

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Zdravotně sociální pracovník

REFLEXE ZKUŠENOSTI SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ
ORGÁNŮ SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ SE
SUPERVIZÍ

Bakalářská práce

Autor práce: Nikola Vlačihová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Tomka, PhD.

Jihlava 2024

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Nikola Vlačíhová
Studijní program:	Zdravotně sociální péče
Obor:	Zdravotně sociální pracovník
Garant studijního oboru:	doc. PhDr. David Urban, Ph.D.
Název práce:	Reflexe zkušenosti sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí se supervizí
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Milan Tomka, PhD.
Cíl práce:	Identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize. Ve výzkumu budou využity postupy kvalitativní metodologie.

Abstrakt

VLAČIHOVÁ, Nikola: *Reflexe zkušenosti sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí se supervizí*. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra sociální práce. Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Tomka, PhD. Stupeň odborné kvalifikace: Bakalář. Jihlava, 2024.

Předmětem práce jsou zkušenosti sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí se supervizí. Cílem práce je identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí: části teoretické a části výzkumné. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol. První kapitola se zaměřuje na očekávání sociálních pracovníků vůči supervizi. Druhá kapitola je věnována specifikům supervize v prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Výzkumná část je zpracována s využitím postupů kvalitativní metodologie formou polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumný soubor tvoří osm sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Práce identifikovala očekávání a zkušenosti sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí se zaměřením na obsahovou, procesní a vztahovou rovinu a se zaměřením podle účastníků supervize. Identifikován byl vzorec moci a bezmoci v komparaci prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí a supervize.

Klíčová slova

Očekávání; Orgán sociálně-právní ochrany dětí; Sociální pracovník; Supervize; Zkušenost

Abstract

VLAČIHOVÁ, Nikola: *Social and Legal Child Protection Social Workers' Experiences with Supervision*. Bachelor's thesis. College of Polytechnics Jihlava. Department of Social Work. Thesis Supervisor: doc. PhDr. Milan Tomka, PhD. Academic Degree: Bachelor. Jihlava, 2024.

The thesis analyses the experiences made by social workers employed at authorities for the social and legal child protection with supervision. The paper identifies real experiences as reported by the workers compared to their expectations related to supervision. The bachelor's thesis is divided into two parts: a theoretical and a research part. The theoretical part consists of two chapters. The first chapter describes what the social workers expect from the supervision. The second chapter studies the specifics of supervision performed in the authority for the social and legal child protection. The research part is processed using qualitative methodology practices in the form of semi-structured interviews. The research set consists of eight social workers in authorities for the social and legal child protection. The thesis identified the expectations and experiences reported by the social workers in authorities for the social and legal child protection, focusing on the content, process and relational level and focusing according to the participants in the supervision. The thesis has identified a pattern of power and powerlessness in the comparison of the authority for the social and legal child protection and supervision.

Keywords

Expectation; Authority for the Social and Legal Child Protection; Social Worker; Supervision; Experience

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 17. dubna 2024

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu doc. PhDr. Milanovi Tomkovi, PhD., za moudrost, porozumění a osobní inspiraci. Dále vyjadřuji uznání všem účastnicím výzkumu za jejich ochotu sdílet své myšlenky v zájmu mého bádání. Děkuji též svým rodičům za jejich bezpodmínečnou lásku.

Obsah

Seznam obrázků.....	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Očekávání sociálních pracovníků ohledně supervize	12
1.1 Obsahová očekávání	12
1.2 Procesní očekávání	14
1.3 Vztahová očekávání	15
2 Specifika supervize sociálních pracovníků OSPOD	18
2.1 Charakteristika sociální práce v kontextu OSPOD	18
2.2 Úskalí spojená s oblastí sociálně-právní ochrany dětí	20
2.3 Implementace supervize v rámci OSPOD	22
II. VÝZKUMNÁ ČÁST	23
3 Cíl výzkumu a operacionalizace výzkumných otázek	24
4 Metodika výzkumu	25
4.1 Výběr výzkumné strategie	25
4.2 Technika sběru dat	25
4.3 Kritéria výzkumného souboru	26
4.4 Etika výzkumu	27
4.5 Limity výzkumu	29
4.6 Výsledky výzkumu a jejich interpretace	29
Diskuze.....	46
Návrhy a doporučení pro praxi	53
Závěr	54
Seznam použité literatury	57
Přílohy.....	65

Seznam obrázků

Obr. 1: Vzorec moci a bezmoci.....	52
------------------------------------	----

Seznam zkratek

OSPOD Orgán sociálně-právní ochrany dětí

Úvod

„Všichni máme slepá a hluchá místa. Supervize, pokud je provedena správným způsobem a s odpovídajícím záměrem, je neocenitelná jako zdroj nového učení“ (Carroll, 2014, s. 54).

Bakalářská práce se zaměřuje na zkušenosti sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí se supervizí. Cílem práce je identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize. Supervize poskytuje příležitost pro reflexi, podporu a učení, což umožňuje pracovníkům efektivně řešit náročné situace, jež často vznikají v kontextu práce s dětmi a jejich rodinami. Supervize také pomáhá sociálním pracovníkům zvládat emocionální nároky a stres asociovaný s jejich prací. Slouží jako formalizovaný prostor, ve kterém mohou pracovníci reflektovat své postupy, sdílet své pocity, zkušenosti a získávat potřebnou podporu. McPherson et al. (2016, s. 71) chápou účel supervize sociálních pracovníků OSPOD následujícím způsobem: *„supervize představuje pro supervidovaného ostrůvky v tomto rozbouřeném moři, a to v čase i prostoru, umožňuje jim zkoumat dopady této práce, ale zároveň jim umožňuje zůstat blízko dětem.“*

Práce je členěna do dvou částí, části teoretické a části výzkumné. Teoretická část obsahuje dvě kapitoly. První kapitola pojednává o očekáváních sociálních pracovníků vůči supervizi. Tato očekávání jsou rozdělena podle zaměření na obsah, proces a vztah. Druhá kapitola se zabývá specifiky supervize v prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Součástí kapitoly je popis sociální práce v kontextu OSPOD, vymezení úskalí spojených s prací na OSPOD a implementace supervize v kontextu OSPOD.

Ve výzkumné části je operacionalizován cíl výzkumu a výzkumné otázky. Podrobněji je popsána metodika výzkumu, včetně popisu výběru výzkumné strategie, techniky sběru dat, kritérií výzkumného souboru, etických aspektů a limitů výzkumu. Výzkumná část je zpracována s využitím postupů kvalitativní metodologie formou polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumný soubor se skládá z osmi sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Majoritní část kapitoly tvoří výsledky výzkumu a jejich interpretace. Očekávání a zkušenosti pracovníků jsou rozděleny podle zaměření na obsah, proces a vztah a podle zaměření na účastníky supervize.

V bakalářské práci jsou dominantně využity zahraniční zdroje, přičemž české zdroje jsou využity v menší míře. Použité zdroje splňují kritéria aktuálnosti a relevance pro dané téma. I přesto, že v České republice je publikována literatura zabývající se problematikou supervize, nedostává se v ní specifického zaměření na supervizi sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí.

Motivace autorky práce ke zvolení tématu supervize sociálních pracovníků OSPOD vyplývá z potřeby zaměřit pozornost na samotné pracovníky. I sociální pracovníci si často s sebou nesou osobní výzvy, pochybnosti a nejistoty, které mohou ovlivnit jejich práci. Supervize poskytuje prostor pro reflektování a podporu, kde se právě těmto aspektům věnuje pozornost. Zatímco v sociální práci je pozornost zaměřena primárně na potřeby klientů, v supervizi se pozornost obrací na pracovníky, avšak ve prospěch klienta. Supervize umožňuje nahlédnout do určitých aspektů práce sociálních pracovníků, které běžně zůstávají skryté nebo neviditelné. Je to jako odkrýt nebo poodhalit skryté vrstvy, které někdy ani samotný pracovník nevidí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Očekávání sociálních pracovníků ohledně supervize

První kapitola teoretické části pojednává o očekáváních sociálních pracovníků vůči supervizi. Očekávání jsou diferenciována podle jejich zaměření na obsahovou, procesní a vztahovou rovinu. Jak naznačuje Scaife (2019), těmto třem dimenzím je žádoucí věnovat pozornost, má-li být supervize efektivní. Tyto aspekty však nejsou izolované, ale spíše se navzájem prolínají a ovlivňují.

1.1 Obsahová očekávání

Význam pojmu supervize může být interpretován z různých perspektiv, jak podotýká Wilkins a Jones (2017, s. 454), supervize je „*formovatelný koncept, který hledá přesnou definici.*“ Termín *supervize* je odvozen z latinských slov *super* (nad) a *videre* (vidět), což znamená pohled z vyššího místa, přehled nebo dohled. Supervize je chápána jako možnost odstoupit, učinit krok zpět od své práce, zamyslet se a reflektovat. Klíčovým prvkem je získání nadhledu, který umožňuje podívat se na situaci z více úhlů pohledu (Wade a Jones, 2015). Hirst (2019) vnímá supervizi jako bezpečné a důvěrné prostředí, které poskytuje sociálním pracovníkům možnost zastavit se. Jde o prostor, ve kterém je přijatelné nevědět, požádat o pomoc, dělat chyby, učit se z nich a zpracovávat emoce spojené s výkonem práce.

Supervize poskytuje příležitost vyhnout se tendenci přisuzovat vinu druhým, například klientům, kolegům, organizacím či sobě samému. Místo toho poskytuje prostor pro hledání nových možností, které často vyplývají z náročných situací (Hawkins a McMahon, 2020). Carroll (2014) nicméně zdůrazňuje, že supervize již není zaměřena pouze dovnitř, aby pomohla supervidovaným pracovníkům lépe vykonávat jejich práci, ale také jim pomáhá v reflektování vnějších systémů, do kterých sociální pracovníci patří a v nichž pracují.

Primárním cílem supervize by měl být prospěch klienta sociální práce. Podstata supervize totiž spočívá ve společném úsilí, při němž se supervidovaný pracovník s podporou supervizora věnuje svým klientům. Zároveň se pracovník věnuje sobě samému v rámci vztahu mezi klientem a pracovníkem a širšímu systémovému prostředí (Hawkins a McMahon, 2020). Carroll (2014) tuto myšlenku podporuje tvrzením, že supervize je určena supervidovaným pracovníkům a jejich prostřednictvím klientům.

Hawkins a McMahon (2020) prezentují řadu benefitů, jež mohou supervidovaní pracovníci získat prostřednictvím supervize:

- možnost pravidelně reflektovat nad obsahem a průběhem své práce;
- možnost rozvíjet porozumění a dovednosti týkající se vlastní práce;
- možnost získat informace a různé perspektivy ohledně vlastní práce;
- prevence nesení zbytečných břemen, problémů a projekcí v osobním i pracovním kontextu;
- možnost získat prostor k prozkoumání a vyjádření osobních úzkostí, opakujících se motivů, přenosů a protipřenosů spojených s prací;
- podpora při plánování a využívání osobních a profesních zdrojů.

