje potřebná kritéria: *Dodržujeme formát kolegiální supervize, opravdu oddělujeme způsob komunikace, kdy sedíme na obědě a jen si tak povídáme, a kdy děláme supervizi. Smyslupnost spolupráce se projevuje rozvojovým potenciálem, vidím posun v tématech, která do supervize přináším. Významným kladem je podobný styl práce, podobná dynamika a supervizní dovednosti, nemusím si to oddřít sama.*”

3.2.2 Gender, věk a profesní zkušenosti super-supervizora

Všichni participanti se shodují v tom, že gender jejich super-supervizora nehraje roli. Někteří spolupracují stále s jedním supervizorem, typicky s tím, kterého poznali během supervizního studia nebo výcviku. Participanti, kteří supervizory střídají, standardně ve dvouletém cyklu, je rádi střídají i genderově. Antonie vnímá gender jako faktor ovlivňující interakci při supervizi i super-supervizi.

V počátcích svého supervidování participanti hledali a oceňovali profesně seniorního super-supervizního mentora. S přibývajícimi zkušenostmi dbají zejména na super-supervizorovo supervizní vzdělání, jeho věk ani profesní zkušenosti už nehrají roli. Leona vidí jako podstatné členství super-supervizora v profesní organizaci, dohlížející na kvalitu jeho práce.

Dušan gender super-supervizora nikdy neřešil. Co se týká věku: *“Zprvu jsem nechtěl jsem někoho o hodně staršího, protože jsem se jich bál, v uvozovkách, těch supervizorů první linie, co se tady vyškolili v devadesátkách. Ale později mi to už bylo jedno.”* Na druhou stranu ale nezažil super-supervizi s někým mladším, než je on: *“Býval jsem na supervizora hodně mladý, takže to nebylo ani možné, ale bylo by to určitě zajímavé.”*

Ladě bylo vždy jedno, jestli ji super-superviduje žena nebo muž, nevnímá to jako rozdíl: *“Vždycky jsem to měla tak půl na půl. Při změně individuálního super-supervizora jsme někdy volila člověka jiného genderu, když změna, tak změna.”*

Pro Leonu ani Hedu gender jejich super-supervizora nehraje roli. Aurora se domnívá totéž, ale vyzkoušené to nemá. Vždy měla supervizorky ženy, až na jednorázové situace.

Antonie ráda super-supervizory střídá, i z hlediska genderu: *“U skupinových nebo týmových supervizí vnímám mechanismy nebo algoritmy, které fungují rozdílně v týmech, kde je víc mužů, od týmů, kde je víc žen. Se svou super-supervizorkou otevírá jiné náhledy než se super-supervizorem. Interakce je genderem ovlivněná a proto mám ráda občas supervizora a občas supervizorku svých supervizí. Je mi ale jedno, jestli je super-supervizor mladší nebo starší.”*

Pro Leonu je důležité, aby její super-supervizor byl členem profesní organizace, *“ať už Asociace nebo ČISu, kde někdo na kvalitu supervizora dohlíží”*. Zajímá ji super-supervizorův výcvik a vzdělání, ale ne praxe: *“mohl by být čerstvě po výcviku”*.

3.2.3 Osobnost super-supervizora

Participantů upřednostňují super-supervizora laskavého, podpůrného, povzbuzujícího, motivujícího, edukačního, reflektujícího, nedirektivního, naslouchajícího, vyladěného na participantovy potřeby, vytvářejícího prostředí jistoty, bezpečí a lidského porozumění.

Antonie si se super-supervizorem musí sednout lidsky, aby k němu získala důvěru: *“Jsem poměrně introvertní samotář. Takže se super-supervizorem potřebuji pocít jistoty a bezpečí. Současně musím vědět, že mu to pálí, že si s ním budu moci na dané téma dobře profesionálně popovídat”*.

Lada podotýká ve stejném duchu: *“Potřebuji, aby super-supervizor byl laskavý, do čehož zahrnuji i to, aby byl podpůrný a edukační. To platí jak pro individuální, tak pro skupinové supervize supervize, vůbec to nerozlišuji.”*

Dušanovi záleží na tom, aby se se super-supervizorem sedli: *“Záleží mi na tom, abychom měli podobné tempo nebo se on na mé tempo vyladil, nebo abychom se dostávali do oblastí mimo případové práce, do oblastí, které souvisí přímo se supervizí. Je to ukončování kontraktů, to jsme ve škole tak úplně neměli, proces loučení, ošetřování i mých emocí, které tam jsou po letech, opuštění se vzájemně. Zároveň je pro*

mě důležité reflektovat, co to se mnou dělá, když supervize tvoří relativně velkou část práce, kterou dělám.”

Hana akcentuje potřebu svobody pro svou práci a možnosti volby: *“Příliš direktivní přístup super-supervizora byl pro mě důvodem pro ukončení spolupráce. Super-supervizor by neměl být příliš direktivní. Nespolupracuji s někým, kdo mi vnucuje svou pravdu. Direktivní přístup do supervize nepatří, ale někteří super-supervizoři tak jednají.”*

Pro Leonu je rovněž podstatné, jakým způsobem super-supervizor pracuje, jestli není direktivní: *“Důležité jsou pro mě osobnostní předpoklady. Nevyhledávám supervizora, který dává rady, obzvláště nevyžádané rady, pro ty si do supervize nechodím. Nepotřebuji supervizi supervize proto, že bych si nevěděla s něčím rady. Bez ohledu na kontext, vzdělání nebo výcvik supervizora potřebuji, aby můj super-supervizor víc poslouchal, než radil nebo říkal, co se má. Pro vlastní jistotu potřebuji, aby supervizor vytvořil bezpečný prostor, že nebude vykládat jinde „představ si, co ta Leona řeší“, to už jsem také zažila.”*

Heda oceňuje super-supervizorovu schopnost se dobře cíleně ptát, aby si na některé věci dokázala přijít sama: *“Když uvidí, že na to nemůžu přijít, měl by mít dostatek reflexe k tomu, aby mi to řekl. Aby mě v tom nevykoupal, ale abychom k závěru došli společně.”* Velkou hodnotou je pro ni povzbuzující a motivující prostředí super-supervize.

Alžbětě vyhovuje, že její individuální super-supervizorka často sdílí zkušenosti z vlastní praxe: *“Ptám se na základní věci a kdyby reagovala jen otázkou „No a co ty o tom myslíš“, to by mě asi dost naštválo. Naštěstí je tak chytrá, že tohle nedělá. Odhalí mi, jak to má ona, a já si z toho vezmu to, co potřebuju. Někdy mě opravdu moc hezky vede, ve více rovinách.”*

3.2.4 Délka spolupráce se super-supervizorem

Délka spolupráce participantů se super-supervizorem se liší případ od případu. Protože délka spolupráce při skupinové super-supervizi je výslednicí mnoha proměnných, zmíním je jen jedním reprezentativním vzorkem a soustředím se na individuální super-supervize participantů.

Lada ke skupinové super-supervizi podotýká: *“Sedmým rokem chodím každé dva měsíce na skupinovou supervizi supervizorů v sociálních službách vedenou zkušeným super-supervizorem. Skupina je kontraktovaná vždy rok předem, zpravidla od září do června. Během těch sedmi let se obměnila a vždy po dvou letech jsme změnili i super-supervizora. “*

Lada pokračuje k individuální super-supervizi: *“U individuálních super-supervizorů jsem měla někdy pocit, že už je hotovo, takže už jsem chtěla změnu, také třeba ženu za muže, někdy mě vedla také snaha zjistit, jaké by to bylo s někým jiným. Potřebuji, aby mi ten člověk sednul, abych k němu měla důvěru. Takže jsem jich vystřídala hodně. Šest. Kontrakt s individuálním super-supervizorem mívám většinou na dva roky.”*

Hana volí opačný přístup: *“Já tedy supervizora neměním. Nevím, jestli je to dobře nebo špatně, ale mně to tak vyhovuje.”*

Heda má rovněž super-supervizorku stejnou už od studií vysoké školy: *“Dlouhodobost spolupráce se super-supervizorem je důležitá. Zná Vás, přemýšlíte spolu, jste na sebe naladěni. Dokážete komunikovat rychleji, takže dokážete rychleji přijít věcem na kloub.”*

Alžběta nemá ráda změny: *“Když si na někoho zvyknu, tak jsem ráda, že se ho můžu dostatečně nasytit. Teď mám druhou supervizorku a doufám, že chvilku vydrží. Ale i já zažívám v roli supervizora, že se naplní téma a nemám jim co dát, tažek čekám, že se mi to stane i v roli super-supervidovaného.”*

Aurora se super-supervizorkou spolupracuje už pět let a natolik jí to vyhovuje, že nepřemýšlí o změně.

Antonie pokračovala se super-supervizorem ze svého výcviku i po skončení výcviku a několikrát se k němu vrátila: *“Nějakou dobu byl stálým supervizorem mých supervizí, pak jsem si začala vybírat super-supervizory podle supervidovaných témat.”*

Dušan při reflexi doporučení držet si pětiletý cyklus s jedním super-supervizorem vnímá přínos zkušenosti super-supervizora s celým tímto cyklem: *“Je přínosné, aby jako super-supervizor už prošel pětiletým cyklem a měl zkušenost, jak je*

to u supervize na začátku, jak se to může měnit, jak se vyvíjí její dynamika a také jak se supervize ukončuje nebo uzavírá.”

Anna oceňuje souhru se super-supervizorkou při delší spolupráci: “Za pět let logicky vznikne důvěrný vztah, kterými umožňuje být při super-supervizi sama sebou a bez jakéhokoli studu sdílet, co to se mnou dělá, co se mi kolem toho honí hlavou. Vím, co od ní mohu čekat, co mi poskytne, kam mě nasměruje. Uvědomuji si, že supervizní spolupráce má trvat cca pět let. Už spolu o tom na supervizi mluvíme, že mě čeká v tomhle směru změna. Loni jsem po pěti letech změnila supervizora psychoterapie a těžko se mi z tak dlouhého procesu odcházelo. Mám to za sebou, ale není to jednoduché.”

3.2.5 Vztah se super-supervizorem

Počáteční respekt participant k autoritě super-supervizora se postupem času přetváří ve vztah bezpečný, důvěrný, motivující, učící, kolegiální.

Pro Alžbětu je základem vztahu se super-supervizorem bezpečí, důvěra a smysluplnost: *“Super-supervizor musí mít zvládnuté řemeslo. Musí to být člověk, kterého si vážím, ke kterému můžu vzhlížet. Téma moci supervizora je silné. Jen tak k někomu bych už na svojí super-supervizi nešla.”*

Alžběta vnímá jako velice učící bezpečné prostředí kolegiální super-supervize: *“Kolegovi dovolím říct mi takové věci, který by si ostatní buď nedovolili nebo bych to od nich nebrala. Když se už neptám sama sebe, tak tohle je hned druhý člověk, kterého se ptám “hele, co si o tom myslíš”. Opravdu se mu odhaluji úplně. Je to věc, o kterou bych přijít nechtěla.”*

Anna vyzdvihuje potřebu laskavého přístupu super-supervizora: *“V roli supervizora je člověk na začátku nejistý, není jednoduché stoupnout si před tým a řešit s ním krizové záležitosti. Tak je člověk roztřesen a rozebrán, že laskavost od super-supervizora je velmi potřebná. Nepomohlo by, když by mě super-supervizor konfrontoval s tím „a jak jste to Anno nakontraktovala, no tak to je jasné, že když jste tam udělala tohle, tak takovýhle je výsledek“. Moje super-supervizorka umí v super-supervizi odventilovat emoce, což je hezký zážitek. Po konverzaci s ní si připadám jak o dvacet kilo lehčí.”*

Heda oceňuje povzbuzení od super-supervizorky: *“Když pomyslím na Ivanu Veltrubskou, tak je strašně příjemné přijít do prostředí, které je povzbuzující a motivující. Je to milé a příjemné pohlazení.”*

Aurora oceňuje, jak si s kolegiální super-supervizorkou padly do noty: *„Jedeme v podobných vlnách a vlastně témata do značné míry řešíme společně. Je otázka, jestli se s nimi vzájemně infikujeme nebo to opravdu máme nějakým paralelním vnímáním, což asi souvisí s podobným věkem, délkou praxe nebo délkou zkušeností, že naše aktuální témata jsou vždy podobná.”*

3.2.6 Má super-supervizor rozumět obsahu práce supervidovaných?

Participantů potvrzují užitečnost vzdělání a praxe super-supervizora v supervidovaném oboru, ale neakcentují je jako podmínku úspěšné super-supervize.