Kadushin a Harkness (2014) rozlišili tři hlavní funkce supervize: administrativní, vzdělávací a podpůrnou. Ačkoliv jsou tyto aspekty v literatuře označovány jako funkce supervize, v rámci tématu bakalářské práce lze chápat, že právě tyto funkce definují, co pracovníci mohou od supervize očekávat. Administrativní funkce supervize zahrnuje pečlivé posouzení pracovní zátěže v souladu s interními politikami a postupy organizace, poskytování konstruktivní zpětné vazby ohledně pracovního výkonu a podpora pracovníků při reflexi jejich silných stránek a naopak oblastí, které vyžadují zlepšení. Tato funkce též obsahuje podporu pracovníků při řešení složitých pracovních úkolů a motivaci k přijímání nových výzev. Dále administrativní funkce spočívá v pomoci pracovníkům porozumět jejich rolím, odpovědnostem a zajištění adekvátních zdrojů a materiálů pro efektivní vykonávání pracovních úkolů (Kadushin a Harkness, 2014).

Vzdělávací funkce supervize spočívá v podpoře pracovníků při rozvoji a zdokonalování jejich praktických dovedností a znalostí skrze systematickou a konstruktivní zpětnou vazbu týkající se všech aspektů jejich výkonu. Vzdělávací funkce dále obsahuje podporu pracovníků při identifikaci jejich preferovaných učebních stylů a překážek ve vzdělávání a profesním růstu, což pracovníkům umožňuje lépe pochopit své možnosti vzdělávání. Kromě toho vzdělávací funkce zahrnuje také zajištění přístupu k dalšímu odbornému školení v souladu s individuálními plány profesního rozvoje pracovníků a ujištění se, že pracovníci jsou schopni aplikovat získané znalosti v praxi (Kadushin a Harkness, 2014).

Podpůrná funkce obnáší vytváření bezpečného prostředí, ve kterém mohou pracovníci otevřeně diskutovat o výzvách a obtížích, kterým čelí při plnění svých pracovních úkolů. Podpůrná funkce se též zaměřuje na identifikaci zdrojů těchto obtíží a hledání způsobů, jak je překonat. Zahrnuje také podporu pracovníků při zkoumání vlastních předsudků, poskytnutí prostoru pro hlubší porozumění jejich hodnotovým základům a jejich vlivu na pracovní prostředí. Kromě toho podpůrná funkce zahrnuje poskytování empatické a emocionální podpory pracovníkům. Podpůrná funkce spočívá v podpoře blaha pracovníků a zajišťuje, aby organizace disponovala potřebnými zdroji pro řešení případných problémů (Kadushin a Harkness, 2014). Součástí této funkce supervize je zkoumání možností prevence syndromu vyhoření (Hawkins a McMahon, 2020).

Weld (2023) hovoří o tzv. terapeutické funkci supervize. Podle zmíněné autorky je třeba rozlišovat mezi pojmy *terapie* a *terapeutická funkce* v rámci supervize. Supervize sice není terapie, ale může plnit terapeutickou funkci. Tato funkce se zaměřuje na obnovu a posílení pohody pracovníků tím, že se specificky zabývá emočními aspekty práce, stresem a výzvami spojenými s prací. Zahrnuje zohlednění osobních a kontextových faktorů, které mohou ovlivňovat práci. Terapeutická funkce supervize podporuje rozvoj sebeuvědomění a dovedností v oblasti emoční regulace, čímž přispívá k profesnímu a osobnímu růstu pracovníků. Beinart a Clohessy (2017, s. 31) doplňují, že „*ačkoliv neexistuje žádný důkaz, že dobří terapeuti jsou vždy dobrými supervizory, existují určité důkazy, které naznačují, že dobří supervizoři využívají v supervizi terapeutické kvality.*“

Scaife (2019) k otázce rozlišení mezi psychoterapií a supervizí dodává, že skutečně existují jisté podobnosti mezi těmito oblastmi. Upozorňuje však na možné odchýlení se od supervizních cílů, které může probíhat i na nevědomé úrovni supervizora či supervidovaného. Důležitým hlediskem by stále mělo zůstat, zda probírané téma v supervizi je v prospěch klienta.

1.2 Procesní očekávání

Podrobněji jsou specifikovány formy supervize: individuální, skupinová a týmová supervize. Individuální supervize představuje setkání mezi supervizorem a jedním supervidovaným pracovníkem. Nejběžnější důvody pro využívání individuální supervize jsou následující:

- téma do supervize je silně spokojené s osobními záležitostmi supervidovaného;
- pracovník má záměr prezentovat nějakou situaci během skupinové či týmové supervize, ale potřebuje pomoc s jejím formulováním tak, aby mohla být bezpečně přednesena v týmu či skupině;
- téma je pro supervidovaného příliš intimní, než aby jej přinesl na skupinovou či týmovou supervizi (Horák, 2022).

Corey et al. (2020) prohlašují, že někteří supervidovaní lépe reagují na osobní pozornost poskytovanou supervizorem v rámci individuální supervize a mohou být ochotnější sdílet informace o svém profesním rozvoji v prostředí individuální supervize. Individuální supervize však neposkytuje možnost učení, které nastává prostřednictvím skupinové dynamiky.

Skupinová supervize představuje setkání jednoho supervizora s více supervidovanými, kteří nejsou ve vzájemném pracovním vztahu, ale sdílejí společný pracovní zájem (například zaměření na stejnou cílovou skupinu). Tento proces je organizován a probíhá v rámci pevně stanovených setkání s jasně definovaným obsahem. Hlavním prvkem skupinové supervize je diskuze ve skupině, při které mají jednotlivci příležitost hovořit o své práci, o svých pocitech, potřebách a aktuálních problémech. Vytváří se podpůrná atmosféra, která umožňuje supervidovaným motivovat a inspirovat se navzájem a využívat prvky zpětné vazby či reflexe poskytované ostatními členy skupiny (Hawkins a McMahon, 2020). Page a Wosket (2014) uvádějí benefity skupinové supervize následovně:

- možnost učení se od ostatních: pracovníci mohou získat perspektivy od kolegů pracujících v různých prostředích;
- zmírnění pocitů izolace a nedostatečnosti: členové skupiny sdílejí své obavy, což může pomoci zvládat pocity izolace;
- ověření emocionálních a intuitivních reakcí na klienty: sledováním, jak ostatní členové skupiny reagují, mohou pracovníci ověřit jejich vlastní emocionální reakce;
- přístup k širšímu spektru pracovních zkušeností: skupina může diskutovat o různých tématech, včetně etických dilemat;
- méně hierarchický přístup, který podporuje větší zapojení supervidovaných;
- fórum pro získávání upřímné zpětné vazby: členové skupiny mohou poskytnou zpětnou vazbu, která může pracovníkům pomoci lépe porozumět jejich vlivu na klienty;
- snížení pocitů nekompetentnosti, úzkosti nebo beznaděje: skupina může poskytnou validaci, podporu a sdílení podobných zkušeností, což může pomoci pracovníkům zvládat negativní pocity;
- širší pohled na události a dilemata: skupina může poskytnou otevřený a adaptabilní prostor pro diskuzi, která podporuje řešení problémů.

Další formou supervize je týmová supervize, která podobně jako skupinová supervize zahrnuje setkání jednoho supervizora s více supervidovanými. Oproti skupinové supervizi se však týmová supervize vyznačuje tím, že členové týmu nejsou pouze součástí supervizního setkání, ale mají

mezi sebou také existující pracovní vztahy, které mohou přesahovat i do osobní sféry. Jedním z hlavních cílů týmové supervize je zaměření na vyjasnění vzájemných pracovních vztahů v rámci instituce, na činnost týmu jako celku a na míru efektivity jejich práce. Týmová supervize také podporuje stabilitu a soudržnost týmu (Hawkins a McMahon, 2020).

1.3 Vztahová očekávání

Beinart a Clohessy (2017) charakterizují supervizní vztah jako kooperativní a podpůrný vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Tento vztah se vyznačuje ohleduplným přístupem k individuálním potřebám supervidovaného a zaměřením na jeho učení a rozvoj v rámci profesní praxe. Watkins (2014, s. 19) tvrdí, že supervizní vztah je „*jádrem a duší supervize*.“ Norcross a Popple (2017) poznamenávají, že supervizní vztah představuje zásadní aspekt v kontextu supervize a zdůrazňují, že přínosy supervize pro supervidovaného pracovníka jsou výrazně determinovány kvalitou tohoto vztahu.

Supervizní vztah představuje interakci mezi supervizorem a supervidovaným, při které každá strana má svou roli. Metaforicky lze supervizní vztah přirovnat k tanci, přičemž kvalita tance závisí na schopnosti tanečníků plnit své role a na vzájemné synchronizaci (O'Donoghue, 2014). Podobně i Corey et al. (2020) podotýkají, že v supervizním vztahu mají být definovány role a odpovědnosti supervizora i supervidovaného.

Page a Wosket (2014) popisují odpovědnosti supervidovaného následujícím způsobem:

- připravit se na supervizi a stanovit si jasné cíle pro supervizní setkání;
- být otevřený vůči zpětné vazbě a požádat o ni, pokud by byla vítána a nepřichází;
- rozvíjet nedefenzivní přístup ke zkoumání problémů;
- být upřímný při vnášení pochybností, obtíží a obav souvisejících s prací s klienty;
- zahájit dialog se supervizorem, pokud se vyskytnou potíže v supervizním vztahu.

Odpovědnosti supervizora jsou definovány takto:

- zajistit, aby potřeby klienta byly řešeny prostřednictvím dobrých standardů etické, profesionální a nediskriminační praxe;
- zajistit, aby supervize odpovídala potřebám a prioritám supervidovaného nebo vnímaným potřebám klienta, pokud se potřeby klienta zdají být odlišné a prvořadé;
- zajistit, aby byly zachovány hranice mezi supervizorem a supervidovaným;
- zajistit, aby byly zachovány hranice mezi supervidovaným a klientem;
- zajistit, aby byla zachována vhodná rovnováha mezi supervizí a prvky psychoterapie;
- formovat supervidovaného o metodách, přístupech a stylu supervize, které supervizor charakteristickým způsobem používá;
- řešit otázku, jak se supervidovaný připraví a co si přinese jako přípravu na supervizi (např. poznámky k případu);
- poskytnout facilitovaný vztah a zajistit, aby práce byla soustředěna na supervizi s tím, že se bere v úvahu preferovaný styl učení supervidovaných;
- poskytnout zpětnou vazbu, která je konstruktivní, vyvážená a podávaná v pravidelných intervalech;
- být otevřený k přijímání zpětné vazby od supervidovaného (Page a Wosket, 2014).

Významnou úlohu v supervizním vztahu představuje moc, přestože její povaha a projev může být složitý. Moc je tradičně spojována s autoritou supervizora, což může mít značný vliv na interakci a průběh supervizního vztahu. Autorita supervizora vyplývá z rozmanitých forem moci, jež jsou utvářeny organizačními, profesními, kulturními a individuálními normami a hodnotami. Klíčovým faktorem pro efektivní supervizní vztah je uvědomění si moci ze strany supervizora i supervidovaného a vedení otevřené a respektující diskuze o přítomnosti moci v supervizním vztahu (Davys a Beddoe, 2020).

Existují různé formy moci v supervizním vztahu, mezi něž patří legitimní moc, která je odvozena z odpovědností stanovených v politikách a protokolech organizace a v etických kodexech. Tato forma moci je důležitá pro dodržování pravidel či standardů a zajištění profesionálního jednání (Davys a Beddoe, 2020). Hawkins a McMahon (2020, s. 122) pojednávají o tzv. osobní moci, kterou popisují jako moc jednotlivce mimo jeho pracovní roli a úkoly: „*pochází jak z autority, jejich odbornosti, tak z přítomnosti a dopadu jejich osobnosti.*“ Davys a Beddoe (2020) dále hovoří o charismatické moci, která může být spojena s charakterem a postavením v určité komunitě nebo kultuře. Tyto různé formy moci mohou ovlivnit interakci mezi supervizorem a supervidovaným pracovníkem, a tudíž je důležité, aby jim bylo porozuměno.

Důsledná a transparentní komunikace o moci v supervizním vztahu může pomoci vyřešit nedorozumění a zajistit, že parametry vztahu jsou explicitní pro obě strany. Tento dialog má posílit důvěru mezi supervizorem a supervidovaným a vést k pozitivní a produktivní atmosféře (Davys a Beddoe, 2020). Jak zdůrazňují Cook et al. (2018), nedostatečná pozornost věnovaná dynamice moci v supervizi může vést k nedostatečné nebo škodlivé supervizi, která s sebou přináší značná rizika.

Neadekvátní supervizi (inadequate supervision) a škodlivou supervizi (harmful supervision) se zabývali autoři Ellis et al. (2014). Vzhledem k nedostatku literatury na toto téma zmínění autoři provedli dvourozměrnou studii, jejíž cílem bylo ověřit rámec pro neadekvátní a škodlivou supervizi a získat předběžné údaje o jejich výskytu mezi supervidovanými.

Neadekvátní supervize se vyskytuje v situacích, kdy „*supervizor není schopen nebo nechce splnit kritéria pro minimálně adekvátní supervizi*“ (Ellis et al., 2014, s. 439). Kritéria pro minimálně adekvátní supervizi jsou přitom pro supervizory stanovena následovně:

- mít potřebnou kvalifikaci v souladu se svým oborem nebo profesí a být si vědom vlastních omezení;
- disponovat odpovídajícími znalostmi a dovednostmi nezbytnými pro provádění supervize;
- získat souhlas s prováděním supervize nebo uzavřít supervizní kontrakt;
- poskytovat minimálně jednu hodinu individuální supervize týdně;
- pozorovat, přezkoumávat nebo monitorovat intervence supervidovaného;
- poskytovat supervidovanému spravedlivou, respektující, průběžnou a formální zpětnou vazbu;
- podporovat a zajímat se o blaho, profesní růst a rozvoj supervidovaného;
- věnovat pozornost otázkám multikulturní rozmanitosti v rámci supervize;
- zachovávat důvěrnost informací o supervidovaném;
- uznávat a být si vědom rozdílu v moci či hranicích mezi sebou a supervidovaným a jejich vlivu na supervizní vztah (Ellis et al., 2014).

Škodlivá supervize je naopak definována jako „*supervizní postupy, které vedou k psychickému, emocionálnímu a/nebo fyzickému poškození nebo traumatu supervidovaného*“ (Ellis et al., 2014, s. 440). Škodlivá supervize může být jak jednorázovým incidentem, tak i trvalou situací, kdy jednání supervizora přímo poškozuje supervidovaného (Ellis et al., 2014).

Ve druhé fázi výzkumu provedeného Ellis et al. (2014) byl analyzován výskyt neadekvátní a škodlivé supervize mezi 363 supervidovanými. Zjištění ukázala, že 93 % supervidovaných aktuálně zažívá neadekvátní supervizi, zatímco 35,3 % se potýká se škodlivou supervizí. Více než 50 % supervidovaných se setkala se škodlivou supervizí v minulosti. Jak konstatují McNamara et al. (2017, s. 124), škodlivá supervize „*není ani izolovaným, ani vzácným incidentem.*“

Supervidovaní, kteří zažili škodlivou supervizi, se mohou následně potýkat s jejími následky, které mohou trvat krátkou dobu (několik dní) nebo mohou přetrvávat po dobu několika měsíců či let. Mezi tyto důsledky patří symptomy psychického traumatu, jako jsou přetrvávající pocity nedůvěry, ochromující pocity strachu, plačtivost nebo nadměrná míra studu a sebekritiky. Dále může dojít ke značnému snížení sebeúcty, zhoršení výkonnosti v pracovní i osobní sféře supervidovaného, zhoršení duševního zdraví a pocitům výrazné nedůvěry vůči budoucím supervizorům (Ellis et al., 2014). Ellis (2017) také uvádí fyzické projevy, jako jsou poruchy spánku, únava, úbytek hmotnosti, gastrointestinální potíže a třes.

Ellis (2017) poukazuje na to, že škodlivá supervize zůstává převážně nepoznaná a nedostatečně pochopená, což posiluje důležitost diskuze o této problematice. O důležitosti zabývat se škodlivou supervizí může svědčit i speciální vydání časopisu *The Clinical Supervisor* s názvem Vyprávění o škodlivé klinické supervizi: Nepřiznaná pravda (Narratives of Harmful Clinical Supervision: An Unacknowledged Truth). Stěžejní součástí tohoto zvláštního vydání byl článek od Ellise (2017), který zahrnuje jedenáct narativních příběhů o škodlivé supervizi. Jak výstižně konstatoval autor tohoto článku: „*pro čtenáře může být jednodušší ignorovat nebo odmítnout chladná, tvrdá a znepokojující čísla...; je však mnohem obtížnější být odtržen od životních zkušeností zachycených v narativních příbězích*“ (Ellis, 2017, s. 15).

2 Specifika supervize sociálních pracovníků OSPOD

Následující kapitola byla zařazena jako součást teoretické části za účelem hlubšího porozumění specifickému prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí, ve kterém se supervize odehrává. McPherson et al. (2016) považují za klíčové, aby byla v rámci supervize respektována složitá a mnohostranná povaha práce, kterou sociální pracovníci orgánu sociálně-právní ochrany dětí vykonávají. Hawkins a McMahon (2020) rovněž poukazují na to, že kontext pracovního prostředí je faktorem, který je vědomě i nevědomě vnášen do supervizních setkání.

2.1 Charakteristika sociální práce v kontextu OSPOD

Sociálně-právní ochrana dětí je dle §1 odst. 2 zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, primárně vymezena jako:

- „ochrana práva dítěte na příznivý vývoj a řádnou výchovu;
- ochrana oprávněných zájmů dítěte, včetně ochrany jeho jmění;
- působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny;
- zabezpečení náhradního rodinného prostředí pro dítě, které nemůže být trvale nebo dočasně vychováváno ve vlastní rodině.“

Novotná et al. (2022) v komentáři k zákonu o sociálně-právní ochraně dětí uvádí, že kromě výše uvedených aspektů zahrnuje sociálně-právní ochrana dětí také ochranu dětí před jakýmkoli projevem fyzického nebo psychického násilí, zanedbávání, zneužívání nebo vykořisťování.

Vzhledem ke svému postavení v systému sociální ochrany se sociální pracovníci OSPOD často nacházejí v konfliktních rolích a čelí nejednotným očekáváním. Očekává se od nich, že budou jednat profesionálně v souladu s etickými zásadami profese a při práci s rodinou a dětmi budou uplatňovat vybrané metody sociální práce. Zároveň však figurují jako zástupci veřejné moci, což znamená, že reprezentují a aktivně vykonávají veřejnou politiku státu. To s sebou přináší značné represivní pravomoci (Hejnová, 2021). Ježek (2022) k tomu podotýká, že z teoretického hlediska lze činnosti týkající se sociálně-právní ochrany dětí kategorizovat na činnosti mocenské a ochranné. První z nich zahrnují využívání správních aktů k pozitivnímu nebo negativnímu ovlivnění subjektivních práv občanů. Druhá oblast pak zahrnuje činnosti, při nichž sociální pracovník plní roli poradce, podporovatele, koordinátora, ale i důvěrníka. Šanderová (2017) doplňuje také roli mediátora ve vztazích mezi rodiči a dětmi. Specifikum této role spočívá v tom, že sociální pracovníci vstupují do intimní a zcela soukromé sféry rodiny.

Sociální pracovníky OSPOD lze podle typu postoje, který ke své práci zauímají, rozdělit do tří typů:

- *Sociální pracovník uplatňující tzv. defenzivní praxi* – sociální pracovník preferuje plnění svých povinností nad potřebami klientů. Jeho prioritou je striktní dodržování právních předpisů, které je upřednostňováno před aktivní participací klienta a navázáním mezioborové spolupráce. Sociální pracovník si udržuje odstup od klientů a vystupuje v pozici autority či experta. Sociální pracovník sice plní své zákonné a pracovní povinnosti, ale dobrovolně se vzdává autonomie v rozhodování a uplatňování kritického myšlení (Hejnová, 2021). Matoušek et al. (2021) naznačují, že tento přístup je často formován organizační kulturou. Značná část sociálních pracovníků OSPOD pracuje pro

stát. Pro ně je „zákazníkem“ v první řadě státní správa, sekundárně je to pak klient se svými individuálními potřebami. Pracovníci tak mohou mít tendenci upřednostňovat loajalitu k vlastnímu úřadu před loajalitou ke klientovi. V praxi se to může projevovat způsobem, kdy pracovníci ve snaze předejít stížnostem a žalobám ze strany klientů co nejpřesněji sledují znění příslušných právních předpisů a pečlivě dokumentují své jednání pro případ, pokud by byl jejich postup prověřován.

- *Sociální pracovník uplatňující tzv. reflexivní praxi* – sociální pracovník se pohybuje v rovnováze mezi dodržováním zákonných povinností a upřednostňováním nejlepších zájmů klientů nad zájmy svých nadřízených nebo systému. Sociální pracovník, který prosazuje tento přístup, uznává a podporuje účast klienta, ať už jde o rodiče nebo děti. Tíhu rozhodování však neklade na rodinu, na dítě nebo jiné zúčastněné strany, ale spíše podporuje participativní přístup, který klientům umožňuje aktivně se zapojit do řešení vlastních životních situací. Kromě toho sociální pracovník podporuje spolupráci napříč obory a využívá nestranné a transparentní pracovní postupy, které podrobuje důkladné reflexi. Vzhledem k dynamické povaze sociální práce s dětmi a rodinou v prostředí OSPOD se tento typ přístupu sociálních pracovníků jeví jako nevhodnější (Hejnová, 2021).
- *Sociální pracovník uplatňující tzv. intuitivní praxi* – jedná se o uplatňování určitých prvků z předchozích dvou přístupů. Sociální pracovník se při rozhodování spoléhá spíše na vlastní intuici a zkušenosti než na teoretické poznatky. Pro tento typ praxe je také typická jistá proměnlivost v postojích (Hejnová, 2021). Ačkoliv tento přístup není považován za nejvhodnější, jedná se podle Solařové et al. (2018) o praxi, která v České republice převládá. Potvrzuje to i analýza provedená společností SocioFactor (2014), z níž vyplývá, že jednání sociálního pracovníka je často individuální a intuitivní záležitostí, které je prováděno na základě porovnání s ideálem bezproblémově fungující rodiny.