Leonu vůbec nenapadlo, že by její super-supervizor měl být odborníkem nebo supervizorem v oblasti sociálních služeb, kterou ona superviduje: *“Je pro mě důležitější, že můj supervizor je odborníkem na proces supervize než že by byl odborníkem v oblastech, kde supervizně působím. Stačí, že to je supervizor. Ví, o čem to je, ovládá supervizní nástroje. Je pro mě důležité, aby můj super-supervizor měl pro supervizi formální akreditovaný výcvik nebo vzdělání, aby supervize poskytoval. To ostatní je pro mě nepodstatné.”*

Dušan při supervizi svých supervizí sociálních služeb pro seniory oceňuje pracovní zkušenost super-supervizora v sociálních službách, nevidí ji ovšem jako nezbytnou. Stačí mu, že super-supervizor má patřičné supervizní vzdělání a dobře využívá supervizní metodologii a nástroje. Hledí na to, jak super-supervizor přemýšlí o supervizních tématech: *“Mám více než desetiletou praxi v supervizi v sociálních službách pro seniory. Původně jsem hledal super-supervizory se zkušeností v sociálních službách. To bylo zčásti dáno předsudky vůči ČISákům, se kterými jsem se potkával. Pořád je fajn, když můj supervizor má pracovní zkušenost ze sociálních služeb. Dnes už to ale nekladu jako podmínku. Vnímám, že supervize je profese, která má svoji metodologii, a stačí mi, když můj supervizor dobře využívá její nástroje.”*

Hana oceňuje, když je super-supervizor v supervidované oblasti zběhlý: *“U supervize supervize jsem ráda, když o tom něco můj supervizor ví, protože kdybych*

mu popsala, jakou techniku jsem použila, tak je schopen hned rozpoznat, že v té chvíli ta technika není vhodná a říct mi „tohle už nikdy nedělejte“.“

Lada super-supervizorovu zkušenost v sociálních službách očekává: *“Pro supervize v sociálních službách vnímám jako užitečné, aby znal problematiku sociálních služeb, aby se v nich orientoval, aby se orientoval v tématech.”*

Pro Antonii byla profesní blízkost super-supervizora podstatná v počátku supervizní kariéry. Teď je pro ni podstatnější lidské porozumění a komunikační blízkost: *“Dřív pro mě bylo důležité, aby supervizoři supervize byli blízcí mé profesi. Teď víc dám to, abych si s nimi lidsky porozuměla, kvůli pocitu sdílení. abychom si sedli v komunikaci. Jak jsem obecně zrychlená, tak abych si k nim nemusela dlouho budovat vztah. Když je mi supervizor supervize komunikačně blízký, tak si k němu rychleji vybuduji důvěru.”*

O stupeň níže, při týmové supervizi v organizacích nebo službách, supervize při vzájemném porozumění supervizora se supervidovanými může supervize fungovat jako univerzální metoda bez znalosti dané pracovní oblasti.

Anna považuje za výhodu, když supervizor není specialistou na supervidovanou oblast. Důležitější než obor profesní specializace je lidské porozumění a vzájemný respekt při supervizi: *“Důležitý je lidský faktor, vzájemný respekt. Aby to tam fungovalo, jak říká paní doktorka Veltrubská, aby namlouvání týmu dopadlo úspěšně, abych si namluvila tým, který mě respektuje a já se tam cítím dobře. Necítím se tam nekomfortně, pod tlakem, necítím tam kritický přístup a odpor. Pokud námluvy s týmem dopadnou úspěšně, pak je lhostejné, čeho to je supervize, jestli jde o terapeutky, pracovníky v seniorských službách, sociální pracovníky nebo manažery. Pokud funguje, co jsem teď popsala, pak se opravdu otevírá prostor pro reflexi. Supervizor nemusí být specialista na supervidovanou službu. Je to o ventilaci. Dokonce bych řekla, že je výhoda, když supervizor není specialista na danou oblast. Docent Brnula to na Slovensku takhle dělá. U nás je velmi zavedené, že supervidované subjekty chtějí, aby supervizor rozuměl jejich oblasti a dlouhodobě se jí zabýval. Tomu se jako supervizor snažím vyhnout a mám supervizi všude možně. Je zajímavé, jací jsou ve škole, jací v psychiatrické léčebně, jací jsou v seniorských službách. Dokonce ani nemám ambice do budoucna specializovat se jedním směrem, spíš naopak, abych portfolio měla pestré.”*

Leona vyzdvihuje supervizorovu neznalost kontextu supervidované oblasti jako příležitost k nalézání supervizních témat: *“Na začátku své praxe jsem si myslela, že když jsem původně sociální pracovník a rozumím kontextu sociálních služeb, že můžu být jako supervizor užitečná jedině tam. Ale postupem času, asi jsem tak drzá, jsem došla k tomu, že pro supervizní proces je docela užitečné, když supervizor nezná detailně prostředí, kontext nebo zázemí oblasti, ve které superviduje. Na začátku bývá složitější čelit názorům: „A Vy jste kdo? Vy tomu nemůžete rozumět.“ Ale když jsem se naučila s tímhle argumentem zacházet, tak se pak nakonec ukazuje i supervidovaným, že je pro supervizní proces užitečné, že si supervizor může dovolit ptát se tak hloupě.*

3.3 Specifika supervize supervizorů sociálních služeb pro seniory

Obrázek 3-3 Kódy z programu MAXQDA



3.3.1 Náročnost supervizního prostředí sociálních služeb pro seniory

Participantů shodně vnímají prostředí sociálních služeb pro seniory jako velmi náročné pro supervizi, s mnoha tématy do super-supervize. Participantů s profesním základem mimo sociální práci většinou supervidování v těchto službách zanechali. Výstižně to ilustruje reflexe Hedy:

“Sociální služby pro seniory jsou strašně náročné prostředí, které mělo obrovský vliv na mou potřebu supervidovat své postupy. Protože jsem ze zdravotnictví, sociální oblast mi nebyla úplně blízká. Do sociálních služeb jsem šla supervidovat z povinnosti

ze školy a potvrdilo mi to, že nemám lézt tam, kde o tom moc nevím. Bylo to tam tak strašně složité, že jsem pořád něco řešila a pořád jsem to potřebovala konzultovat. Byla jsem tam hodně ztracená. Vedoucí služby nevěděla o supervizi vůbec nic. Klienti se setkávali se supervizi poprvé. Moje témata z téhle organizace při super-supervizi zastínila všechny mé ostatní supervidované věci. Tady to bylo fakt náročné, ty ostatní věci byly jen maličkosti. Tato zkušenost mě ovlivnila natolik, že jsem už potom supervidovat do sociálních služeb pro seniory nešla. A ani nepůjdu. Nevím, co by se mělo stát, abych šla. Mám dojem, že zdravotnictvím jsem nasákla a patřím tam. U sociálních služeb pro seniory jsem měla dojem, že tam nepatřím.”

Antonie se postupem času odklonila od supervizí pečovatелů o seniory, ponechává si supervize řízení a sociálních pracovníků služeb pro seniory. Skupinovou supervizi pečovatелů vnímá jako náročnou až beznadějnou, brzdící jednotlivé členy skupiny s potenciálem k růstu. Jako zásadní brzdu supervizního procesu zde vidí nízký požadavek na kvalifikaci pečovatелů:

“Dříve jsem hodně supervidovala v rámci celé organizační struktury v domovech pro seniory a to už nedělám, soustředím se na supervize sociálních pracovníků nebo managementu. Postupem času jsem došla k tomu, že nesuperviduji lidi pracující v přímé péči, ačkoliv si těch lidí hrozně moc vážím. Vždycky to ode mě vyžadovali, určitě mi to něco přinášelo, byli tam zdravotníci, pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci. Dál superviduji zdravotníky, ale už ne ošetřovatelky a pečovatelky, pracovníky v přímé péči. Vedla jsem pro tuto cílovou skupinu hodně supervizí, ale skupinová práce v těchto týmech byla obrovsky náročná. Neviděla jsem v tom posun, ve skupinách jsme brzdili lidi, kteří mohli růst. Pracujících v přímé péči si moc vážím a nepodceňuji žádnou lidskou práci. Ale pracovníci v přímé péči v sociálních službách mají jen kvalifikační kurz v rozsahu 200 hodin. Nedávno jsem slyšela krásné přirovnání v rozhlase, že když chcete pečovat o zvířata v zoo, musíte mít minimálně střední školu. V domovech pro seniory pro výkon přímé péče nepotřebujete střední školu. Moc si těch pracovníků vážím, ale při pohledu na odvedenou práci při supervizi s nimi, ne že bych pokaždé potřebovala vidět posun, ale tady jsem viděla beznaděj.”

3.3.2 Je supervize vhodným nástrojem pro sociální služby pro seniory?

V supervizích v sociálních službách pro seniory tak pokračují participanti s profesní zkušeností ze sociální práce, resp. sociálních služeb. Pro Alžbětu je ovšem příbuzná profesní kvalifikace a zkušenost spíše překážkou. Díky profesním zkušenostem vnímá potřebu nejprve napravit řadu základních profesních pochybení v zajištění pracovních podmínek a postupů, než začne být účelné tam supervidovat:

“Od supervizí služeb pro seniory poslední dobou ustupuji. Mám supervize v denním stacionáři pro seniory s demencí, to je moje milovaná cílovka, tam si supervize podržím. Ale cítím, že nemám dobrý odstup, který bych jako supervizor měla mít. Mám jasnou představu, jak má vypadat dobrá péče o seniory. Pečovatelskou službu jsem zakládala, pár let jsem ji vedla, léta jsem dělala osobní asistentku. Zaváděla jsem supervize do několika domů pro seniory. Je úmorné vysvětlovat a mít nekonečná kolečka s vedením, co je reálné, co není, jestli supervizi mají mít i tyhle a jestli by tam měly být i uklízečky. Když mi vykládají, jak něco nemůžou, tak nemám trpělivost, protože vím, že když se chce, tak to jde. Už nemám supervizní naivitu na to, abych se jich ptala a čekala, až si na to přijdou sami. Pokud chce někdo zavádět celodenní péči o člověka bez polohovací postele, tak já už nevím, na co se mám ptát. To je podle mě základ a hotovo. Nezavádět terénní služby bez základních pomůcek. Nebo když řeší, že se bojí, že jim paní spadne do sprchy, tak jako já už (...) prostě jí tam netahejte a umyjte ji na lůžku. Takže v seniorských službách spíše pravidelně školím. To tam potřebují mnohem víc.”

Podobně i Aurora uvažuje o lektorování nebo mentoringu jako o vhodnějších metodách pro práci s týmem pracovníků v sociálních službách pro seniory, než je supervize. V tomto kontextu zmiňuje specificky pracovníky v přímé péči, zatímco u sociálních pracovníků zmíněných služeb účelnost supervize potvrzuje:

“Ze supervizí pracovníků v přímé péči si do super-supervize často přináším témata „jak to udělat, jestli vůbec se snažit“, protože u řady těch lidí z povahy pracovního zařazení a jejich vzdělání je přece jenom možnost rozvoje a sebereflexe dost limitovaná, a supervidovaný tým se často skládá z mého pohledu pro supervizi nešťastně. Tam si kladu otázky, jakým způsobem to uchopit, jestli to ještě vůbec má pokračovat, kam až jít, kde třeba překračovat hranice supervize a nabízet něco jiného,

co vnímám, že pro ně by bylo užitečné, ať už je to lektorování, mentoring atd., nebo jestli se držet té supervize a více vymezovat nebo odcházet z toho týmu. Kdežto třeba u supervize sociálních pracovníků nebo u supervize managementu si víc kladu otázky, které se týkají etických témat a jiných tematických přesahů.”

Alžběta rovněž vnímá, ve shodě se svou super-supervizorkou, supervizi jako nepříliš vhodný nástroj pro sociální služby pro seniory. Doporučuje mentoring a zkvalitnění řízení služeb, než v nich přistoupí k supervizím:

“Supervize nadužívaná a mohou se využívat jiné způsoby podpory. V tom souhlasím se super-supervizorkou. Supervize nic nespasí, když tam není mentoring, nefunguje manažerské řízení nebo mají málo personálu. Nedávno jsem v jedné službě pro seniory říkala: “Nejdříve se organizačně stabilizujte. Nevíte, jestli vás nezruší, odvolali vám ředitele, to vůbec není prostor pro supervizi”. Supervize není všespásná a je pro ty organizace drahá. Kvalitní mentoring by spoustu věcí vyřešil levněji a rychleji.”

3.3.3 Specifická témata pro super-supervize v sociálních službách pro seniory

Supervize v sociálních službách pro seniory generuje participantům některá specifická témata do super-supervize. Spíše než typ sociální služby rozděluje témata pracovní zařazení supervidovaných. Je velký rozdíl mezi supervizí řízení nebo sociálních pracovníků na straně jedné a supervizí pracovníků v přímé péči na straně druhé.

Lada akcentuje rozdíl mezi supervizemi pečovatelek a supervizemi manažerů či sociálních pracovníků: *“Je velký rozdíl mezi supervizemi vedoucích pracovníků v sociálních službách nebo sociálních pracovníků a mezi supervizemi pracovníků v sociální péči. Většina sociálních pracovníků nebo vedoucích pracovníků v sociálních službách už zkušenosti se supervizí má. Takže mají témata, naskočí do toho rychle, mají vysokou sebereflexi. Pracují s fantaziemi, přinášejí nápady. U supervizí pečovatelů nejdříve vidím ty ženy, které na supervizi přicházejí unavené, také z něčeho frustrované. Část takové supervize je potřeba věnovat tomu, aby se usadily a pochopily, že je nejdu kontrolovat a hodnotit, což se jim při práci často děje.”*

Aurora pro své témata do super-supervize nevnímá jako rozhodující typ supervidovaných služeb, ale pracovní zařazení supervidovaných. Zda jde o pracovníky v přímé péči či nikoliv:

“Nechávám si super-supervidovat své zkušenosti ze služeb pro seniory v terénních službách a domovech pro seniory. Typ supervidovaných služeb ani to, že supervidují pracovníky služeb pro seniory, určitě nijak specificky neovlivňuje mou potřebu super-supervize. Témata, která do ní přináším, jsou spíš ovlivněna pracovním zařazením lidí v týmu. V supervizi pracovníků v přímé péči jsou témata jiná než když supervidují management. Je přitom jedno, jestli je to služba pro seniory nebo pro někoho jiného. U pracovníků v přímé péči jsou dlouhodobě jiná témata, jiné otázky. Což nejčastěji bývají služby o seniory, ale je to dáno charakterem péčové služby, ať už jsou to pobytové služby, pečovatelské služby nebo osobní asistentky, které jsou také nejčastěji u lidí vyššího věku.”

Pro participanty Alžbětu a Dušana je zásadním specifickým tématem v super-supervizi sociálních služeb pro seniory, jak ošetřit náhlé úmrtí klienta supervidovaných.

Alžběta: “Supervidování v sociálních službách pro seniory určitě ovlivňuje potřebu super-supervize. Bez ní bych nevyřešila spoustu věcí. Třeba eticky. Jak ošetřit náhlé úmrtí klienta? S tím mám v sociálních službách spoustu zkušeností, ale supervizně, co s tím jako supervizor můžu dělat metodologicky, to je určitě do super-supervize.”

Dušan: “Bylo náročné pracovat s odporem supervidovaných a nacházet společný jazyk. Ona práce pečovatelů je často tak brutálně těžká a jejich fluktuace tak velká, že bylo těžké vůbec vytvořit prostředí, ve kterém by si zvykli a vnímali, co jim supervize může přinést. Někdy se to vůbec nepovedlo, například v jednom domově to skoro nebylo průchozí. Takže toto jsem vzal jako specifické téma svému supervizorovi. Požadavky na kvalifikaci pečovatelek o seniory, chlapi tam vlastně vůbec nebyli, ti jsou někde jinde, než kdybych supervidoval sociální pracovníky. Takže jsem se tam často potýkal s tím, že jsem používal moc složitý jazyk, a to jsem pak supervizi reflektoval, moje vyladování jazyka, to jsem si reflektoval průběžně, i při vlastní retrospektivní reflexi.”

Alžběta považuje super-supervizi za zásadní nástroj korekce moci supervizora nad supervidovanými: *“Super-supervize je důležitou korekcí, náhledem někoho jiného. Reflexe procesu, rolí a všeho, co s tím souvisí, mi připadá úplně zásadní. Také k tomu, aby se supervizor naučil zacházet vědomě s mocí, kterou při supervizích má. Ať už tu moc chce nebo nechce, je pro supervidované autoritou. Sociální služby pro seniory jsou velmi náročné prostředí. Velkou sílu má i to, že nereagujeme, nebo máme zdvižené obočí. Na první supervizi řeknu dobrý den, jak se máte a ředitelka se tam rozbrečí, protože je prostě vyřízená.“*

3.3.4 Jde v sociálních službách pro seniory ještě o supervizi?

U supervizí pracovníků v přímé péči je velkou výzvou, aby supervize splnila své základní funkce. Super-supervize pak pomáhá definovat únosné minimum, aby supervizi bylo možno nazvat supervizí. Participantů pod tímto minimem shodně vnímají zaměření supervize na reflexi pracovních témat, zejména na etiku a respekt supervidovaných k jejich klientům.

Anna vyzdvihuje vzdělávací supervizi jako vhodný supervizní přístup k pracovníkům v přímé péči, který částečně supluje nedostatečnou síť specializačních center:

“Aby supervize v sociálních službách pro seniory byla opravdu supervizí, dávám supervidovaným prostor pro sdílení těžkosti jejich profese, ventilaci toho, jak to může být těžké nebo odporné. Pokud měli nějaké krizové situace s klienty, tak třeba i nástroje řešení. Velkým problémem v sociálních službách pro seniory je, že mají klienty s onemocněním demence různého typu a stádia. To vyžaduje hodně specifické zacházení, které pečovatelé nebo pracovníci v sociálních službách neznají, ani to není v jejich popisu práce. Systém toto, vzhledem k tomu, kolik takových klientů je a bude, nepokrývá specializačními centry. Smysl supervize je pak v tom, že to při supervizi pracovník sdílí. Při týmové supervizi můžou sdílet vzájemně, jak to řeší v jednotlivých domácnostech. Osvícenějším pečovatelům při supervizi pomáhají edukativní příklady, jak s klienty komunikovat. Těžko se domluví na časové struktuře.”

Lada poukazuje na systémové parametry přímé péče v sociálních službách, jako je nízká kvalifikační laťka a třísměnný provoz, které jsou pro supervizora velkou výzvou a které implikují témata pro super-supervizi:

“Supervize v sociálních službách je pro mě velmi učící zkušenost v tématech trpělivosti, respektu, laskavosti a možná i tvořivosti a snižování nároků na sebe jako supervizora, ale také na supervidované. U pracovníků v přímé péči v sociálních službách je vysoká fluktuace, protože můžou mít jen 150 hodin vzdělávání, na rozdíl od sociálních pracovníků nebo vedoucích pracovníků, kteří už musí mít vysokoškolské vzdělání a většinou se té práci drží, vědí, proč ji dělají a chtějí ji dělat. V každé sociální službě hledám při supervizi jiné kroky, než používám při běžných supervizích. Mám tam spoustu proměnných: třísměnný provoz, ne vždycky se mi tam potkají všichni. Pokaždé je tam někdo nový. Jako bych tu supervizi pořád začínala znovu. Trvá rok, než se mi podaří, abych všechny v dané sociální službě viděla. Pomáhá mi a je pro mě učící, že tam nejdu s žádným nárokem ani očekáváním, což si zvědomuji díky super-supervizi.”

Anna jako negativní faktor supervizí pečovatelek zmiňuje, že impuls k supervizi nevychází od nich, ale od jejich vedení. Supervidovaným tak chybí motivace k supervizi, nevidí v ní smysl:

“Supervize pečovatelek je něco úplně jiného než jakákoliv jiná supervize. Nešlo na ni vůbec použít to, co jsme se učili ve škole. S kolegy jsme před čtyřmi roky supervidovali pečovatelky. Měli jsme na to speciální seminář, jehož vedoucí nám říkal: „Před supervizí pečovatelek se jich zeptám, jakou upečou buchtu, co si k tomu dáme za kafe, a uděláme si tam hezké prostředí. Potom si o jejich práci popovídáme”. To je asi jediný způsob, jak takovou supervizi dělat. Když se ředitel rozhodne, že pečovatelky budou chodit do supervize, tak nevím, jaká je šance na úspěch. Možná to k něčemu dobré je, ale supervidovaný člověk to musí chtít a musí mu to dávat smysl. Měli jsme tam i supervizní semináře, seděli tam, koukali na nás. Srovnala bych to se supervizí zdravotních sester, tam jsou také nějaká specifika. Většinou je tam některá sestra hlavní, ať už papírově nebo týmově, a ta když řekne, že Vy ne, tak nic nezmůžete.”

Alžběta konstatuje sníženou úroveň sebereflexe pracovníků v přímé péči, což považuje za pochopitelný prvek jejich sebezpečí v náročných pracovních podmínkách:

“Pečovatelky mají jinou úroveň sebereflexe. Zároveň už nějakou dobu říkám, že kdyby pečovatelka opravdu refletovala, co ji čeká, tak tu práci nemůže dělat, protože by se zhroutila. Když by si představovala, že za každými druhými dveřmi může být mrtvá paní. Stane se jí to výjimečně, ale stane se jí to. Ty, který tam dělají dvacet až třicet let, řeknou, jo paní Nováková odešla. Navíc terénní pečovatelky nejsou ani reálný tým. Jsou rády, když se potkají, když potřebují výpomoc.”

Hana považuje funkční komunikaci za minimum pro účelnost supervize. Při funkční komunikaci během supervize by supervizor měl dokázat dovést supervidovaný tým k reflexi:

“Minimem, při kterém se supervize ještě dá nazvat supervizí, je pro mě komunikace. Vždyť tam někdo mluví. Mluví o své práci. Každá komunikace je důležitá. Se svou zkušeností v sociálních službách jsem přesvědčená, že nadřízený musí o své práci mluvit s podřízenými i s dalšími nezávislými odborníky, ne nutně se supervizorem, ale rozhovory o práci podporují reflexi a sebereflexi a tím může svou práci kultivovat, protože přitom zase naslouchá jiným lidem. V tom je celý smysl komunikace – ve vzájemném naslouchání si. Když si budou skákat do řeči, budu i já direktivní. Rolí supervizora je podporovat supervidované, aby si jen nestěžovali, ale došli i k reflexi.”

Anna vyzdvihuje roli super-supervize při podpoře supervidujícího participanta pochybujícího o účelnosti jeho přístupu k supervizní činnosti v sociálních službách pro seniory: *“Supervize supervize pak spočívá v tom, že super-supervizor řekne: „I takhle může vypadat supervize”. Supervidovaného supervizora pak uklidní, že jeho supervizor by od něj neočekával nějak sofistikovaně promlouvat a formulovat zakázku. To by asi supervidovaní koukali a říkali si, co jim to tam dorazilo z vysoké školy za člověka.”*

3.3.5 Super-supervize přístupů k supervizi pečovatelů o seniory

Pro participanty je únosným minimem pro to, aby supervizi pracovníků v přímé péči o seniory bylo možno nazvat supervizí, tematické zaměření diskuse na profesní a etické otázky, na jejich reflexi a náhled na to, co jejich profese obnáší. Že je často obtížné únosného minima dosáhnout, někteří participanty přičítají nízkým kvalifikačním požadavkům na práci v přímé péči o seniory, náročnosti této práce, pracovní fluktuaci,

jiní argumentují zásadním vlivem kultury organizace, tedy směru, kterým supervidovaná organizace své pracovníky vede.

Aurora časem snížila své minimální nároky na supervizi pečovatелů o seniory tak, že jí stačí funkční supervizní spolupráce s někým ze supervidovaného týmu nebo skupiny, ovšem o tématu, se kterým přijdou supervidovaní, a za dodržování základních pravidel pro komunikaci v rámci týmu i o klientech:

“U týmové nebo skupinové supervize to musí dávat smysl někomu z týmu nebo skupiny. Pokud tam vidím posun, že mu stojí za to strávit ten čas se mnou, dívat se na nějaké téma a formulovat, v čem mu to smysl dává a v čem ho to posouvá. Uvědomuji si, že jsem si to minimum posunula níž. Při super-supervizi jsem si reflektovala, že jsem mívala vyšší nároky a měla jsem potřebu hodnotit, co pro ně je užitečné. Jestli je posun, o kterém oni mluví, dostatečný nebo není. Měla jsem větší ambice v tom, co může být pro někoho užitečné a na co si má přijít, co si má objevit. Pak je samozřejmě ještě otázka formy. Abych měla pocit, že je to ještě supervize, tak musím mít pocit, že se bavíme o jejich tématu. Nenosím jim svoje náměty a nevymýšlím jim aktivity, co budeme dělat. Důležitá procesní věc pro mě, abych s tím týmem chtěla vůbec být, je komunikační úroveň týmu, schopnost dodržovat základní komunikační pravidla, ať už mezi sebou navzájem nebo i co se týká komunikace o klientech.”

Antonie klade důraz na supervizní práci k profesnímu uvědomění pracovníků v přímé péči jako nástroj zvýšení jejich kompetence směrem k dodržování etického přístupu ke klientům a k dodržování potřeb klientů:

“Při super-supervizi jsem si potvrdila důležitost přístupu, že supervizní práci na profesním uvědomění pracovníků v přímé péči zvyšujete jejich kompetenci. Oni občas brali supervizi jako opruz, ale hodně jsem tam vnímala téma, jak je přiblížit profesionálům, vždyť to jsou profesionálové. Bylo to těžké, protože svou profesi uměli popsat, ale neměli background, aby si dokázali představit, co to je profese. Největším tématem supervizí s nimi pro mě bylo, aby vnímali, že dělají nějakou profesi, které má etická pravidla. Takže je etické, aby klienty oslovovali příjmením nebo tak, jak si s klienty dohodnou, pokud tedy nepracují s lidmi s nějakou formou demence. Aby respektovali potřeby klientů, aby klepali, než vejdou do jejich pokoje. Sociální pracovníci nebo zdravotníci jsou v tomto ohledu na jiné úrovni, i když musím říct, že

zdravotníci s tykáním mívají problémy. Sociální pracovníci jsou v tomto směru o stupeň výše. Ale v přímé péči je vždy velké téma etika, respektování prostoru klientů, právo klientů na etické zacházení i v těžkých formách demence. Byla jsem vždy ráda za každý názor „ono je jim jedno, jestli zaklepu na dveře, než vstoupím“. Vysvětlovala jsem, že v tu chvíli to jedno být nemusí, nálada a formy demence se proměňují, mají slabší chvíle a lepší chvíle a třeba zrovna vtrhnete bez zaklepání v lepší chvíli.”

Hana oponuje názorům, že pečovatelé nejsou schopni sebereflexe. Úroveň sebereflexe supervidovaných podle ní záleží na kultuře a řízení jejich organizace:

“Setkala jsem se s názorem supervizorů, že pečující personál v sociálních službách pro seniory je skupinou, která není schopná sebereflexe a nemá smysl s nimi pracovat. To mě vyděsilo. Každý má nějakou schopnost sebereflexe. Úkolem supervizorů je podporovat, takže neházím flintu do žita a pečovatelky o seniory přes palubu, že by neměly mít supervizi, že s nimi nejde pracovat. Reflexe bývá různá. Závisí to hodně na konkrétní organizaci. Já jsem vždycky říkala, že v sociálních službách je to dobré, zato paní učitelky očekávají místo supervize školení. V současnosti mám ale kontrakt v jedné škole, kde se nestačím divit, jak úžasnou schopnost sebereflexe paní učitelky mají. A nejenom ony, protože tam jsou další, asistenti a nepedagogičtí pracovníci. Takže záleží na konkrétním zařízení a kultuře konkrétní organizace. Není to tak, že kdo má jen 150hodinový kurz, tak by nemohl mít schopnost sebereflexe. Záleží na tom, kam ho vede organizace, jak často má supervizi, jestli dříve nějakou supervizi zažil a tak dále.”