Šanderová (2017) se domnívá, že sociálně-právní ochrana dětí zaujímá v rámci oboru sociální práce specifické postavení. Její realizace se totiž zaměřuje spíše na kontrolu, než na poskytnutí pomoci či podpory. V této souvislosti Kopřiva (2016) připomíná, že s problematikou kontroly a podpory souvisí i moc, kterou sociální pracovník disponuje. Moc lze rozdělit na institucionálně přidělenou a moc založenou na neformálních pravomocech, přičemž čím větší institucionálně přidělenou pravomoc pracovník má, tím komplikovanější má podmínky pro to, aby se stal klientovým důvěrníkem. Mocenské postavení pracovníka ovlivňuje také způsob poskytování pomoci. Čím větší mocí pomáhající pracovník disponuje, tím větší je tendence klienta k odstupu a nedůvěře.

Zvláště začlenění prvku ochrany vyvolává otázku týkající se převzetí odpovědnosti a kontroly nad některými oblastmi rodinného života, což může v krajních případech narušit integritu a výrazně ovlivnit život členů rodiny. Z praktického hlediska se však nelze tomuto vlivu vyhnout, neboť orgán sociálně-právní ochrany dětí jako představitel veřejné moci nese odpovědnost za zajištění definovaných podmínek, které Česká republika ve svém právním řádu dětem garantuje. V průběhu vývoje se sociálně-právní ochrana vyrovnává s potřebou dosažení rovnováhy mezi ochranou dětí a zdržením se nadměrných zásahů do rodičovských práv. V posledních letech je

v přístupu státu patrná snaha o omezení kontrolní role OSPOD ve prospěch posunu k prevenci a hodnotám sociální práce (Glumbíková et al., 2018).

Janebová a Truhlářová (2017) k tomu ale kriticky dodávají, že kontrola je nedílnou součástí sociální práce a v praxi existují situace, kdy právě díky užití prvku kontroly lze jednat v nejlepším zájmu dítěte. Kontrola však ve srovnání s pomocí zůstává spíše opomenuta a není jí věnována dostatečná pozornost. Podle zmíněných autorek se jeví jako žádoucí provést detailnější zkoumání toho, jak s kontrolou eticky zacházet. Podobně jako byla vydána kniha *Umění pomáhat*, je třeba vytvořit teoretický rámec i pro *Umění kontrolovat*.

2.2 Úskalí spojená s oblastí sociálně-právní ochrany dětí

Sociálně-právní ochrana dětí je považována za jednu z nejsložitějších a nejvíce stresujících oblastí v rámci sociální práce (McFadden et al., 2015). Beddoe et al. (2022) prohlašují, že oblast sociálně-právní ochrany dětí je charakterizována dilematy, rozpory a nejistotami.

V České republice byly provedeny dvě odborné studie, který se zabývaly identifikací náročných oblastí ve sféře sociálně-právní ochrany dětí. Večerka a Štěchová (2015) na základě výzkumného šetření dospěli k závěru, že nejvýznamnějším problémem, se kterým se sociální pracovníci potýkají, je vysoká míra administrativní zátěže. Téměř všichni respondenti ji vnímali negativně, přičemž dvě třetiny z nich ji považovali za značný problém. Dalším identifikovaným problémem byla úroveň prestiže spojená s povoláním sociálního pracovníka, kterou za problematickou označilo 33 % dotazovaných.

Podobné závěry přinesla i analýza provedená společností SocioFactor (2014). Bylo zjištěno, že více než 90 % pracovišť považuje za významný problém množství administrativy. Zmíněná skutečnost mohla mít vliv i na nedostatek zaměstnanců, který se týkal téměř 70 % pracovišť. Dále přibližně 40 % pracovišť uvedlo jako problematický nedostatek psychologické podpory pro pracovníky OSPOD. Analýza též poukázala na pozoruhodnou různorodost jednotlivých pracovišť. Zatímco někteří zaměstnanci vyjadřovali spokojenost a nepociťovali obavy ohledně personálního zajištění či administrativní zátěže, jejich kolegové na jiných pracovištích měli opačný názor. Podnětným se v tomto směru jeví výzkum provedený Griffiths et al. (2020), z něž vyplynulo, že sociální pracovníci v kontextu složitosti práce nenavrhovali snížení počtu případů nebo přijetí dalších pracovníků. Raději doporučili vytvořit příležitosti k profesnímu rozvoji a posílit organizační kulturu ocenění a respektu.

Ferguson (2016) upozorňuje také na emocionální náročnost, která je s oblastí sociálně-právní ochrany dětí spojena. Sociální pracovníci mohou být zahlceni emocionálními nároky, které na ně tato práce klade a často ve snaze ochránit sebe se od svých vlastních pocitů a emocí distancují. Úskalím je podle Carpel Miller a Izzo (2018) skutečnost, že sociální pracovníci mají někdy tendenci se domnívat, že zásluhou dosaženého vzdělání jsou imunní vůči emocionální zátěži. V důsledku toho u nich může docházet k obrannému mechanismu popření nebo pocitům studu a nedůvěry za to, že jsou stejně emočně zranitelní jako kdokoli jiný. Tento tlak na emocionální stabilitu je možné ilustrovat citátem od Rachel Naomi Remen, který ve svém článku připomněl Tierney (2021, s. 334): „*Očekávání, že se budeme každodenně setkávat s utrpením a bolestí, aniž by se nás to dotklo, je stejně nerealné jako očekávat, že bychom dokázali přeplavat řeku a nenamočili se.*“

Sociální pracovníci orgánu sociálně-právní ochrany dětí jsou téměř každodenně v přímém kontaktu s dětmi a rodiči, kteří zažívají traumatické události. Často jsou sociální pracovníci prvními osobami, kteří jsou důvěrně seznámeni s příběhy dotčených jedinců či rodin. Jejich role vyžaduje aktivní naslouchání a porozumění jejich vyprávění, jež zahrnuje pocity bolesti, strachu, zoufalství, utrpení a vzteku. Tyto interakce jsou však bolestné i pro samotné sociální pracovníky orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Sociální pracovníci mohou být zranitelní v momentě, kdy se snaží pomoci dětem a setkávají se s realitou. Ocítají se v situacích, kdy musí činit náročná rozhodnutí týkající se osudu dětí a rodin, a to jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Zažívají situace, kdy ani navrhovaná opatření, která byla stanovena v souladu s odbornými poznatky, nemají výrazný pozitivní dopad na život dítěte a rodiny (Eriksen a Saetre, 2022).

Samotní sociální pracovníci mohou prožívat širokou škálu emocionálních reakcí, včetně strachu, hněvu, rozrušení, nedůvěry nebo odporu. Často však tyto emoce považují za negativní a mohou se vyhýbat jejich pojmenování nebo sdělení druhým. Sociální pracovníci totiž mohou být přesvědčeni, že odhalení takových emocí je v rozporu s hodnotami sociální práce (Grant et al., 2014). Miller (2021) v této souvislosti hovoří o tom, že jednou z dovedností sociálního pracovníka by měla být tzv. zkušenostní angažovanost (experiential engagement). Jedná se o ochotu být vnímavý ke všem aspektům, které sociální práce přináší a nevyhýbat se nepříjemným emocím či pocitům. Místo toho je důležité, aby si sociální pracovníci byli plně vědomi svých emocí a dovolili sami sobě je prožívat.

Ačkoliv sociální pracovníci považují práci v oblasti sociálně-právní ochrany dětí za náročnou, paradoxně zmíněná náročnost je jedním z důvodů, proč v této oblasti sociální práce zůstávají. Práce totiž prověřuje jejich schopnosti, přináší rozmanité úkoly a neustálé profesní výzvy. Navíc je tato práce v souladu s profesním závazkem sociálních pracovníků vůči dětem a jejich rodinám (Burns et al., 2019). Mnozí sociální pracovníci sociálně-právní ochrany dětí svou práci popisují jako poslání, které mají hluboce rádi. Pro některé z nich toto poslání přesahuje rámec běžné práce s dětmi a rodinou a stává se pro ně způsobem, jak se cítit zodpovědnými a smysluplně přispívat k rozvoji další generace (Frost et al., 2018). Schopnost udržet si pozitivní náhled a dosáhnout pocitu spokojenosti z práce navzdory nepříznivým podmínkám, kterým jsou sociální pracovníci v oblasti sociálně-právní ochrany dětí vystaveni, je důkazem jejich odolnosti (Russ et al., 2020).

Přitom hlavním a nejcennějším nástrojem, který má sociální pracovník k dispozici, je on sám. Podobně jako jakýkoli jiný pracovní nástroj, i tento nástroj vyžaduje náležitou péči a údržbu, aby mohl fungovat efektivně (Bush, 2015). V této souvislosti se může jevit jako pozoruhodné, že ačkoliv jsou sociální pracovníci naučeni starat se o druhé, péči o svou vlastní pohodu a blaho často zanedbávají. Cena za opomíjení sebepečce je přitom vysoká. Nedostatečná starostlivost o sebe může negativně ovlivnit schopnost sociálních pracovníků poskytovat péči druhým a může vést k nevědomému poškození klientů (Jackson, 2014). Uvědomění si významu sebepečce je tedy pro sociální pracovníky zásadní nejen kvůli jejich osobní pohodě, ale také kvůli blahu jejich klientů (Tumwesigye, 2021). Jak uvádí Scaife (2019), právě supervizi lze ve své podstatě chápat jako nástroj pomoci pro ty, kteří pomáhají.

2.3 Implementace supervize v rámci OSPOD

Supervize sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí v podmínkách České republiky není v současné době legislativně ukotvena. Otázka zákonného ukotvení supervize je však častým předmětem diskuzí, zejména s ohledem na skutečnost, že v jiných zemích je povinnost supervize stanovena zákonem (MPSV, 2018).

Pro implementaci supervize v rámci orgánu sociálně-právní ochrany dětí jsou klíčové standardy kvality sociálně-právní ochrany. Košatková (2019) uvádí, že standardem kvality je myšleno stanovení určitého minimálního požadavku na kvalitu výkonu sociálně-právní ochrany. Pokud by OSPOD poskytoval sociálně-právní ochranu pod úrovní tohoto zákonem stanoveného minimálního požadavku na kvalitu, porušil by ustanovení §9a zákona o sociálně-právní ochraně dětí. Vzhledem k tomu, že agenda sociálně-právní ochrany dětí je výkonem veřejné správy, není možné, aby určitou zákonem stanovenou povinností OSPOD jako orgán veřejné moci splnil pouze částečně. Veškeré povinnosti musí být splněny kompletně. Kontrolu kvality sociálně-právní ochrany dětí poskytovanou obecními úřady provádí nadřízený krajský úřad.