Dušan v super-supervizi řešil nezdařený pokus supervidovat pečovatelky o seniory. Zmiňuje jejich odpor k supervizi a obtíže při nalézání společného jazyka. Jako objektivní překážky uvádí extrémní náročnost práce pečovatelů a jejich fluktuaci:

“Supervizi své supervize jsem potřeboval v situaci, kdy jsem supervidoval pečovatelky o seniory ve velkých pobytových zařízeních. Tam pro mě bylo náročné pracovat s odporem supervidovaných a nacházet společný jazyk. Práce pečovatelů je často tak brutálně těžká a jejich fluktuace tak velká, že bylo těžké vůbec vytvořit prostředí, ve kterém by si zvykli a vnímali, co jim supervize může přinést. Někdy se to vůbec nepovedlo, například v jednom domově to skoro nebylo průchozí. Takže toto jsem vzal jako specifické téma svému super-supervizorovi.”

Participantů v super-supervizích reflektují roli kontrastu při supervizích pracovníků v přímé péči v sociálních službách pro seniory. Jde jednak o kontrast mezi prostředím, ze kterého supervizor přichází a ve kterém se v supervizi sociálních služeb pro seniory ocitl, dále o kontrast mezi povahou duševní práce supervizora a fyzické práce supervidovaných. Oba kontrasty jsou při supervizích pracovníků v přímé péči přítomny latentně, přičemž supervidovaní se snaží kontrasty dále akcentovat, což na supervizora klade vyšší nároky.

Anna popisuje antagonistický přístup supervidovaných pečovatelek k supervizorovi a obtížnou uchopitelnost supervize fyzicky pracujících:

“Jsou oblasti, kde reflexe není účinný nástroj, protože supervidovaní opravdu fyzicky pracují, třeba tam přijdou, umyjí pacienta nebo klienta, uklidí tam. Supervidovaní mi hodně říkali s prominutím o hovnech, o zvracení a tak. Mám pocit, že se v tom i trochu vyžívali. Jedna pečovatelka mi řekla: „Nejhorší jsou ti nejvíc vzdělaní, po těch musíme nejvíc uklízet.“ Tím uvedla úvodní supervizi, aby mě sundala z akademických pozic, a pak mně to dopodrobna líčila a koukala, jestli zvládnu poslouchat, co ona tam běžně dělá. Nevím, co by se muselo stát, aby tam nebyl tenhle boj a pečovatelka nebo zdravotní sestra chápala supervizi jako přínos. Jeden pečovatel přinesl do supervize krizovou situaci s klientem, který tam dělal fakt velké problémy, a on si s tím nevěděl rady. Takhle by mohla supervize fungovat. Ale pokud jde o standardní práci, při které supervidovaní jdou a udělají, co mají, tak nevím, jestli se to dá supervizně uchopit.”

Antonie při super-supervizi řeší beznaděj supervizí smíšených týmů sociálních pracovníků s pečovateli a neřešitelnost supervizních témat z podstaty supervidovaných organizací:

“Do supervize své supervize sociálních služeb pro seniory jsem si jako hlavní téma nosila to, že mě to nebavilo. Bylo mi líto lidí, u kterých jsem viděla, že kdybych se jim věnovala samostatně, tak by to k něčemu bylo. Postupně jsem to vnímala jako ztrátu času všech zúčastněných na supervizi. Pokud byli osvícení vedoucí nebo ředitelé, díky čemuž jsem supervidovala skupiny sociálních pracovníků zvlášť, to bylo fajn. Několik takových skupin supervidují dodnes, týmové supervize sociálních pracovníků v domovech pro seniory. Nemyslím management, běžné sedmičlenné týmy. Vedle toho

jsem supervidovala týmy zdravotníků, třeba staničních sester, to je také fajn. To mě zajímá i díky tomu, že se zdravotnictvím jsem propojená i profesně. Supervize v obou typech týmů potom dávaly smysl. Ale společné skupiny sociálních pracovníků s pečovatelkami, to byla beznaděj. A z podstaty těch organizací vyplývalo, že jejich problémy jsou neřešitelné.”

Anna klade důraz na kultivaci vzájemného respektu mezi supervizorem a supervidovanými, což vyžaduje specifický přístup i odolnost supervizora: *“Když zdravotní sestry, pracovníci v sociálních službách nebo asistenti mentálně postižených líčí na supervizi do detailu nějaké fyzické záležitosti s klientem, tak dobrá dovednost je, že to supervizor dává, že to není nad jeho síly a nevypadá u toho, že je mu špatně nebo že se za chvíli zhroutí. To by potom nemělo formát, který to má mít. Mám dobrou zkušenost s asistenty mentálně postižených, a to jsou obyčejní lidi. Pokud je mezi námi respekt, já respektuji je, že takhle pracují, a oni respektují mě, že jsem přijela udělat supervizi, a nedávají najevo, že to je pro ně otravné a co to přijelo za nějakou dámu z Prahy. Myslím, že je důležité, jak supervizor vypadá, jak se na supervizi v seniorských službách obleče. Když tam dorazí v nějakém kostýmu, tak to nebude fungovat. Snažím se v tomto přizpůsobit, i když mě viděla jejich vedoucí a stejně říkala: „No, já nevím, jestli vás vezmou.“ Ale funguje to díky respektu. Ocení, že za nimi dorazím, postarají se, abych nezabloudila, dokonce mě vyvedou odtamtud, jeden přede mnou jede svým autem. Takže je tam nějaká péče a respekt. Nemusí tomu tak být v seniorských službách, tam jsem zažila, že mě někteří respektovali a někteří nerespektovali. “*

3.3.6 Super-supervizní hledání smyslu supervize v sociálních službách pro seniory

Super-supervize bývá pro participanty prostorem pro hledání smyslu supervize v sociálních službách pro seniory. To přináší smíšené výsledky, od pocitů užitečnosti a reflexe pozitivní zpětné vazby až po pocity marnosti a beznaděje ze supervizí s pracovníky v přímé péči.

Hana uvedla nevyužívání skupinové super-supervize jako způsob ochrany před předsudky jiných supervizorů o neúčelnosti supervizní práce s pečovateli: *“Možná je jedním z důvodů, proč nevyhledávám skupiny se supervizory, které moc neznám, že se vlastně nechci dozvědět, co mi stačilo slyšet jednou, že „pečovatelky, s těmi se vůbec*

nedá pracovat, s těmi já nedělám“. Sama bych pak možná začala přemýšlet nad tím, jestli si s pečovatelkami zbytečně nepřidělávám práci. Je to vlastně můj způsob ochrany před předsudky jiných supervizorů.”

Aurora vnímá u supervizí v přímé péči o seniory vlastní potřebu smysluplnosti supervizní práce a zpětné vazby o její užitečnosti jako znatelnou zátěž, náročnou na zvládnutí:

“Když jsem si supervizi v sociálních službách pro seniory didakticky rozdělila na tři okruhy – přímá péče, sociální pracovníci, management, tak vnímám odlišnost v tom, že u přímé péče jsem v minulosti, hodně řešila otázku, jestli to má smysl, jestli se mám vůbec snažit. Ted' už ji tolik neřeším, na druhou stranu nemám zábrany z té služby odejít, pokud vnímám, že mně to smysl nedává a pro ně to není přínos. Zátěž pro mě, že potřebuji dělat něco, co má smysl, a současně potřebuji dělat něco, co je oceňované, a mít pozitivní zpětnou vazbu, že to vnímají jako užitečné, tak tu jsem u supervizí přímé péče vnímala víc a nárok na osobní zvládnutí byl na mě vyšší. Témata jiných skupin jsou pro mě náročná intelektuálně rozvojově, ale současně mě víc baví a jsou pro mě výzvou.”

Leoně její praxe ve stejném oboru umožňuje využít i vzdělávací funkci supervize v sociálních službách pro seniory, na což dostává pozitivní zpětnou vazbu. Současně ji porozumění těžkostem oboru motivuje k větší supervizní efektivitě:

“V sociálních službách pro seniory pomáhá, že nejsem jen supervizor, že mám také přímou praxi v sociální práci. Takže si dovedu představit, co to v jejich programu dělá, že ted' máme supervizi. Vede mě to k poctivosti, když už fakturujeme za supervizi, ať je to opravdu supervize. Když to přirovnám k výrobní společnosti, tak tady budou zapnuté stroje a zrovna se obrábí, něco se vytváří, kontrolujeme výrobky, prostě pracujeme. Mám podobné zkušenosti z pobytových služeb pro seniory. Při vedení supervidovaného týmu tak moje supervize mívá i vzdělávací funkci. Jsem schopná přinést i do supervizí mimo můj přímý profesní záběr anonymizované užitečné příběhy o řešení problémů podobného rázu. A tohle mi týmy vrací zpátky jako pozitivní zpětnou vazbu, oceňují, že s nimi nemluví jen jako teoretik, ale jsem ochotná přinést i konkrétní zkušenosti.”

Antonie reflektuje většinově nulový posun v supervizích týmů přímé péče o seniory: *“Obsahem supervize v týmech přímé péče v sociálních službách pro seniory byly nejčastěji vzájemné vztahy, spory, jestli někdo dělá víc nebo méně pro ty seniory. Což bylo neporovnatelné při profesní i početní různorodosti týmů. Zdravotní sestry, sociální pracovníci a pečovatelky, v různých velkých pracovních jednotkách. Skupiny byly nevyrovnané, lidem v nich chyběl přesah. Pečovatelky by si asi zasloužily samostatnou supervizi. Jsou nedílnou součástí týmů, početně v nich dominují a vlivem toho se témata v supervizích točila pořád dokola, vůbec se to neposouvalo.”*

Anna pochybuje o tom, že by pečovatelky chtěly supervizní oporu: *“Nevím, jestli pečovatelky chtějí oporu. To by bylo na velký rozbor, co chtějí pečovatelky. Přemýšlím, jak by ten výzkum vypadal, jestli by byly ochotné na to odpovědět. Předpokládám, že by řekly, že oporu nepotřebují vůbec. Myslím, že v nějakém týmu by to jeden, dva, tři řekli, že by to zkusili. Další dva by pak přišli, protože ti tři jim řekli, že to je fajn. Deset by řeklo, že to je o ničem. Usuzuji ze zkušeností z jednoho většího projektu.”*

Navzdory výše uvedeným těžkostem a výzvám nacházejí participanti v supervizi pracovníků v přímé péči smysl a dospívají k jejich ocenění už za to, že se supervize účastní. Významnou rolí supervizora je zde vysoká pozornost při „číhání“ na možná supervizní témata.

Antonie respektuje supervidované pečovatelky, které na sobě chtějí pracovat: *“Snažím se supervizi držet v nějakém rámci. Je pro mě důležité respektovat lidi a jejich názory. Na druhou stranu mám ráda pravidla, kde se můžeme pohybovat. Komunikace je pro mě důležitá. Pečovatelky o seniory pracují s náročnou cílovou skupinou, ale komunikovat s klienty tak, jak by měl komunikovat každý profesionál, je naší povinností. Vážím si lidí, kteří dělají dobrou práci, nejen při supervizi. Každý má nějaké chyby a lidé, kteří chtějí být supervidováni, na sobě chtějí pracovat, a to bychom měli ohodnotit.”*

Lada se postupem času učí nalézat a pojmenovávat v komunikaci supervidovaných pečovatelek supervizní témata, pomáhat jim k aha momentům. Tím supervize získávají větší smysl:

“Pracuje se od první supervize. Až se podaří změnit jejich pohled, aby na supervizi nešly s negativním pohledem, z povinnosti nebo z donucení, začnou přinášet témata. Uvědomí si třeba, že i malé téma je už tématem na supervizi. Například v jedné službě uklízečka chodila do jejich místnosti a sedala si k nim, přitom tam neměla co dělat, protože oni se bavili o svých klientech. Bylo hezké, že si všimly, že toto je supervizní téma, s nímž můžou popracovat. Naučila jsem se číhat na témata, která pojmenuji nebo zopakují, o čem mluví, a přijde jejich aha moment „no vlastně to bychom mohli probrat, vždyť my vlastně nevíme“. Učí mě to uvědomit si, že je třeba věnovat opravdu vysokou pozornost tomu, o čem supervidované pečovatelky mluví. Trvalo mi tři roky, než jsem s určitostí mohla říct, že začínám slyšet, co se tam děje nebo jaké téma přinášejí, i když jim to jako téma nepřipadá. A stále se to učím. Pořád je pro mě každá služba jiná. Každá supervize je jiná.”

Alžběta supervizně vede pečovatelky k tomu, aby si uvědomily záslužnost své práce a dokázaly se za to ocenit a přijmout ocenění. *“S pečovatelkami je supervize těžší, ale taky si myslím, že zvědomit jim, že díky vaší výborné práci ty lidi můžou umřít doma, je přeci krásné, ne? Tak tohle když slyší od někoho jiného, tak to je něco, co velmi ocení, protože oni to tak vnitřně všichni vlastně mají. Jinak by to nedělali. Spousta z nich to takhle deklaruje.”*

3.3.7 Faktory ovlivňující potřebu super-supervize sociálních služeb pro seniory

Participantů shodně sdělili, že potřeba resp. frekvence supervize jejich supervize pro sociální služby pro seniory je nepřímo úměrná participantově kvalifikaci, pracovní zkušenosti a délce supervizní praxe, přičemž vzdělání a praxe v psychoterapii nebo sociální práci dále zužují okruh specifických témat do super-supervize.

Hana uvádí jako důvod k vyšší frekvenci super-supervize počáteční profesní nezkušenost a nejistotu v práci supervizora. Toto s časem a zkušenostmi pomíjí: *“Dříve jsem supervize svých supervizí v sociálních službách pro seniory využívala častěji. Byla jsem méně zkušenější a nebyla jsem si ještě jistá jako supervizor a druhý důvod byl, že jsem poskytovala více hodin supervizí a bylo v nich víc problémů do super-supervize.”*

Heda vidí dobu působení v oboru jako faktor posilující supervizorovu jistotu: *“S delší dobou působení v oboru se tam lépe orientujete, některé věci máte nasáklé. Nepotřebujete znát úplně všechno a jak to všude chodí, ale už jenom řeč, jazyk, který odborníci používají, je důležitý.”*

Hana využívá paralelní psychoterapeutické vzdělání jako podpůrný supervizní nástroj: *“V seniorských službách používám svoje techniky nebo spíš způsoby, jak si představit lidské myšlení. Když chci, aby si pečovatelky představily, jak probíhá lidské myšlení a cítění, tak používám některé modely, podle kterých učím psychoterapeuty.”*

3.4 Supervizní komora

Obrázek 3-4 Kód z programu MAXQDA



Někteří participanti při výzkumných rozhovorech otevřeli zásadní témata, která jsou stručně prezentována zde.

Antonie otevírá téma vzniku profesní komory supervizorů: *“Myslím si, že supervize by měla víc ukotvená, ve společnosti i legislativně. Měla by vzniknout profesní komora. Moji studenti i moje děti už nepamatují revoluci, pro ně to je historie. V sociální práci jsme se od revoluce odvolávali na to, že jde o něco nového. Už to dávno nové není, ale pořád se bráníme takovému mechanismu. Je načase, aby profesní komora vznikla. Supervize by měla být ukotvena, jako je psychoterapie nebo jako jsou jiné profese. Supervizorů je v České republice hodně, je to opravdu profese. Většina z nás dělá dobrou práci, mám víru v lidi. Ale už je doba na to, aby supervizní profese byla regulovaná. Aby supervizoři byli povinně sdružení v komoře, která bude dbát na etiku. Rámec toho sdružení by určitě neměl být limitující ve smyslu „nemáte výcvik tolik a tolik hodin, tak už to dělat nemůžete“. Pomohlo by to při hledání supervizorů lidem a organizacím působícím v jiných resortech. I při prezentaci možností. Mladý člověk si udělá výcvik, není v supervizní komunitě ještě moc orientovaný, jen v té menší, kde dělal výcvik. Rád by si něco přečetl, někam patřil, někde sdílel zkušenosti. K tomu jsme*

přicházeli pokusem omylem, ale už je doba na profesní komoru supervizorů. Mělo by se na tom pracovat, určitě legislativně. Nejde jen o ochranu klientů, ale i o ochranu supervizorů.”

Hana by uvítala povinnost absolvovat super-supervizi: *“Super-supervize má být povinná. Supervizor v sociálních službách snadno sklouzne k jistotě, že zkušenosti má a další proto nepotřebuje. Kdyby mi někdo stanovil, že mě v organizaci udrží jen za podmínky, že budu chodit na super-supervize, tak bych do nich také měla téma. Já mám vždycky téma. Kdyby mně někdo stanovil povinnost, možná že bylo by to lepší. Neumím řídit svůj čas. Kdybych byla řízena vyšším manažerem, měla bych stanoveny povinnosti. Pracuji jako OSVČ, nejsem nikým řízena. Což svádí to k tomu, že si sama povinnosti nestanovím. Když mi výcvik stanoví povinnost jednou ročně, tam tu povinnost splním.”*

Dušan dodržuje pravidelnou super-supervizi, upozorňuje ale na její finanční náročnost: *“V pomáhajících profesích jsem 20 let a supervize je toho nedílnou součástí. Takže vůbec nepřemýšlím o tom, jestli supervize mých supervizí mít nebo ne. Kombinuji ovšem supervizi supervizí i terapií v jednou hodinovém sezení. Nikdo mi to nezaplatí, takže roli hraje i ekonomický aspekt. Je to sice hezké si supervize dopřávat, ale musím zvažovat finance, když jsem současně ve výcviku, a ještě chodím na individuální terapii.”*

Lada bere super-supervizi jako pracovní standard: *“Setkávám se jen se supervizory, kteří si super-supervize berou. K naší práci to patří, když dělám supervizi, tak potřebuji mít super-supervize. Vnímám to jako důležitou součást této práce.”*

Alžběta by uvítala zachování nabídky supervizí absolventům škol a výcviků i po jejich absolvování: *“Nechápu, proč školy, i výcviky, v supervizích svých absolventů nepokračují. Bylo by dobré takovéhle věci zachovat. Pardon, jestli jsme se spolu dívali na FHS na videa, tak nevím, jestli mě zná ještě někdo líp. Tak kdo jiný by mi měl říkat, co mám dělat, než lidi, kteří mě viděli u toho, když se mi nedaří a když je mi fakt dost blbě, kteří mi dokázali říct: “tohle je fakt strašný, tohle fakt nedělej”.”*

Podobně Heda upozorňuje na malou nabídku pokračujícího supervizního vzdělávání: *“Přemýšlím nad tím, jestli jako supervizoři máme dostatek prostoru pro vzdělávání se a posouvání se dál, když to není na půdě fakulty nebo ČISu. Nevím, jak to*

je s výcviky a školami. V rámci školy to bylo náročné, meganáročné, ale strašně moc jsem tam načerpala a nasávala a to mi teď chybí. Je tady Tudytam, super, ti dělají dvě nebo tři akce za rok, které jsou boží. ASUP, tam něco někde podchytím. Ale cítím nedostatek dalšího profesního vzdělávání pro supervizory.”

"Všichni jsme výsledkem toho, o čem jsme přemýšleli."

(Siddhártha Gautama, Buddha)

4 SHRNU TÍ VÝZKUMU A DISKUSE

Ve výzkumu jsem se zabývala mapováním zkušenosti supervizorů se supervizí jejich supervizní praxe.

Všech devět participantů považuje super-supervizi za základní část supervizního vzdělání, zásadní nástroj pro udržení a zlepšení její kvality a za projev odpovědnosti vůči svým supervidovaným klientům. Super-supervize plní zásadní edukační funkci v počátcích supervizní dráhy participantů. Ti oceňují super-supervizora, který je dokáže podpořit při nabývání jistoty v roli supervizora a ve zvládnání supervizního řemesla (například dobrého kontraktování), očekávají od něj mentoring a sdílení vlastních profesních postupů. Proces super-supervize je přitom ztížen respektem participantům k autoritě super-supervizora, nejistotou, zda před ním a před supervidovanými jako supervizoři obstojí, i frustracemi ze supervizních nezdarů a těžkostí.

Pro zdárný vývoj vztahu mezi participantem a jeho super-supervizorem se ukázalo jako klíčové vytvoření důvěry mezi nimi. Počáteční respekt participanta k autoritě super-supervizora se postupem času přetváří ve vztah bezpečný, důvěrný, motivující, učící, kolegiální. Tento výstup je shodný popisem supervizora z roku 2008 v textu od Havrdové a Broži (s. 160) ve výkladovém sborníku pro poskytovatele sociálních služeb, kde uvádějí důvěru jako *"nezbytnou podmínku pro vznik pracovního spojení"*.

Všichni participanté akcentovali potřebu laskavého přístupu supervizora, který ze super-supervize vytváří bezpečný prostor pro sdílení pochyb participantů o správnosti jejich supervidování, v němž jsou schopni se vyrovnat s náročnými zážitky i profesními chybami a nahlédnout na možnosti dalšího postupu.

S nabývajícímí profesními zkušenostmi u participantů pomíjí potřeba supervizorovy zkušenosti a mentorské super-supervize, byť edukační funkce super-supervize nepozbývá důležitosti nikdy. Někteří participanté ji vnímají jako stěžejní pro svůj profesní posun a *„aktualizaci na vyšší verze“*, což vnímám jako padnoucí

alternativní označení supervize jako zdroje učení k dosažení profesionálních kompetencí pracovníka podle Havrdové a Hajného (2008).

Jedna participantka (Anna) některé supervizní teorii porozuměla až v pozici supervidované při super-supervizi. Těžiště super-supervizního procesu se časem posouvá k etickým tématům, profesnímu ukotvení supervizní role, reflexi fyzické i psychické kondice participanta v zájmu udržitelnosti jeho supervidování, hlubší introspekci směrem k participantovým slepým skvrnám, boření participantových dogmat, odpovědnosti za dynamiku supervizního procesu, hranicemi odpovědnosti za děje v supervidovaném týmu a za ošetření potřeb supervidovaných. Jiná participantka (Alžběta) považuje super-supervizi za zásadní nástroj korekce moci supervizora nad supervidovanými. Potvrzuje to teorii supervizního procesu jako celoživotní formy učení, jejímž cílem je rozvoj profesionálních kompetencí supervidovaných (Matoušek 2003; Matuška 2005).

Potřeba laskavého přístupu super-supervizora zůstává i v této fázi konstantním a jednomyslným požadavkem participantů, který má větší váhu než požadavky na super-supervizorovo vzdělání či zkušenosti v participanty supervidovaném oboru. Participantů upřednostňují super-supervizora laskavého, podpůrného, povzbuzujícího, motivujícího, edukačního, reflektujícího, nedirektivního, naslouchajícího, vyladěného na participantovy potřeby, vytvářejícího prostředí jistoty, bezpečí a lidského porozumění. Tato slova potvrzují ochrannou a podpůrnou roli supervizora, jak ji vidí Veltrubská (2008).

Podstatná část participantů přechází ke kolegiálnímu typu individuální super-supervize, zatímco si udržují svou účast členů super-supervidované skupiny. Velmi často jde o dlouhodobé supervizní skupiny, jejichž jádro vzniklo během supervizního vysokoškolského studia nebo akreditovaného výcviku. Participantů zmiňují, že jde často o reakci na osamělost supervizní profese, ve které zejména participantů samostatně výdělečně činní postrádají kolegiální kontakt a sdílení. Participantů většinou prahnou po komunitě, odkud mohou čerpat inspiraci a kde mohou „*diskutovat o odborných tématech, která se objevují a budou tento obor dál utvářet.*“

Výzkumný vzorek devíti participantů supervidujících sociální služby pro seniory využívá ve svém souhrnu téměř všechny myslitelné druhy super-supervize. Individuální

super-supervizi upřednostňují pro své časově efektivní zaměření na specifické potřeby jednotlivce, zatímco skupinová super-supervize jim umožňuje vzájemnou inspiraci a sdílení zkušeností i tolik potřebný kolegiální kontakt za mnohem přijatelnější cenu, která není zanedbatelným faktorem.

Mezi participanty převládá prezenční forma super-supervize, ovšem její online forma je na vzestupu jak při individuální, tak zejména při skupinové super-supervizi. Většina participantů má zkušenost (vesměs pozitivní) s mezioborovými supervizemi Ivany Veltrubské, kde se v pozici supervidovaných ve skupině setkávají pracovníci ze sociálních služeb, psychoterapeuti i supervizoři. Participantí zaměstnaní ve větších organizacích využívají kolegiální intervizi nebo super-supervizi. **Kolegiální super-supervizi někteří participantí využívají i na individuální soukromé bázi.** Samostatně působící participant reflektuje své supervize i autosupervizně. Všichni participantí využívají i peer setkání a pro reflexe vlastních supervizí čerpají i z konferencí a workshopů pořádaných ČIS, ASuPP, Tudytam, Remedium aj.

Všichni participantí vnímají že je pro ně super-supervize užitečná natolik, že ji využívají, přestože to nemají nikým uloženo a většinou si to hradí sami. Četnost super-supervizí se liší, vnímání optimální frekvence super-supervize je subjektivní. Výsledky ukazují, že participantí často mění frekvenci a formu super-supervize podle aktuálních potřeb a pracovního zatížení. Porovnáním odpovědí se ukázalo, že participantí, kteří mají méně kontraktů v sociálních službách pro seniory, v praxi mají menší potřebu super-supervize.

Participantí začínali s měsíční až dvouměsíční frekvencí individuálních super-supervizí, u čtyř participantů doplněnou o dvou až tříměsíční frekvenci skupinových supervizí. Zatímco frekvence skupinových supervizí přetrvává, u každoměsíční individuálních super-supervize setrvali čtyři participantí, ostatní ji rozvolnili do dvou - až čtyřměsíční frekvence. Participantí počet super-supervizí vztahují k počtu supervidovaných hodin, přičemž participantka s nejvyšší frekvencí super-supervizí jejich počet hodnotí jako nedostatečný. Třicet hodin super-supervizí ročně je pro ni málo vzhledem k 480 hodinám poskytnutých supervizí, za uspokojivý by považovala poměr super-supervizí k supervizím nejméně 1:10.