Ve standardech kvality sociálně-právní ochrany, konkrétně v šesté části týkající se profesního rozvoje zaměstnanců, je v rámci kritéria 6d uvedeno: „*Orgán sociálně-právní ochrany zajišťuje pro zaměstnance zařazené v orgánech sociálně-právní ochrany k výkonu sociálně-právní ochrany, kteří vykonávají přímou práci s klienty, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“ (MPSV, 2014, s. 44).

Výše uvedené kritérium je dále specifikováno v *Manuálu implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany* (MPSV, 2014, s. 44): „*Přestože to kritérium 6d přímo neuvádí, podporou nezávislého kvalifikovaného odborníka se rozumí supervize.*“

„*Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka je svým zaměřením a rozsahem stanovena na základě potřeb zaměstnanců s ohledem na výkon jejich pracovní činnosti. Může být zaměřena případově, ale i týmově*“ (MPSV, 2014, s. 45).

Případová supervize se zaměřuje na jednotlivé případy klientů, zatímco týmová supervize se zabývá například konflikty nebo problémy, které vznikají v týmu pracovníků a mohou mít negativní dopad na pracovní výkon a mezilidské vztahy na pracovišti. Doporučený počet setkání je uveden pouze u týmové supervize, u které je doporučeno supervizní setkání alespoň šestkrát ročně. Zaměstnanci, kteří vykonávají přímou práci s klienty, disponují informacemi o místě a čase supervize a je jim umožněno se jí zúčastnit. Pokud o to zaměstnanec požádá, může mu pracoviště umožnit také individuální supervizi (MPSV, 2014).

Dle MPSV (2014) má mít supervizor s orgánem sociálně-právní ochrany dětí uzavřenou písemnou dohodu, která definuje charakter a četnost supervizních setkání, podmínky pro individuální supervize zaměstnanců a charakter výstupů ze supervize.

Matoušek a Pazlarová (2016) jsou kritičtí k vymezení supervize ve standardech kvality a konstatují, že toto vymezení je nejasné a neposkytuje jednotný rámec pro provádění supervize. Podle poznatků zmíněných autorů se tak lze setkat s tím, že o konkrétní podobě supervize, včetně formy supervize či osoby supervizora, se rozhoduje podle úvahy jednoho vedoucího pracovníka nebo zaměstnavatele.

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

3 Cíl výzkumu a operacionalizace výzkumných otázek

Cílem bakalářské práce je identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize. Ve výzkumu budou využity postupy kvalitativní metodologie.

Na základě cíle výzkumu byla stanovena hlavní výzkumná otázka a dvě dílčí výzkumné otázky:

HVO: Jaké jsou zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize?

DVO1: Jaká jsou očekávání pracovníků ohledně supervize?

DVO2: Jaké jsou zkušenosti pracovníků ohledně supervize?

4 Metodika výzkumu

V následující kapitole je podrobněji popsána metodika použitá v průběhu výzkumu. Kapitola se soustřeďuje na popis výběru výzkumné strategie, techniky sběru dat a kritérií, která byla aplikována při selekci výzkumného souboru. Dále jsou v kapitole uvedeny etické aspekty, jež byly zohledněny během průběhu výzkumného procesu. Obsahem kapitoly jsou též limity výzkumu. V závěru kapitoly jsou uvedeny samotné výsledky výzkumu a jejich interpretace.

4.1 Výběr výzkumné strategie

Vzhledem k povaze zkoumaného jevu a formulaci výzkumného problému byly využity postupy kvalitativní metodologie. Podstatou kvalitativního výzkumu je snaha porozumět, jak jednotlivci interpretují své zkušenosti, jak konstruují svou realitu a jaký význam přisuzují svým zkušenostem (Merriam a Tisdell, 2016). Hodnota kvalitativního výzkumu spočívá ve schopnosti výzkumníka očekávat neočekávané a nechat se vést směrem, kterým se bádání ubírá (Patton, 2015). Tracy (2019) považuje kvalitativní výzkum za cestu spolupráce mezi výzkumníkem a účastníkem výzkumu, která může být dynamická, podnětná a inspirativní pro obě zúčastněné strany.

Kvalitativní výzkum se vyznačuje svou osobní povahou, neboť se výzkumník stává doslova výzkumným nástrojem. Při tomto typu výzkumu výzkumník aktivně využívá svých vlastností, dovedností a schopností k získání kvalitních a podrobných informací (Creswell, 2014). Jednou z charakteristik kvalitativního výzkumu je, že slouží nejen k pochopení zkušeností druhých, ale také podporuje zkoumání vlastních zkušeností výzkumníka (Patton, 2015).

4.2 Technika sběru dat

Technikou sběru dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který se vyznačuje flexibilnější a přirozenější povahou. Výzkumník vstupuje do rozhovoru jen s několika předem připravenými otázkami, přičemž jeho cílem je spíše diskuzi podněcovat, než jí diktovat (Tracy, 2019). Otázky v polostrukturovaném rozhovoru jsou otevřené a nepředjímají, jaké pocity nebo myšlenky budou pro účastníka výzkumu významné (Patton, 2015). Adaptivní rozměr polostrukturovaných rozhovorů se během sběru dat ukázal jako velmi efektivní, zejména s ohledem na různorodé zkušenosti jednotlivých účastníků výzkumu. Tento typ rozhovoru umožnil klást otázky týkající se konkrétních prvků zkoumaného jevu a zároveň ponechal prostor pro doplňující otázky, které vyplynuly z odpovědí účastníků výzkumu.

Rozhovor je zároveň vztahem, v němž se výzkumník přibližuje k účastníkům výzkumu po určitou dobu rozvíjením blízkosti v sociálním smyslu, prostřednictvím sdílených zkušeností, empatie a důvěrnosti. Výchozím bodem je tzv. empatická neutralita, tedy snaha výzkumníka udržovat postoj porozumění a autenticity, aniž by se výzkumník stal příliš osobním nebo odtazitým (Patton, 2015).

V rámci přípravné fáze výzkumu byl v listopadu roku 2023 proveden pilotní rozhovor, který byl využit za účelem identifikace potenciálních obtíží spojených s formulací a srozumitelností otázek do interview a pro potřeby doplnění dalších vhodných otázek. Kromě toho byl pilotní rozhovor využit pro získání zpětné vazby k technickým aspektům online prostředí. Na základě požadavku účastnice, s níž byl pilotní rozhovor veden, nebyl tento rozhovor zahrnut do bakalářské práce.

Sběr dat probíhal v období od prosince roku 2023 do února roku 2024. Termín a čas rozhovoru byly s každou účastnicí výzkumu naplánovány individuálně na základě jejich časové dostupnosti. Před rozhovorem byly účastnicím výzkumu poskytnuty podstatné informace o výzkumu. Rovněž jim byla dána možnost klást dotazy nebo se podělit o své připomínky. Délka samotného rozhovoru byla v rozmezí 40 až 60 minut, přičemž žádný z rozhovorů nebyl časově limitován. Struktura otázek do rozhovoru je uvedena v příloze 1.

Rozhovory byly uskutečněny prostřednictvím online platformy ZOOM nebo Microsoft Teams, v závislosti na preferencích účastnic výzkumu. Online rozhovory mají své výhody i úskalí. Seitz (2016) kritizuje distančně vedené rozhovory kvůli ztrátě osobního kontaktu mezi výzkumníkem a účastnicí výzkumu. Deakin a Wakefield (2014, s. 604) však tvrdí, že „*online rozhovory mohou poskytnout stejně spolehlivá a hloubková data, jaká vznikají při osobních setkáních.*“

Online rozhovory byly pro účely výzkumné části bakalářské práce preferovány z důvodu jejich časové flexibility a možnosti zapojení účastnic, které byly geograficky vzdáleny. Dále byl brán v úvahu také well-being účastnic výzkumu. Jak naznačuje Weller (2017), online prostředí je vhodné pro témata, která rezonují svou citlivostí. Fyzická vzdálenost mezi výzkumníkem a účastnicí výzkumu může vést k pocitu uvolnění, snížení stresu a posílení emocionální vazby. Právě aspekt pohody účastnic výzkumu se ukázal jako podstatný, neboť téma supervize bylo některými účastnicemi výzkumu vnímáno jako citlivé a emocionálně náročné.

Všechna data získaná z polostrukturovaných rozhovorů byla se souhlasem účastnic výzkumu nahrána na diktafon pro co nejpřesnější zachycení myšlenek účastnic. Po skončení rozhovoru byla co nejdříve audionahrávka transkribována mimo slovní vaty a anonymizována do podoby, ve které je chráněna identita účastnic výzkumu.

Bezprostředně po skončení rozhovoru byly též zaznamenány terénní poznámky, které obsahovaly informace o rozhovoru, včetně data konání rozhovoru a specifikace použité online platformy. Dále bylo zaznamenáno, jak byla účastnice výzkumu kontaktována a jakou pozici ve výzkumu zastává. Kromě toho byly zaznamenány informace o celkové atmosféře rozhovoru, průběhu rozhovoru a případných přerušeních.

K analýze dat bylo využito otevřené kódování. Otevřené kódování je chápáno jako proces, při němž výzkumník provádí „*kopání pod povrch, aby objevil skrytý poklad obsažený v datech*“ (Corbin a Strauss, 2015, s. 105). V souladu s teoretickými poznatky, které uvádí Saldana (2014), byla během procesu kódování data nejprve rozčleněna na jednotlivé segmenty a ke každému z nich byl přiřazen příslušný kód. Kódem bylo nejčastěji slovo nebo slovní spojení, které stručně a symbolicky vyjadřovalo podstatu dat. Dalším krokem bylo uspořádání a seskupení podobných kódů do kategorií na základě společných charakteristik. Při analýze dat též docházelo k zaznamenávání komentářů či postřehů výzkumnice, které mohly být potenciálně významné pro výzkum.

4.3 Kritéria výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl stanoven na základě záměrného výběru. Ravitch a Mittenfelner (2021) vysvětlují, že při záměrném výběru jsou účastníci výzkumu vybíráni k účasti na výzkumu ze specifických důvodů, které vyplývají ze samotné povahy výzkumu a kontextu výzkumných otázek.

Kritéria výzkumného souboru byla definována následovně:

- pracovní zařazení: sociální pracovník orgánu sociálně-právní ochrany dětí;
- délka praxe v rámci OSPOD: minimálně 3 roky;
- počet absolvovaných supervizních setkání v rámci OSPOD: minimálně 10 supervizních setkání ve formě individuální, týmové nebo skupinové supervize;
- každý pracovník pochází z jiného OSPOD.