Tím se dle mého naplňuje teorie, která říká, že frekvence supervizních sezení musí vycházet především z účelu, kterému sloužit. Optimální stav je, když je součástí pravidelné péče o kvalitu práce (Havrdová a Broža, 2008).

Participantí vnímají super-supervizi jako profesně utvářející, kultivující, stabilizující, odblokovávající, odbřemeňující prostor pro reflexi, pro zastavení se, pro aha momenty, pro nové pohledy, k nacházení způsobů proměny supervizní práce.

Gender super-supervizora pro participanty nehraje roli. Někteří spolupracují stále s jedním super-supervizorem, typicky s tím, kterého poznali během supervizního studia nebo výcviku. Participantí, kteří supervizory střídají, standardně ve dvouletém cyklu, je rádi střídají i genderově. Jedna participantka vnímá gender jako faktor ovlivňující interakci při supervizi i super-supervizi.

V počátcích svého supervidování participantí hledali a oceňovali profesně seniorního super-supervizního mentora. S přibývajícím zkušenostmi dbají zejména na super-supervizorovo supervizní vzdělání, jeho věk ani profesní zkušenosti už nehrají roli. Leona vidí jako podstatné členství super-supervizora v profesní organizaci, dohlížející na kvalitu jeho práce.

Většina participantů volí super-supervizora podle doporučení kolegů nebo dosavadního super-supervizora, s přihlédnutím k dalším dostupným informacím. Participantka Anna hledala super-supervizora inzerátem. Upozorňuje, že nejdůležitější informace získala až při osobním setkání, a doporučuje nejméně tři zkušební supervize. Tuto praxi potvrzuje i participant Dušan.

Pokud participantí volí místo individuálních super-supervizí kolegiální supervize, pak pro ně vybírají supervizory, se kterými se osobně ani pracovně nesetkávají s výjimkou supervizního vzdělávání, seminářů a konferencí, kterému je nemožné zamezit. Zejména ve vyšších patrech supervizní pyramidy, při super-supervizi, je splnění této podmínky obtížné, s ohledem na početně omezenou supervizní komunitu. Součástí rozhodovacího procesu je ochota jít do rizika a prvních setkání s tím, že možná to neklapne. Participantka Anna získává předem informace o super-supervizorech z jejich životopisů, webů, odborných publikací, od kolegů nebo dosavadního super-supervizora a dodává: *“Vnímám to jako doprovodné informace, ty*

nejdůležitější získáte až z osobních setkání. Proto sama jako supervizor dávám i organizacím tři zkušební supervizní setkání. Zpětně jsem musela dát za pravdu docentce Havrdové, podle níž se supervize rozbíhá až po šestém setkání. I v tomto případě je pro tento postup opora v literatuře a dohoda supervize „na zkoušku“ prvních tří setkání je v mezích respektujícího přístupu ke všem aktérům supervizního procesu (Havrdová a Broža, 2008).

Roli při výběru supervizora supervize hrají oborová kritéria, aby se orientoval v oboru, aby o něm participant věděl, ale zároveň aby nespolupracovali. Potřebují, aby se nesetkávala se svým super-supervizorem mimo širší supervizní kontext: *“Nevadí mi, když se s ním setkám při supervizním vzdělávání, semináři nebo konferenci. Jinde se s ním setkávat nechci.* Pro participantku Antonii je v zájmu udržení tématu i role při super-supervizi důležité, aby se super-supervizorem nebyla propojena společnými aktivitami, ale na druhou stranu, aby ho profesně znala a věděla, jak se v tématu pohybuje: *“Dám na doporučení, i když si samozřejmě přečtu něco o něm nebo jeho články. Celý život pracuji s lidmi, takže během schůzky, na které domlouváme podmínky supervize, ho odhadnu.”*

Participant Dušan si vybírá super-supervizora podle jeho supervizního vzdělání a podle způsobu přemýšlení o supervizních tématech. Zpočátku hledal supervizního mentora, teď už pro něj super-supervizorova vlastní zkušenost není tak důležitá. Na současného super-supervizora dostal doporučení od jeho předchůdce, což vnímá jako důležité kritérium: *“ten, kdo zná můj způsob přemýšlení, mi doporučí člověka s podobným stylem práce, který mi sedí.”*

Hledání super-supervizora bývá závislé na místě participantova působení. Někteří participanté k super-supervizím využívají online platformy, jiní dávají přednost osobnímu kontaktu.

Participantka Leona má potíž najít individuálního supervizora, protože působí v menším než krajském městě. V jejím regionu jsou potenciální super-supervizoři buď příliš spojení s její aktivní supervizní prací, s její organizací nebo jsou v různých pracovních oblastech jejími konkurenty.

Délka spolupráce participantů se super-supervizorem se liší případ od případu. Tři participanté připouštějí, že super-supervizora nemění a spolupracují s ním už od ukončení supervizního studia nebo výcviku, tedy déle než doporučených pět let. Ostatní spolupráci se super-supervizorem ukončují nejpozději po pěti letech, přičemž přiznávají, že je to pro ně náročné. Čtyři participanté střídali super-supervizory častěji, přičemž jeden to odůvodňuje výběrem super-supervizorů podle témat super-supervize. Tři participanté ukončili spolupráci se super-supervizorem pro jeho přílišnou direktivnost, nesoulad s ním nebo pro porušení etiky super-supervizorem.

Pro výkon super-supervize v Česku není specificky vymezena kvalifikace nad rámec supervizní kvalifikace. Super-supervizor není povinen procházet supervizi své super-supervize. Participanté toto reflektovali věcně. Participantka Alžběta připomíná, že jednou z odborností ČIS je “vyučující supervisor” (Mentoring Supervisor), který vede supervizní výcviky, tj. vyučuje supervizi, je lektorem, mentorem a koučem supervize. Tato kvalifikace je pro ni legitimním vzděláním super-supervizora.

V tomto kontextu vyvstává legitimní otázka, zda si super-supervizor nechává supervidovat svou super-supervizní práci. Z reakcí participantů vyplývá, že toto při výběru super-supervizora nezohledňují, nepotřebují a vnímají jen implicitně. Jedna participantka nicméně z druhé ruky upozornila na etický problém při super-supervizi, který vedl k rozvaze tímto směrem.

Participanté jednoznačně vnímají super-supervizi jako nástroj sebepéče, prevenci syndromu vyhoření, prostor pro odložení zátěže ze supervize.

Někteří participanté při výzkumných rozhovorech otevřeli zásadní témata:

Participantka Antonie otevírá téma vzniku profesní komory supervizorů: *„Supervize by měla víc ukotvená, ve společnosti i legislativně. Je na čase, aby vznikla profesní komora.“*

Participantka Hana by uvítala povinnost absolvovat super-supervizi: *“Super-supervize má být povinná. Supervizor v sociálních službách snadno sklouzne k jistotě, že zkušenosti má a další proto nepotřebuje.“*

Participantka Alžběta upozorňuje na malou nabídku super-supervize: *Zaráží mě, že na to, kolik je u nás jako supervizorů, je strašně malá nabídka super-supervizí, hlavně těch skupinových.*“

Participantka Alžběta by uvítala zachování nabídky supervizí absolventům škol a výcviků i po jejich absolvování: *“Nechápu, proč školy, i výcviky, v supervizích svých absolventů nepokračují. Bylo by dobré takovéhle věci zachovat.”*

Participantka Heda upozorňuje na malou nabídku pokračujícího supervizního vzdělávání: *“Přemýšlím nad tím, jestli jako supervizoři máme dostatek prostoru pro vzdělávání se a posouvání se dál, když to není na půdě fakulty nebo ČISu.”*

Participantí shodně vnímají prostředí sociálních služeb pro seniory jako velmi náročné pro supervizi, s mnoha tématy do super-supervize. Participantí s profesním základem mimo sociální práci většinou supervidování v těchto službách zanechali.

Participantka Antonie se postupem času odklonila od supervizí pečovatelů o seniory, ponechává si supervize řízení a sociálních pracovníků služeb pro seniory. Skupinovou supervizi pečovatelů vnímá jako náročnou až beznadějnou, brzdící jednotlivé členy skupiny s potenciálem k růstu. Jako zásadní brzdu supervizního procesu zde vidí nízký požadavek na kvalifikaci pečovatelů.

V supervizích v sociálních službách pro seniory tak pokračují participantí s profesní zkušeností ze sociální práce resp. sociálních služeb. Pro Alžbětu je ovšem příbuzná profesní kvalifikace a zkušenost spíše překážkou. Díky profesním zkušenostem vnímá potřebu nejprve napravit řadu základních profesních pochybení v zajištění pracovních podmínek a postupů, než začne být účelné tam supervidovat.

Podobně i participantka Aurora uvažuje o **lektorování nebo mentoringu jako o vhodnějších metodách pro práci s týmem pracovníků** v sociálních službách pro seniory, než je supervize. V tomto kontextu zmiňuje specificky pracovníky v přímé péči, zatímco u sociálních pracovníků zmíněných služeb účelnost supervize potvrzuje.

Participantka Alžběta rovněž vnímá, ve shodě se svou super-supervizorkou, supervizi jako nepřilíš vhodný nástroj pro sociální služby pro seniory. Doporučuje mentoring a zkvalitnění řízení služeb, než v nich přistoupí k supervizím.

Supervize v sociálních službách pro seniory generuje participantům některá specifická témata do super-supervize. Spíš než samotný typ sociální služby rozděluje témata pracovní zařazení supervidovaných. Je velký rozdíl mezi supervizí řízení nebo sociálních pracovníků na straně jedné a supervizí pracovníků v přímé péči na straně druhé.

Participantka Lada akcentuje rozdíl mezi supervizemi pečovatelek a supervizemi manažerů či sociálních pracovníků. Participantka Aurora pro svá témata do super-supervize nevnímá jako rozhodující typ supervidovaných služeb, ale pracovní zařazení supervidovaných - zda jde o pracovníky v přímé péči či nikoliv. Pro participanty Alžbětu a Dušana je zásadním specifickým tématem v super-supervizi sociálních služeb pro seniory, jak ošetřit náhlé úmrtí klienta supervidovaných.

U supervizí pracovníků v přímé péči je velkou výzvou, aby supervize splnila své základní funkce. Super-supervize pak pomáhá definovat únosné minimum, aby supervizi bylo možno nazvat supervizí. Participantí pod tímto minimem shodně vnímají zaměření supervize na reflexi pracovních témat, zejména na etiku a respekt supervidovaných k jejich klientům.

Participantka Anna vyzdvihuje vzdělávací supervizi jako vhodný supervizní přístup k pracovníkům v přímé péči, který částečně supluje nedostatečnou síť specializačních center.

Supervize supervizí dvou participantů s pracovníky v přímé péči o seniory tedy vede k rozvaze o alternativních formách supervize nebo o alternativách k supervizi. Další participantí vnímají velké rozdíly mezi supervizí pracovníků v přímé péči a supervizí ostatních pracovníků nebo manažerů sociálních služeb. To je naprosto pochopitelné, když uvážíme, co jsem uvedla v kapitole 1.7.2.

Pro činnost pracovníka v přímé péči je kvalifikačním požadavkem stopadesátihodinový kurz doplňující základní vzdělání, zatímco sociální pracovníci musí mít vysokoškolské vzdělání. Vzdělávací supervize, mentoring nebo

lektorování jsou tedy potřebnými nástroji pro další vzdělávání pracovníků v sociálních službách, které slouží jednak ke zvýšení jejich profesionality a profesního uvědomění, ale i k přemostění sociální a společenské bariéry, která v sociálních službách (nejen) pro seniory může vzniknout mezi pracovníky v přímé péči a mezi ostatními pracovníky těchto služeb.

Participantka Lada poukazuje na systémové parametry přímé péče v sociálních službách, jako je nízká kvalifikační laťka a třísměnný provoz, které jsou pro supervizora velkou výzvou a které implikují témata pro super-supervizi.

Participantka Anna jako negativní faktor supervizí pečovatelek zmiňuje, že impuls k supervizi nevychází od nich, ale od jejich vedení. Supervidovaným tak chybí motivace k supervizi, nevidí v ní smysl.

Participantka Alžběta konstatuje sníženou úroveň sebereflexe pracovníků v přímé péči, což považuje za pochopitelný prvek jejich sebepéče v náročných pracovních podmínkách.

Participantka Hana považuje funkční komunikaci za minimum pro účelnost supervize. Při funkční komunikaci během supervize by supervizor měl dokázat dovést supervidovaný tým k reflexi.

Participantka Anna vyzdvihuje roli super-supervize při podpoře supervidujícího na pochybách o účelnosti jeho přístupu k supervizní činnosti v sociálních službách pro seniory.

Pro participanty je únosným minimem to, aby supervizi pracovníků v přímé péči o seniory bylo možno nazvat supervizí, tematické zaměření diskuse na profesní a etické otázky, na jejich reflexi a náhled na to, co jejich profese obnáší. Že je často obtížné únosného minima dosáhnout, někteří participanty přičítají nízkým kvalifikačním požadavkům na práci v přímé péči o seniory, náročnosti této práce, pracovní fluktuaci, jiní argumentují zásadním vlivem kultury organizace, tedy směru, kterým supervidovaná organizace své pracovníky vede.

Participantka Aurora časem snížila své minimální nároky na supervizi pečovatelů o seniory tak, že jí stačí funkční supervizní spolupráce s někým ze

supervidovaného týmu nebo skupiny, ovšem o tématu, se kterým přijdou supervidovaní, a za dodržování základních pravidel pro komunikaci v rámci týmu i o klientech.