Technikou výběru výzkumného souboru byla sněhová koule, někdy též zvané řetězové nebo síťové vzorkování. Tato technika spočívá v tom, že na konci rozhovoru výzkumník požádá účastníka výzkumu o doporučení na další, kteří by se mohli výzkumu účastnit a výzkumník je následně osloví. Tento přístup se běžně využívá v případech, kdy může být náročné najít potenciální účastníky jinými způsoby, ale existuje velká pravděpodobnost, že se navzájem znají (Boyle a Schmierbach, 2015). Technika sněhové koule byla využita z důvodu, že sociální pracovníci orgánu sociálně-právní ochrany dětí tvoří poměrně uzavřenou komunitu a přístup k nim je omezený. Využití této techniky umožnilo výzkumníci navázat kontakt s účastníky pomocí již existujících vztahů a získat tak relevantní poznatky pro zkoumání této problematiky.

Výsledný výzkumný soubor tvořilo 8 sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí, přičemž každá sociální pracovnice pocházela z jiného OSPOD. Délka jejich praxe v rámci OSPOD činila 3 až 12 let. Všechny sociální pracovnice splňovaly podmínku ohledně minimálně deseti absolvovaných supervizních setkání ve formě individuální, skupinové nebo týmové supervize v rámci OSPOD. Tyto doplňující informace byly zjištěny od sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí v průběhu rozhovoru. Jistou charakteristikou sociálních pracovníků OSPOD, které se účastnily výzkumu, byla jejich angažovanost a ochota aktivně participovat na výzkumném procesu. Tyto pracovnice vykazovaly zájem o zkoumané téma, byly ochotné zamýšlet se nad tématem supervize a reflektovat své vlastní zkušenosti.

Z důvodu zachování anonymity a respektu k soukromí sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí nejsou informace o pracovnících znázorněny ve formě tabulky, z nichž by byla zřejmá např. konkrétní délka praxe na OSPOD u dané sociální pracovnice OSPOD. Sociální pracovnice OSPOD, které se účastnily rozhovoru pro účely výzkumné části bakalářské práce, jsou zakódovány pod označením komunikační partnerky: KP1–KP8. Vzhledem k tomu, že se jednalo o ženy, jsou v souvislosti s výzkumem v bakalářské práci označovány v ženském rodě. Ze stejného důvodu je v souvislosti s výzkumem používán pojem výzkumnice.

4.4 Etika výzkumu

Vzhledem k tomu, že kvalitativní výzkum se vyznačuje výraznou mírou mezilidského kontaktu a pronikáním do hlubších vrstev zkoumaného jevu, je oblast etiky v kvalitativním výzkumu zásadní (Patton, 2015). Hennink et al. (2020) považují v kvalitativním výzkumu za podstatné následující prvky etiky:

- informovaný souhlas;
- dobrovolnost;
- anonymita;
- důvěrnost.

Na základě uvedených teoretických poznatků byly účastnice výzkumu požádány o poskytnutí informovaného souhlasu. Účelem informovaného souhlasu je poskytnout účastníkům výzkumu relevantní informace o jejich právech a ujistit se, že plně chápou, co se od nich očekává (Finlay, 2020). S ohledem na distančně vedené rozhovory, byl formulář informovaného souhlasu zaslán účastnicím na jejich e-mailové adresy. Účastnice byly požádány, aby informovaný souhlas vytiskly, podepsaly, naskenovaly a zaslaly zpět na e-mail výzkumnici.

S tímto postupem účastnice výzkumu nevykazovaly problém, naopak projevily plnou ochotu. Informovaný souhlas byl účastnicím zaslán s dostatečným předstihem, aby měly dostatek času na jeho prostudování a případně na vznesení dotazů či připomínek. Před samotným rozhovorem byl informovaný souhlas s účastnicemi opětovně projednán, aby došlo k ujištění, že účastnice chápou podstatu výzkumu. Všechny účastnice výzkumu svobodně vyjádřily svůj souhlas s účastí na výzkumu. Formulář informovaného souhlasu je obsažen v příloze 2.

Účast na rozhovoru byla zcela dobrovolná a bylo ponecháno na vlastní úvaze účastnic, jaké informace v průběhu rozhovoru výzkumnici sdělí. Účastnice disponovaly právem odmítnout odpověď na jakoukoli otázku nebo rozhovor kdykoliv ukončit. Online prostředí, ve kterém probíhaly rozhovory, poskytovalo účastnicím určitou míru autonomie, neboť mohly rozhovor snadno ukončit jedním kliknutím

Účastnicím rozhovoru byla zaručena anonymita. Během rozhovorů měly účastnice možnost rozhodnout se, zda chtějí používat videokameru. Přepisy rozhovorů byly pečlivě anonymizovány s cílem chránit identitu účastnic výzkumu i všech osob zmíněných v průběhu rozhovoru. V případě, že bylo v rámci rozhovoru zmíněno například jméno klienta, kolegy či název města, byla tato informace v přepisu uvedena následujícím způsobem: (název města), (jméno klienta/kolegy). Po dokončení přepisu rozhovoru měly účastnice výzkumu možnost konzultovat přepis společně s výzkumníci, aby byla účastnicím výzkumu poskytnuta příležitost pro vyjádření, zda jsou v přepisu rozhovoru informace, které si nepřejí zveřejnit.

Účastnice výzkumu byly ujištěny, že s poskytnutými daty bude zacházeno důvěrně. Zvukové záznamy a elektronické nebo tištěné přepisy jsou uloženy na bezpečném místě. Po úspěšné obhajobě budou zvukové nahrávky a elektronické přepisy trvale odstraněny a tištěné přepisy budou zničeny.

Ayton et al. (2023) rovněž zdůrazňují význam prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává. Vzhledem k distančně vedeným rozhovorům neměla výzkumnice možnost určit místo konání rozhovoru, což ponechalo volnost ve výběru prostředí účastnicím výzkumu. Účastnice v tomto směru projevovaly vlastní iniciativu a aktivně se snažily zajistit si na daný čas prostředí, které bude vhodné pro online komunikaci a bude pro ně přijatelné z hlediska soukromí a klidu. V průběhu rozhovoru byla účastnicím ze strany výzkumnice nabídnuta podpora, která zahrnovala poskytnutí ticha, poskytnutí času ke zpracování emocí a informování o tom, že je v pořádku tyto emoce vyjádřit.

Finlay (2020) připomíná, že ačkoliv se většina etických aspektů zaměřuje na ochranu klienta, i výzkumník potřebuje být chráněn a jeho etickou povinností je být reflexivní. Jak uvádí Creswell (2015), reflexivita totiž souvisí s poznáním, že výzkumník formuje každý krok výzkumného procesu. Výzkumnice si udržovala reflexivní postoj prostřednictvím psaní deníku, což jí umožňovalo zaznamenávat a reflektovat své očekávání, myšlenky, pocity a postřehy před i po rozhovoru.

4.5 Limity výzkumu

V rámci provedeného výzkumu byly využity postupy kvalitativní metodologie, které s sebou nesou určitou míru subjektivity ze strany výzkumnice, což mohlo do jisté míry ovlivnit zaměření výzkumu a jeho výsledky. Výzkumnice disponovala vlastní zkušeností se supervizí, která se mohla promítat do směřování výzkumu. Dalším limitem je to, že získaná data vycházejí z odpovědí jednotlivých účastnic výzkumu. Tato data sice poskytují vhled a porozumění zkoumanému jevu, avšak není možné jej podrobovat generalizacím. Limitem může být i to, že výběrový soubor se skládá pouze ze žen. To ovšem koresponduje s výrokem Matouška a Pazlarové (2016), kteří hovoří o tom, že většinu pracovníků v oblasti sociálně-právní ochrany dětí tvoří ženy. Limit může též spočívat v použití techniky výběru výzkumného souboru zvané sněhová koule, neboť vzorek účastnic je omezen na osoby propojené s původními účastnicemi. Ačkoliv nebyl žádný z rozhovorů časově omezen, získání dat pro účely výzkumu probíhalo v průběhu jednoho rozhovoru. To mohlo vést k nedostatečnému zachycení aspektů, které mohou doznívat a projevovat se až časem.

4.6 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

DVO1: Jaká jsou očekávání pracovníků ohledně supervize?

4.6.1 Obsahová očekávání

- Orientovaná na supervizora

Identifikováno bylo očekávání **kommunikace o aktuálních obtížích spojených s prací na OSPOD**. KP4 to vyjádřila takto: „že si popovídáme o tom, co nás vlastně nějakým způsobem aktuálně jako tíží“ (KP4). KP7 to uvedla podobně a doplnila očekávání, že společně se supervizorkou budou hledat **strategie pro jejich řešení**: „co mám za problém, tak bych tam s ní jako mohla probrat, aby mě třeba řekla, jak se na to mám dívat nebo jak mám postupovat, abych se z toho tady úplně nezbláznila“ (KP7).

KP7 uvedla očekávání **řešení pracovní zátěže a prevence syndromu vyhoření**: „nejsem vyhořelá, takže si nosím práci domů ve spoustě věcech jakoby. Jako umím vypnout, já jdu na kafe do své oblíbené kavárny. Já si to tak jako umím v sobě srovnat, to jako jo, ale třeba i v tomhle bych od ní chtěla poradit, protože jsou tady holky, některé jsou vyhořelé, takže těm je to úplně ukradené a některé to fakt umí, že tady zavřou dveře a nazdar. Já to neumím“ (KP7). Na toto očekávání KP7 následně navazovalo přání týkající se otázky **zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem**: „a navíc, jsme malé město, takže já jenom přijdu do obchodu, a je dobrý den, paní (příjmení) a ve městě potkám tři matky, takže jako nejsem od toho tak jako úplně odpoutaná. Takže to je další věc, kterou bych potřebovala jako, aby mně třeba někdo fakt čtyřikrát do roka na té supervizi řekl, jo, až půjdete po té ulici, tak se naučte říct ne, já teď nejsem v práci, když já to těm ženským neřeknu. Já je prostě neodkopnu na té ulici a neřeknu ne, nezlobte se, já teď nejsem v práci a já tady teď s vámi mluvit nebudu prostě. Tak to ještě pořád neumím (smích)“ (KP7). Podobné očekávání vyslovila i KP6: „když by se teda řešilo, že jako práce vstupuje až moc do soukromí, soukromí do práce“ (KP6).

KP7 uvedla též očekávání týkající **strategií pro řešení konfliktních situací s klienty**: „já jsem hodně impulzivní člověk. Já mám na starosti tady nejhorší část města, což je taková jako vyloučená oblast, takže tam jsou Romové. A já jako nemám problém s nimi v tom, protože oni ví, že se jich nebojím a ví, že prostě já na ně klidně začnu řvát a vyřídím si to s nimi na místě, ale samozřejmě někdy jako tady prostě vystartuji i na člověka, který to jako nevezme. A tohle bych já třeba potřebovala, abych s ní probrala jako, tak vy musíte v tuhle chvíli třeba, jako co by mně poradila, co mám dělat, když už ten člověk fakt, když mám těsně před výbuchem, abych jako reagovala nějak.... já vím, že to je jako ve mně, ale potřebovala bych tak nějak probrat jako, tak zkuste takhle nebo zkuste tohle, měla byste jednat takhle“ (KP7).

4.6.2 Vztahová očekávání

- Orientovaná na management

KP4 a KP6 očekávaly **dostatek prostoru pro vzájemnou diskuzi** na úrovni sociálních pracovníků OSPOD a vedení. KP4 zmínila tento výrok: „nějaké diskuze, ty tady moc neprobíhají a na téma supervize jako už vůbec ne“ (KP4). KP6 sdílela podobné očekávání týkající se **možnosti navrhovat změny**: „nějaká možnost jako něco navrhnout, nějakou změnu, aby to jinak probíhalo“ (KP6). KP8 vyjadřovala očekávání ohledně žádoucí **podpory** ze strany managementu: „občas mám pocit, že jim to přijde i jako něco zbytečného, něco, co je navíc, co nemusí být“ (KP8).

KP4 a KP5 hovořily o očekávání **přítomnosti vedoucího pracovníka na supervizích** kvůli získání přehledu o aktuálních situacích, které sociální pracovníci řeší. KP4 uvedla: „řekla bych, že vedoucí by měla být první, kdo by na té supervizi týmu měl být, aby slyšela, co a jak“ (KP4). KP5 doplnila podobný názor: „my bychom byli rádi, kdyby tam s námi byl, protože tam byly fakt velké problémy v kolektivu, tak my bychom byli rádi, kdy ten vedoucí u toho byl“ (KP5).

- Orientovaná na ostatní účastníky supervize

Identifikováno bylo očekávání **mlčenlivosti a vzájemné důvěry**. Účastnice zdůrazňovaly nutnost dodržování pravidel mlčenlivosti, aby se vytvořilo prostředí důvěry a otevřenosti. KP1 to vyjádřila takto: „co vlastně na té supervizi jakoby kdokoliv řekne nebo se tam stane, tak se prostě nesmí dostat ven. A můžeme se o tom bavit jenom my, co jsme byli na té supervizi, ale nesmíme to, pokud někdo na supervizi nebyl z důvodu, já nevím, pracovní nepřítomnost, nemoc, tak bychom mu neměli nic říkat“ (KP1). KP4 zároveň vyjádřila obavy z toho, aby informace sdílené v rámci supervize neunikly a nebyly využity pro něj samotným: „je to vlastně o důvěře a o tom, že se ty věci, které tam jako řeknete, tak se neobjeví někde jako potom třeba při tom jednání na tom odboru nebo při nějaké, já nevím, třeba hádce proti vám“ (KP4). KP6 sdílela podobné očekávání: „zůstane to mezi námi, nevynášíme to, nějaký to, že nastolíme důvěrný prostor“ (KP6).

KP též vyjádřily očekávání, aby účastníci supervize disponovali **vnitřní motivací** k supervizi. KP2 zdůraznila individuální přístup k supervizi a způsob, jakým si pracovníci odnáší získané poznatky do své profesní praxe: „je to asi v různém poměru a v tom, jak kdo k tomu přistupujeme, co si z toho odnášíme a jestli to bude přeneseno do té praxe“ (KP2).

KP4 vyjádřila očekávání vnitřní motivace k supervizi představou, že ostatní účastníci budou považovat supervizi jako příležitost k osobnímu a profesnímu růstu. Zároveň byla supervize připodobněna k psychoterapii. KP4 to uvedla následovně: „pokud to toho ty lidi chtějí jít, tak je to něco podobného jako s terapií nebo psychoterapií, že je to něco, co vás může posouvat a co

vás může i v daný okamžik hodně ošetřit, abyste se z toho fakt jako nezbláznili.... protože asi opravdu jako do supervize musí člověk dozrát, i třeba nějakou jako zkušeností“ (KP4).

Výrok KP5 odrážel vnitřní motivaci ve smyslu „mít očekávání“: *„očekávání máme samozřejmě vždycky všichni, když na tu supervizi jdeme. Jestli tam někdo chodí z donucení, tak možná ne, ale pokud si o člověk fakt požádá a jde na tu supervizi, tak ty očekávání tam samozřejmě jsou“ (KP5).* KP8 také zmínila očekávání týkající se vnitřní motivace ostatních účastníků supervize: *„pokud ty pracovníci v supervizi vidí smysl, tak si myslím, že je to jako skvělý nástroj“ (KP8).*

KP2 uvedla, že je třeba prokazovat **respektující přístup** ke svým kolegům, tedy ostatním účastníkům supervize. Užitečné poznatky ze supervize totiž mohou získat pouhým nasloucháním: *„někdy se může stát, že člověk nemá úplně náladu. Jako chápu, že i pro toho kolegu, jenom když tam sedí a poslouchá, může to být pro něj přínosné, že slyší ten příběh, protože třeba nemá zrovna chuť se nějak aktivně zapojovat“ (KP2).*

- Orientovaná na sebe

Identifikovaným očekáváním byla **možnost zopakovat pozitivní zažitou zkušenost**. Účastnice na základě vlastní zkušenosti měly jistá očekávání, která si přála naplnit. KP4 zmiňovala svou pracovní zkušenost v oblasti neziskového sektoru, kde byla supervize zaměřena především na mezilidské vztahy: *„když jsem byla v tom nezisku, tak bych řekla, že 90 % té supervize bylo o vztazích na pracovišti a 10 % byly kazuistiky a třeba nějakí klienti, se kterými jsme si nevěděli rady, ale víceméně jsme to měli vždycky hodně posazené jako o tom, jak se nám pracuje, jak nastavovat jakoby ty pravomoci, kompetence... a to tady teda vůbec není“ (KP4).* Zmíněn byl též jistý projev emocí: *„taky v nezisku na supervizi se fakt jednu dobu strašně prolévaly slzy... tady vůbec, víceméně se tam fakt nepláče a je to hodně takové odosobněné“ (KP4).*

KP5 vyjadřovala pozitivní zažitou zkušenost získanou během studia na vysoké škole: *„zažila jsem na škole první supervizi, já jsem předtím v sociální práci nikdy nepracovala, tak jsem se s tím setkala vlastně jako první na škole. Zažila jsem učitele, vynikajícího, skvělého pedagoga a ten prostě, co slovo, to perla. Když jsem cokoliv řekla, tak on okamžitě měl řešení, okamžitě. Prostě vynikající, vynikající supervizor. A bylo to právě proto, že té práci velice dobře rozuměl. On má, myslím i SUR výcvik, takže dokáže i tu problematiku jakoby přesně, jak řešit problémy, jakým způsobem by se to mělo dělat... ten to prostě vedl naprosto perfektně, že jste se chtěla zapojit a něco k tomu říct. A okamžitě měl řešení, proč to neuděláte takhle nebo proč jste volila tenhle způsob a vedl to naprosto skvěle“ (KP5).*

Pozitivní zkušenost se supervizí v rámci studia zmiňovaly i KP6 a KP8. KP6 to popisovala následovně: *„když jsem studovala ještě na vyšší odborné škole, to jsem si myslela, že supervize je jako úplně úžasný nástroj a v podstatě možná, kdyby se jako ta supervize realizovala tak, jak je to zamýšlené, tak jako na ní mám hezký jako náhled, ale v praxi už jsem se s tím nesešla, že by to bylo takové jako, že by to bylo pomáhající“ (KP6).* KP8 ilustrovala svou zkušenost takto: *„já vlastně tady na ten OSPOD jsem nastoupila hned po škole a na škole jsme tu supervizi měli opravdu jakoby nastavenou hodně dobře, že tam jako si myslím, že jsem s tou supervizí byla spokojená, že jsem z ní jako získávala opravdu to, co jsem chtěla nebo to, co bych si jako představovala, že mi má ta supervize dát, ale tady, co jsem nastoupila na OSPOD, tak to prostě není ta supervize, co bych si přála, není to prostě ono, nevím“ (KP8).*

Dalším identifikovaným očekáváním bylo očekávání **odpojení se od práce na OSPOD**. KP2 popsala očekávání takto: „*prostě vypnout od těch telefonátů, od toho ostatního, nějak jako zpomalit a podívat se buďto na nějaký ten svůj příběh, to, co si tam přináším*“ (KP2).

KP6 sdílela podobný názor: „*jako něco příjemného, že mně nebude chvilku zvonit telefon, nebude po mně křičet žádný klient*“ (KP6). KP8 vnímala jako zatěžující právě přítomnost v prostředí práce: „*člověk si od té práce moc neodpočine, protože tam prostě sedíte, ale teďka vidíte, že na stole vám tam leží x nějakých spisů a x různých poznámek, co ještě musíte udělat*“ (KP8).

- Orientovaná na supervizora

Jedním ze zmíněných očekávání byla **schopnost vést tým**, jak uvedla KP1: „*hlavně dobře vést tu skupinu*“ (KP1). KP7 zmínila podobné očekávání: „*aby to dokázal řídit, aby prostě dokázal říct ne tak takhle ne děvčata, tady tím směrem ne, aby nám to sklouzlo tady do nějaké babské debaty. Měl by mít jako nějaký plán a neuhýbat z něj, si myslím*“ (KP7).

Dalším identifikovaným očekáváním byla **schopnost vytvářet kohezní atmosféru**, kdy je každý účastník týmu vnímán jako rovnocenný a důležitý přispěvatel. KP1 to vyjádřila takto: „*být jako rovnocenný ke všem, že jo, nikoho nikde neupřednostňovat, aby prostě všichni dostali slovo*“ (KP1). KP6 to uvedla podobně: „*každý z pracovníků by měl mít prostor říct jeho úhel pohledu, co by se třeba mělo změnit, aby se nějak mohla jako rozvinout diskuze*“ (KP6).

Zmiňována byla také atmosféra **bezpečí a důvěry** mezi pracovníky a supervizorem. Důležitost vytváření bezpečného prostředí, ve kterém pracovníci mohou bezpečně sdílet své myšlenky a pocity vyjádřila KP5: „*on by určitě měl umět vytvořit to bezpečí. Bezpečí, že se mu můžete otevřít, můžete mu ty informace sdělit. Můžete mu prostě říct cokoli a zůstane to opravdu jen u něj a nepůjde to nikam dál. To si myslím, že je alfa a omega, vytvořit to bezpečí*“ (KP5). Potřebu důvěry v supervizním vztahu vyjadřovala též KP6: „*těžko se totiž otvírat a svěřovat někomu, kdo prostě nevzbuzuje v člověku to bezpečí*“ (KP6). Očekávání důvěry zmínila i KP7: „*asi bych k tomu člověku musela mít jako velkou důvěru, jako nejenom, že sem přijde někdo za čtvrt roku a tady na mě vyvalí, co potřebuji, že si se mnou promluví, to já jako mám jinak postavené*“ (KP7).

Ze strany supervizora by měl být projev **zájem o potřeby pracovníků**, jak to vyjádřila KP2: „*jako vlastně zeptat se vůbec, jak to ti ostatní mají, co by očekávali, za čím by si přáli jít*“ (KP2). Očekávání zájmu o potřeby pracovníků viděla jako podstatné i KP7: „*určitě by to mělo být podle nás, podle těch pracovníků. Kdybychom řekli, fajn, my tady nechceme sedět v kruhu, ale chceme s tebou jít támhle někde do (název místa), po té cestě si povídat a prostě řešit to nebo jak jsme jeli na tu výjezdni supervizi do (název města), tak takhle by to mělo být. My bychom to prostě chtěli vést, ne že prostě, tak si tady teď pojdte na čtyři hodiny sednout do kanceláře a vychrlíte ze sebe, co potřebujete*“ (KP7).