Participantka Antonie klade důraz na supervizní práci k profesnímu uvědomění pracovníků v přímé péči jako nástroj zvýšení jejich kompetence směrem k dodržování etického přístupu ke klientům a k dodržování potřeb klientů.

Participantka Hana oponuje názorům, že pečovatelé nejsou schopni sebereflexe. Úroveň sebereflexe supervidovaných podle ní záleží na kultuře a řízení jejich organizace.

Participant Dušan v rámci super-supervize řešil nezdařený pokus supervidovat pečovatelky o seniory. Zmiňuje odpor supervidovaných k supervizi a obtíže při nalézání společného jazyka. Jako objektivní překážky uvádí extrémní náročnost práce pečovatelů a jejich fluktuaci.

Participant v super-supervizích reflektují roli kontrastu při supervizích pracovníků v přímé péči v sociálních službách pro seniory. Jde jednak o kontrast mezi prostředím, ze kterého supervizor přichází a ve kterém se v supervizi sociálních služeb pro seniory ocitl, dále o kontrast při supervizích pracovníků v přímé péči přítomny latentně, přičemž mezi povahou duševní práce supervizora a fyzické práce supervidovaných. Oba kontrasty se supervidovaní pečovatelé snaží dále akcentovat, což na supervizora klade vyšší nároky. Jak uvádí Havrdová (2008), důležitou součástí supervizního procesu je schopnost sebereflexe, participant k tomu dodávají, že sebereflexe vyžaduje určitou úroveň teoretických znalostí a porozumění odborným konceptům, které pracovníci se základním kvalifikačním kurzem nedostávají. Havrdová s Brožou (2008) tvrdí, že živnou půdou pro rozvoje sebereflexe je pravidelná a dlouhodobá supervizní práce. Přemýšlím, nakolik by pomohlo, kdyby účast na supervizi v sociálních službách byla povinnou součástí pracovního výkonu.

Participantka Anna popisuje antagonistický přístup supervidovaných pečovatelek k supervizorovi a obtížnou uchopitelnost supervize fyzicky pracujících. Participantka Antonie při super-supervizi řeší beznaděj supervizi smíšených týmů sociálních pracovníků s pečovateli a neřešitelnost supervizních témat z podstaty

supervidovaných organizací. Participant Dušan v super-supervizi řeší obtíže při hledání společného jazyka se supervidovanými pečovateli. Participantka Anna klade důraz na kultivaci vzájemného respektu mezi supervizorem a supervidovanými, což vyžaduje specifický přístup i odolnost supervizora.

Super-supervize bývá pro účastníky prostorem pro hledání smyslu supervize v sociálních službách pro seniory. To přináší smíšené výsledky, od pocitů užitečnosti a reflexe pozitivní zpětné vazby až po pocity marnosti a beznaděje ze supervizí s pracovníky v přímé péči. Práce v sociálních službách přináší psychické a fyzické nároky na pracovníky (Jankovský 2003) a analogicky jsou jim vystaveni i supervizoři pracující v sociálních službách s pracovníky v přímé péči a své komunikační a měkké dovednosti přizpůsobují specifčnosti prostředí. Naštěstí ne všichni podléhají pocitům beznaděje. Někteří se před nimi programově chrání.

Participantka Hana uvedla nevyužívání skupinové super-supervize jako způsob ochrany před předsudky jiných supervizorů o neúčelnosti supervizní práce s pečovateli. Participantka Aurora vnímá u supervizí v přímé péči o seniory vlastní potřebu smysluplnosti supervizní práce a zpětné vazby o její užitečnosti jako znatelnější zátěž, náročnější na zvládnutí. Participantce Leoně její praxe ve stejném oboru umožňuje využít i vzdělávací funkci supervize v sociálních službách pro seniory, na což dostává pozitivní zpětnou vazbu. Současně ji porozumění těžkostem oboru motivuje k větší supervizní efektivitě. Participantka Antonie reflektuje většinově nulový posun v supervizích týmů přímé péče o seniory. Participantka Anna pochybuje o tom, že by pečovatelky žádaly o supervizní oporu.

Navzdory těžkostem a výzvam nacházejí účastníci v supervizi pečovatelů smysl a dospívají k jejich ocenění už za to, že se supervize účastní. Významnou rolí supervizora je zde vysoká pozornost při „číhání“ na možná supervizní témata.

Participantka Antonie respektuje supervidované pečovatelky, které na sobě chtějí pracovat. Participantka Lada se postupem času učí nalézat a pojmenovávat v komunikaci supervidovaných pečovatelek supervizní témata, pomáhat jim k aha momentům. Tím supervize získávají větší smysl. Participantka Alžběta supervizně vede pečovatelky, aby si uvědomily záslužnost své práce a dokázaly se za to ocenit a přijmout ocenění.

Participantů shodně sdělili, že potřeba resp. frekvence super-supervize jejich supervize pro sociální služby pro seniory je nepřímě úměrná participantově kvalifikaci, pracovní zkušenosti a délce supervizní praxe, přičemž vzdělání a praxe v psychoterapii nebo sociální práci dále zužují okruh specifických témat do super-supervize. Participantů potvrzují užitečnost vzdělání a praxe super-supervizora v supervidovaném oboru, ale neakcentují je jako podmínku úspěšné super-supervize. Shodují se tak s Bašteckou i Havrdovou, že supervizor by se měl orientovat v resortu svého působení, ale nemusí být přímo expertem na vykonávanou činnost

Participantku Leonu vůbec nenapadlo, že by její super-supervizor měl být odborníkem nebo supervizorem v oblasti sociálních služeb, kterou ona superviduje. Participant Dušan při super-supervizi svých supervizí sociálních služeb pro seniory oceňuje pracovní zkušenost super-supervizora v sociálních službách, nevidí ji ovšem jako nezbytnou. Stačí mu, že super-supervizor má patřičné supervizní vzdělání a dobře využívá supervizní metodologii a nástroje. Hledí na to, jak super-supervizor přemýšlí o supervizních tématech. Participantka Hana oceňuje, když je super-supervizor v supervidované oblasti zběhlý. Lada super-supervizorovu zkušenost v sociálních službách očekává. Pro Antonii byla profesní blízkost super-supervizora podstatná v počátku supervizní kariéry. Teď je pro ni podstatnější v super-supervizi lidské porozumění a komunikační blízkost.

V nejnižší supervizní rovině (viz obrázek 1-3) při týmové supervizi v organizacích nebo službách, supervize při vzájemném porozumění supervizora se supervidovanými může fungovat jako samostatná univerzální metoda.

Participantka Anna považuje za výhodu, když supervizor není specialistou na supervidovanou oblast. Důležitější než obor profesní specializace je lidské porozumění a vzájemný respekt při supervizi. Leona vyzdvihuje supervizorovu neznalost kontextu supervidované oblasti jako příležitost k nalézání supervizních témat.

Návrh k diskusi o jazyku supervizního kontextu

Během zpracování této práce jsem ve slovenských zdrojích objevila významný příspěvek, jehož závěr považuji za užitečné implementovat i v Česku, v jazyce

supervizního kontextu. V něm je často užíván pojem *supervizant* ve významu *supervidovaný*. Dlouhodobě mi to znělo nesrozumitelně a slovenský internetový zdroj jazykovaporadna.sk moje vnímání potvrdil²⁴. Přestože slovo *supervizant* je synonymem slova *supervisor*, je používáno v opačném významu, jako označení *supervidovaného*. Slovo *supervizant* jsem proto v tomto kontextu v této práci (zejména v zápisech rozhovorů s participanty) důsledně nahradila slovem *supervidovaný*. Protože se zde morfologie i sémantika slovenštiny neliší od češtiny, dovoluji si na vysvětlenou výše uvedený zdroj citovat:

„Pomenovania osoby, ktorá je objektom supervízie, v podobe supervidant či supervizant nie sú utvorené správne. Podstatné meno supervízia sa do slovenčiny i do angličtiny prevzalo z latinčiny. V angličtine sa osoba, ktorá vykonáva supervíziu (po anglicky supervision), pomenúva supervisor a osoba, ktorá podlieha supervízii, je supervisee. Osobné podstatné meno supervisee je podľa našich zistení v angličtine pomerne nové a uvádza sa iba v niektorých novších anglických výkladových slovníkoch. Predtým sa v angličtine používalo dvojslovné pomenovanie supervised person a supervised subject.

Slovenské ekvivalenty anglického výrazu supervisee nemožno utvoriť príponou cudzieho pôvodu -ant, lebo takto sa tvoria iba názvy osôb, ktoré činnosť vykonávajú, nie názvy osôb, ktoré sú objektom činnosti, napríklad maturant (kto maturuje), projektant (kto projektuje), aspirant (kto aspiruje), simulant (kto simuluje). Tak aj tvarom supervizant, resp. supervidant by sme získali opäť iba pomenovanie osoby, ktorá vykonáva supervíziu a pre ktorú sa slovenčine ujalo pomenovanie supervízor.

*Od podstatného mena supervízia možno utvoriť sloveso **supervidovať** (podobne ako revízia – revidovať) aj trpné prídavné **supervidovaný** (napr. supervidovaná osoba) a spodstatnené prídavné meno **supervidovaný** (podobne ako nadriadený, predstavený). Osobu, ktorá vykonáva supervíziu, teda nazývame supervízor a osobu, ktorá podlieha supervízii, Vám odporúčame nazývať **supervidovaný**, resp. **supervidovaná**.“*

²⁴ Ako máme pomenovať osobu, ktorá je objektom supervízie? Môže to byť supervidant alebo supervizant? JazykovaPoradna.sk. Bratislava. 2012. Dostupné online: <https://jazykovaporadna.sme.sk/q/8399/>

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat zkušenost supervizorů sociálních služeb pro seniory se supervizí jejich supervizní práce, kterou jsem zkoumala prostřednictvím kvalitativního výzkumu s využitím polostrukturovaných rozhovorů.

Očekávaným výsledkem jsou získané informace, jak participanti výzkumu nakládají se supervizí supervize, čemu čelí, jak se s tím vyrovnávají, jestli by chtěli něco jinak. Vzhledem k tomu, že toto téma není dosud zmapováno, výsledky mohou být užitečné pro širší supervizorskou komunitu i jako podněty pro supervizní asociace, jak dál pečovat nejen o začínající, ale i o zkušené supervizory.

Není překvapením, že reflexe a sebereflexe jsou klíčovými prvky supervize, přičemž jejich úroveň se liší podle organizace a individuálních schopností supervidovaných. Supervize v sociálních službách pro seniory je vnímána jako náročná, ale nezbytná pro udržení vysoké kvality péče. Super-supervize významně pomáhá některým supervizorům čelit pocitům marnosti a beznaděje a předsudkům vůči nízké schopnosti sebereflexe pečovatelského personálu, které ovlivňují přístup k supervizi.

Tyto pocity a předsudky je žádoucí překonávat, aby supervize mohla plně podporovat profesionální růst pečovatелů. Výzkum ukazuje, že efektivní komunikace a reflexe jsou základem úspěšné supervize, která může významně přispět k lepší kvalitě poskytovaných služeb. Výzkum dále ukazuje, že v sociálních službách pro seniory je žádoucí klást důraz na vzdělávací formu supervize pracovníků v přímé péči nebo její alternaci s mentoringem nebo lektorováním.

V českém kontextu dosud nebyl vymezen profesní profil super-supervizora a jeho kompetencí. Rozhodnutí je na daném supervizorovi, koho uzná za vhodného pro super-supervizi. Z odborné literatury a z výsledků výzkumu je však zřejmé, že náplň činnosti super-supervizora bude shodná s náplní supervizora. Jedním z kvalifikačních požadavků na supervizory v sociálních službách v USA je „*nebýt sankcionován licenční radou za porušení nebo porušování standardů praxe*“, přičemž licenční radou standardně bývá profesní komora v tom kterém státu.

Po podobném přístupu volají i někteří participanti výzkumu – je načase zvážit ustavení zastřešující profesní komory supervizorů (i super-supervizorů) určující specifikovanou profesní licenci a dbající na dodržování závazných standardů pro supervizní práci²⁵. Někteří participanti navrhují jako jeden z těchto standardů povinnost supervizorů podstupovat super-supervizi.

Laskavý a podpůrný, nedirektivní přístup super-supervizora ovládajícího potřebné supervizní nástroje má pro participanty, vzdělané a působící v různých oborech pomáhajících profesí, větší váhu než super-supervizorovo vzdělání či zkušenosti v participanty supervidovaném oboru. Participanti potvrzují užitečnost vzdělání a praxe super-supervizora v supervidovaném oboru, ale neakcentují je jako podmínku úspěšné super-supervize. Výzkum je tak argumentem proti přílišnému licenčnímu sešňorování kvalifikačních podmínek pro výkon supervize v tom kterém oboru.

Práce rovněž dává podněty k obohacení nebo upřesnění jazyka supervizního kontextu pomocí výrazů *super-supervizor*, *super-supervize* a *supervidovaný*.

²⁵ Best Practice Standards in Social Work Supervision. National Association of Social Workers. Washington. 2013

6 SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

Knižní publikace

1. ANDERSON, H., 2009. *Konverzace, jazyk a jejich možnosti: Postmoderní přístup k terapii*. Brno: NC Publishing. ISBN 978-80-903858-6-3.
2. BAČOVÁ, E., 2019. Identita v sociální psychologii. In: VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E. a eds. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Vydání první. Praha: Grada. ISBN 978-90-247-5775-9.
1. BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M., 2016. *Týmová supervize: Teorie a praxe*. Vydání první. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.
3. BAUMGARTNER, F., 2019. Sociální poznávání. In: VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E. a eds. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Vydání první. Praha: Grada. ISBN 978-90-247-5775-9.
4. BERGER, P. L., LUCKMANN, T., 1999. *Sociální konstrukce reality: pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 80-85959-46-1.
5. BRNULA, P., 2016. *Etické kodexy sociální práce zpracované podľa: Mátel, A.* In: [online]. Bratislava.
6. CASEMENT, PHNÍDKOVÁ, A., 1999. *Hledání a objevování: jak se učit v psychoanalýze od pacienta*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. ISBN 978-80-7106-324-7.
7. FOESRSTER, H., PÖRKSEN, B., 2016. *Pravda je vynález lhářů: Rozhovory skeptiků*. Hodkovičky: Pragma. ISBN 978-80-7349-484-1.
8. GUGGEBÜHL-CRAIG, A., 2007. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Vydání první. Přel. Petr PATOČKA. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-302-4.
9. HAIS, K., HODEK, B., 1997. *Supervision*. 3. přeprac. vyd. Praha: Academia, 2. sv. [vid. 2024-06-05]. ISBN 80-200-0674-5.
10. HAJNÝ, M., 2008. Psychodynamický přístup k supervizi. In: *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
11. HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2009. *Psychologický slovník*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-569-1.
12. HAVRDOVÁ, Z., 2013. Supervize. In: MATOUŠEK, O. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, s. s. 514-516. ISBN 978-80-262-0366-7.
13. HAVRDOVÁ, Z., BROŽA, J., 2008. Supervize jako specifická forma podpory nezávislého vnějšího odborníka. In: Kolektiv autorů: *Standardy kvality sociálních služeb - Výkladový sborník pro poskytovatele: Výstupy z tematických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb*. Vydání první.: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.
14. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M., et al., 2008. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Vydání první. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
15. HAWKINS, P., SHOHET, R., 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0987-4.

16. HENDL, J., 2012. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Třetí vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
17. HEŘMANSKÝ, M., 2019. Analýza a interpretace dat v kvalitativním výzkumu. In: NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M., a eds. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydání první. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, s. 57–90. ISBN 978-80-7571-025-3.
18. JANKOVSKÝ, J., 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-329-6.
19. KADUSHIN, A. HARKNESS, D., 2002. *Supervision in Social Work*. Vydání čtvrté. New York: Columbia University Press. ISBN 0-231-12094-X.
20. KLOUČKOVÁ, T., 2010. Kvalita v sociálních službách. In: HAVRDOVÁ, Z. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. ISBN 978-80-87398-06-7.
21. KONOPÁSEK, Z., 2007. *Co znamená interpretovat text? Teoretický výzkum komplexních jevů ve fyzice, biologii a vědách o společnosti*, MSM 0021620845. Centrum adiktologie, Psychiatrická klinika, 1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy.
22. MALÍK HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9102-9.
23. MÁTEL, A., KOVAL'OVÁ, M., ŠTĚPANOVSÁ, M., a eds., 2010. Supervízia v sociálnych službách. In: *Sociálne služby v regióne: Sociálne služby v regióne. Zborník z vedeckej konferencie* ISBN 978-80-970567-0-4.
24. MÁTL, O., JABŮRKOVÁ, M., 2007. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR. Výstupy z aplikovaného výzkumu*. První vydání. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-499-7.
25. MATOUŠEK, O., 2008. *Supervize*. 2. Přepřacované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-368-0.
26. MATOUŠEK, O., a kol., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Vydání první. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
27. MATOUŠEK, O., KOLDINSKÁ, K., 2007. Účel a definice sociálních služeb. In: MATOUŠEK O., a kol. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Vydání první. Praha: Portál, s. 17–33. ISBN 978-80-7367-310-9.
28. MATURANA, H., 1978. Biology of language: Epistemology of reality. In: MILER, G. A., LENNEBERG, E. *Psychology and biology of language and thought: essays in honor of Eric Lenneberg*. New York: Academic Press, s. 27–63. ISBN 0-12-497750-2.
29. MILLER, G., 1997. *Becoming Miracle Workers: Language and Meaning in Brief Therapy*. New York: Aldine de Gruyter. ISBN 0-202-30570-8.
30. MIŠOVIČ, J., 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. První vydání. Praha: Sociologické nakladatelství Slon. ISBN 978-80-7419-285-2.
31. MUNSON, C. E., 1983. *An introduction to clinical social work supervision*.: Haworth Press. ISBN 0-86656-197-8.
32. NEČASOVÁ, M., 2001. *Úvod do filozofie a etiky v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-2673-01.
33. NEČASOVÁ, M., 2008. Profesní etika. In: MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Vydání první. Praha: Portál, s. 21–48. ISBN 978-80-7367-502-8.
34. NOVOTNÁ, H., 2019. Kvalitativní strategie výzkumu. In: ŠPAČEK, O., ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. a eds. *Metody výzkumu ve společenských vědách*.

- Vydání první. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, s. 257–292. ISBN 978-80-7571-025-3.
35. OCHRANA, F., 2013. *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova. ISBN 978-80-246-2380-1.
 36. PECHÁČKOVÁ, S., 1993. *Zpráva o systemické terapii*. Praha: Institut pro systemickou zkušenost.
 37. PORKERTOVÁ, H., 2021. *Skripta: Sociální analýza: Průvodce studentů a studentek kvantitativním a kvalitativním výzkumem*. 2021.: Ústav práva a humanitních věd, Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně.
 38. SILVERMAN, D., 2005. *Ako robiť kvalitatívny výskum: Praktická príručka*. Bratislava: Ikar. ISBN 80-551-0904-4.
 39. STRAUSS, A., CORBIN, J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce. ISBN 80-85834-60-X.
 40. SVOBODOVÁ, P., VALÁŠEK, M., a ed., 2002. *Úvod do supervize : Cyklický model*. První vydání. Tišnov: Sdružení SCAN. ISBN 80-86620-002-X.
 41. ŠVARŘIČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
 42. ÚLEHLA, I., 2005. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Vydání druhé. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty. 20. sv. ISBN 80-86429-36-9.
 43. VÁGNEROVÁ, M., 2010. *Základy psychologie*. Vydání první: Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-0841-9.
 44. VARELA, F. J., MATURANA, H., 2016. *Strom poznání - Biologické základy lidského rozumu*. ISBN 78-80-262-1119-8.
 45. VELTRUBSKÁ, I., 2008. Vztah supervizora a supervidovaného. In: HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. a et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. První vydání. Praha: Galén, s. 147-151. ISBN 978-80-7262-532-1.
 46. VENGLÁŘOVÁ, M., et al., 2013. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. ISBN 978- 80-247-4082-9.
 47. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E., a eds., 2019. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Vydání první. Praha: Grada. ISBN 978-90-247-5775-9.
 48. WITTGENSTEIN, L., 1953. *Philosophical Investigations (Die philosophie Untersuchungen)*. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-119000-0.
 49. ZANDLOVÁ, M., 2019. Etika výzkumu. In: NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M., a eds. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydání první. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, s. 57–90. ISBN 978-80-7571-025-3.

Články a výzkumy

50. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., VASKA, L. VRŤOVÁ, J., 2021. Supervízia v očiálnej práci ako predmet vedeckých štúdií. *Journal of Socioterapy / Journal Socioterapie* [online]. 7(2), 7–19. Dostupné z: doi:10.5281/zenodo.6622703.
51. HESS, A. K., 1987. Psychotherapy supervision: stages, Buber and a theory of relationship. *Professional psychology, research and practice* [online]. 18(3), 251–259. ISSN 0735-7028. Dostupné z: doi:10.1037/0735-7028.18.3.251

52. HESS, A. K., HESS, K. D., HESS, a T. H., 1980. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research, and Practice*. New York: John Wiley a Sons.
53. HORECKÝ, J., PRŮŠA, L., 2019. Studie: Současná struktura služeb dlouhodobé péče a prognóza potřeby sociálních služeb 2019–2050. *Odborný časopis Sociální služby*. 21(5/19), 16–19. ISSN 1803-7348.
54. KODYMOVÁ, P., 2021. Sociální pracovníci, stres a péče o sebe. *Revue sociálních služeb* [online]. 1(2), 153–168. ISSN 2729-9120. Dostupné z: doi:10.34135/rss.210203
55. KRÁČMAROVÁ, L. PLHÁKOVÁ, A., 2012. Obsahová analýza dětských snů. *E-psychologie*. 6(4), 1–3.
56. KUČERA, Z., 1990. Mýty rodinných terapeutů. *KONTEXT: Časopis pro systemickou teorii a praxi*. [online]. 5(4/6), Společnosti pro psychoterapii a rodinnou terapii České lékařské společnosti, 48–60. Dostupné z: <https://www.lirtaps.cz/kontext/dle-cisel/>
57. MATUŠKA, F., 2005. Pomoc a kontrola v supervizi. *Konfrontace*. 16(1), 36–38. ISSN 0862-8971.
58. PAŽOUREK, K., 2024. *Jak se stát divotvůrci a nevytvářet sociální problémy, ale pomáhat je řešit*. Psáno pro psychoterapeutický výcvik Umění terapie. Praha. Interní materiál.
59. THÉRIAULT, A., GAZZOLA, N., 2019. Becoming a Counselling Supervisor in Canada: Key Elements from the Perspective of Supervisors. *International Journal for the Advancement of Counselling* [online]. 41(1), 155–173 [vid. 2024-06-10]. ISSN 1573-3246. Dostupné z: doi:10.1007/s10447-018-9351-1

Zákony a vyhlášky

60. ČESKO. Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS 2010–2024 [Citace: 9. 4 2024].
61. ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS 2010–2024 [Citace: 9. 4 2024].
62. ČESKO. Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS 2010–2024 [Citace: 9. 4 2024].

Internetové zdroje

63. ANSE, *Association of National Organisations for Supervision in Europe*. ANSE Standards [online]. 2020. Dostupné z <http://www.anse.eu/>. [Citace: 9. 6 2024]
64. ASuPP, Asociace supervizorů pomáhajících profesí. *Co je supervize?* [online]. Dostupné z <http://asupp.cz/>. [Citace: 9. 6 2024]
65. ČIS, *Český institut pro supervizi* [online]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu>. [Citace: 9. 6 2024]
66. EASC, *European Association for Supervision and Coaching*. [online]. Dostupné z <https://www.easc-online.eu/en/>. [Citace: 9. 6 2024]

67. NASW, Best Practice Standards in Social Work Supervision. National Association of Social Workers. Washington. 2013. Dostupné z <https://naswpress.org/> [Online] [Citace: 9. 6 2024]
68. PRCHAL, M., 2012. Etika v pomáhajících profesích. ANZDOC. Projekt CZ.1.07/3.1.00/37.0086 Další vzdělávání v oblasti psychosociální podpory [Online] [Citace: 9. 6 2024]

Kvalifikační práce

69. BAROŠOVÁ, P., 2023. *Zavádění supervize na psychiatrické oddělení v okresní nemocnici*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Havrdová, Z., Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.
70. BÜRGEROVÁ, A., 2021. *Supervize v mateřské škole*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Pavlas Martanová, V., Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra psychologie.
71. HOPPE, D., 2021. *Specifika supervize realizované v základních školách z pohledu supervizora*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Pavlas Martanová, V., Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra psychologie.
72. CHALUPNÍKOVÁ, G., 2020. *Supervize a její význam v sociálních službách*. Hradec Králové. Diplomová práce, vedoucí práce Vosečková, A. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce Filozofické fakulty.
73. KAŠOVÁ, L., 2024. *Zkušenosti supervizorů se supervizí s pracovníky v sociálních službách*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Brnula, P., Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.
74. MACHOVÁ, Z., 2009. *Supervize v sociálních službách jako nástroj profesního rozvoje jednotlivce a organizace*. Zlín. Diplomová práce, vedoucí práce Vávrová, S. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd.
75. MALACHOVÁ, J., 2014. *Kompetence supervizora očima supervidovaných a supervizorů*. Brno. Diplomová práce, vedoucí práce Dohnalová, Z., Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
76. MARTÍNKOVÁ, N., 2021. *Limity supervize u pracovníků v sociálních službách*. České Budějovice. Diplomová práce, vedoucí práce Mojžíšová, A., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
77. MARTINOVÁ, A., 2022. *Supervize jako prevence syndromu vyhoření u odborného personálu Vězeňské služby ČR*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Mertl, J., Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.
78. MICHKOVÁ, A., 2009. *Supervize v sociální práci v České republice*. České Budějovice. Dizertační práce, vedoucí práce Mojžíšová, A., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
79. NEUMANOVÁ, P., 2024. *Vzdělávání sociálních pracovníků v kontextu profesionální péče o sebe*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Kodymová, P. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Sociální práce.
80. PETRLÍKOVÁ, E., 2017. *Analýza problematiky supervize z pohledu supervizorů*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Matoušek, P., Univerzita Karlova, 1. lékařská fakulta, Specializace ve zdravotnictví.

81. STRNADOVÁ, P., 2021. *Zavádění supervize do zdravotnického zařízení z pohledu pervizantů: Případová studie*. Praha. Diplomová práce, vedoucí práce Havrdová, Z., Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.