Na očekávání zájmu o potřeby pracovníků volně navazovalo i očekávání **respektu k potřebám pracovníků**, jak uvedla KP6: „*myslím si, že ten supervizor by měl asi přijmout to, co jako pracovníci chtějí řešit, ne co je zakázka od vedení*“ (KP6). KP6 popsala zmíněné očekávání v souvislosti se svou zkušeností z minulého pracoviště OSPOD: „*jsem se setkala s tím, že i když jsme přišli jako s konkrétním závažným tématem, třeba mezi kolegy a byla tam nějaká... až jako třeba, že byla vnímaná šikana ze strany vedoucího a těch jako zastupujících pracovníků, tak ten supervizor měl tendenci to zlehčovat, jak kdyby zametat ten problém, opomíjet právě, aby jako*

sám třeba si to vedení nějak nepobouřil... takové o tom se nebudeme bavit, to takhle každý můžete vnímat, pojďme se bavit o něčem jiném“ (KP6).

KP též zmiňovaly **odvahu a otevřenost vůči vážným tématům**. KP7 to vyjádřila takto: „zároveň by měl teda se nebát pojmenovávat a otevírat i vážná témata“ (KP7). Podobně to zmínila i KP8: „tohle si prostě myslím, že by měl umět i ten supervizor, prostě nebát se jít trošku dále, než jenom nějak po povrchu něco rozebírat“ (KP8).

KP2 vyjádřila očekávání ohledně **flexibilní reakce na aktuální situaci**: „reagovat na to, na co zrovna, na tu chvíli, protože někdy jsme takoví, že to máme trochu nalajnované, že představy tam jsou jasné, někdy to téma se třeba hledá“ (KP2). Supervizor by měl umět též pracovníky **vhodně motivovat**: „určitě nějaké ty psychologické jako techniky, aby znal, aby věděl právě, jak toho člověka, jak ho má třeba i namotivovat“ (KP3).

Identifikovaným očekáváním byla i **podpora pracovníků** ze strany supervizora. KP3 uvedla: „není to úplně, aby mně řekl tohle je špatně, tohle je dobře, to ne, ale spíše, aby mne uměl navést k tomu, abych třeba nad tou věcí jinak jako přemýšlela“ (KP3). Podporu pracovníků zmínila i KP4: „měl by umět jakoby podpořit toho pracovníka, v té situaci, že opravdu někdy to je opravdu hodně jako těžké a přijde mi, že když ten supervizor řekne jo, takhle to je, tak vlastně potom na mě občas spadne jako fakt nějaká jako beznaděj a něco takového, že to fakt nemá jako řešení, ale stejně se s tím musíte nějak poprat“ (KP4).

Důležitost toho, aby supervizor poskytl pracovníkům podporu, uvedla též KP8: „supervize má být taková, že to není o tom, že je to černobílé, že tohle nebo tenhle postup je dobře, tenhle postup je špatně, ale spíše prostě tak nějak získat tu podporu... aby bylo vidět, že mu prostě nejsou ty pracovníci jedno, ale chce je nějak podpořit“ (KP8).

Identifikováno bylo též očekávání **osobnostních kvalit**, kterými by měl supervizor disponovat. KP3 to uvedla takto: „určitě by to měl být takový milý člověk nebo atraktivní, aby byl i jako příjemně lidský“ (KP3). Důraz na lidskost klade také KP5: „určitě supervizor musí sednout lidsky, to je určitě taky jako hrozně hrozně důležité, aby vám opravdu seděl osobnostně“ (KP5). Podobně to uvedla i KP6: „samozřejmě musí mít nějaké jako osobnostní rysy, že musí být jako příjemný, sympatický“ (KP6). KP7 zmínila: „neměl by to být žádný namistrovaný blbec, s odpuštěním, aby jako nepůsobil na první pohled, tak já už jsem tady nejchytřejší a teď si vám jako tady podám“ (KP7).

Zda má být supervizor odborníkem v oblasti sociálně-právní ochrany dětí, KP vyjadřovaly rozličné názory. KP3 se domnívala, že supervizor nemusí nutně být odborníkem v oblasti OSPOD, ale je užitečné, pokud by měl alespoň obecný **rámec znalostí o oblasti sociálně-právní ochrany dětí**: „myslím si, že to úplně nutné není, ale možná nějaký ten rámec trošku by tam měl být, protože zase asi by se pak lišila ta supervize trošku tou pomocí, možná jo nebo záleželo by zas na tom daném problému, ale myslím si, že to úplně není nutné. Možná nějaký jako úplně obecný rámec ano, ale ne, aby to byl jako... myslím si, že tady to není úplně rozhodující“ (KP3). KP4 hovořila o tom, že supervizor **nemusí být odborníkem v oblasti OSPOD**: „úplně si nejsem jistá, jestli musí být jako vzdělaný v té oblasti, kterou superviduje, to si asi nemyslím“ (KP4).

Bylo však zdůrazněno, že supervizor má mít **povědomí o specifických výzvách a problémech OSPOD**, jak to vyjádřila KP5: „když potom potřebujeme něco řešit a ten člověk (supervizor) o tom vůbec nic neví, tak vám vlastně nedokáže poradit, to je potom blbý... on vás nasměruje na

vedoucího, tak si o tom promluvte s vedoucím, no, s vedoucím jsem o tom mluvila, ten o tom nic neví. To je manažer, ten prostě dělá úplně jiné věci. Jo, to je potom těžké, takže myslím si, že toto by tam fakt mělo být“ (KP5).

KP6 zmínila očekávání **respektujícího přístupu k povaze práce na OSPOD**: „*to se pak těžko jako někomu vysvětluje nebo se těžko otevírají témata, že jsme přetížení, když některý supervizor si myslí, že si jdeme do práce vypít kafe, zvednout dva telefony a dom“ (KP6).*

DVO2: *Jaké jsou zkušenosti pracovníků ohledně supervize?*

4.6.3 Obsahové zkušenosti

- Orientované na ostatní účastníky supervize

Identifikována byla zkušenost ohledně **získání jiného pohledu** od ostatních účastníků supervize. KP1 vyjádřila ocenění výměny názorů a zdůraznila, jak různorodé pohledy v rámci supervize přispívají k jejímu profesnímu rozvoji: „*když pak vyřešíme nějaký případ a každý, a to je strašně cenné, že si tam každý k tomu něco řekne. I když jako děláme tu samou práci, tak kolikrát já už třeba jsem zabředla do nějakého případu, tak mi tam pak kolegyně něco řekla a já, ájo vlastně, vždyť já jsem na to vůbec nekoukala z tohoto pohledu, takže to je pro mě jako hrozně cenné“ (KP1). KP1 dále uvedla, jak jiný názor přispívá k řešení konkrétních případů: „*tu supervizi, já třeba vnímám jako opravdu pomoc v tom, že třeba, když vezmu nějaký případ, který tady mám... je jich víc, ale tady ten jeden mě zrovna teď aktuálně tíží úplně nejvíce a ten je tam věčně na té supervizi, tak mně strašně pomáhá, když slyším to okolí, co mi na to říkají“ (KP1).**

KP2 uvedla, že supervize otevírá nové možnosti a perspektivy při řešení situacích spojených s prací a vyzdvihla význam sdílení jiných pohledů, které může vést k nalezení efektivnějších způsobů řešení situace: „*bývají to takové ty chvíle, kdy já jako mám něco třeba už vymyšleného, nějaký postup, pak třeba ještě kolegy tam něco napadne nebo vznikne na té supervizi, že by se mohla třeba udělat případová konference, co mě v tu chvíli jako nenapadlo, že zrovna v tomhle bodě by to šlo“ (KP2). Podobný názor sdílela i KP3: „*třeba právě ten náhled toho jiného člověka, který třeba pomůže dojít k nějakému dalšímu řešení... jestli jsme to probrali ze všech těch úhlů nebo jestli by se třeba dalo udělat ještě tohle, co pomůže najít další jakoby možnosti třeba řešení nějakého toho problému“ (KP3).**

K získání jiného pohledu může přispět i rozmanitost pohledů, která je dána jednotlivými účastníky supervize, jak poznamenala KP1: „*my nejsme jenom ospoďáci, my jsme tým, že tam je kurátor pro dospělé, je tam sociální pracovník jako romský poradce, pak určitě vlastně opatrovník u těch dospělých lidí, takže oni tam chodí taky, takže se kolikrát třeba neřeší jenom naše případy OSPOD, ale i tady těch neospoďáků. A i tam si troufám říct, že jako pro ně je to přínos, protože vlastně my dáváme i nějaký svůj jako trošku jiný pohled, takový ne úplně zaangažovaný, protože tomu taky ne tolik rozumíme“ (KP1). KP2 sdílela podobný pohled: „*vlastně jsme se scházeli to oddělení sociálně-právní ochrany dětí, náhradní rodinné péče a kurátoři pro děti a mládež tak, jak to, komu vyšlo. To je výborné taky pro to, že jsme tam nebyli jenom jedno to oddělení, ale že vlastně ten pohled takhle od těch kurátorů nebo z té náhradky je fajn“ (KP2).**

Získání jiného pohledu může vést i k **předcházení chyb**, jak uvedla KP1: „nebo mi to i něco připomene, co jsem zapoměla, protože neděláme všechno pořád. Jsou případy nebo typy případů, které se nám opakují třeba jednou za dva, za tři roky. A člověk to třeba i zapomene, potřebuje si to připomenout, takže to je pak dobré, když někdo to připomene i jiný, aby tam člověk neudělal pak nějakou jako chybu“ (KP1).

KP8 zmínila, že obsahem supervize je **udílení rad a poučování** směrem od ostatních účastníků supervize: „spíše se řeší jako takové ty případy, že jestli jsme v nějakém případě postupovali dobře, ale to mi prostě přijde takové spíše jako udílení rad, jo, že se začne řešit nějaký případ, a potom prostě se dostanete do toho, že jako je to takové poučování, mi to tak přijde, že prostě kolegyně mi říkají, že jako měla bys udělat tohle, nedělej tohle“ (KP8).

- Orientované na supervizora

KP1 zmínila, že obsahem supervize je konkrétní **řešení případů**: „ted' to máme tak, že když potřebuje někdo řešit nějaký konkrétní případ“ (KP1). Podobnou zkušenost popsala i KP6: „někdo mluví třeba o daném konkrétním jako problémovém případě, který ho hodně zatěžuje“ (KP6). KP6 dále doplnila, že obsahem supervize je i **zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem**: „může se stát, že jeden kolega mluví o tom, že se mu jako narodilo dítě, takže jak to skloubí s tím osobním a jak se mu to odráží i na práci“ (KP6).

KP4 popsala situaci, kdy obsahem supervize je **téma ve prospěch supervizora**: „supervizorka dělá vlastně jako mezilidské vztahy, tak občas má i děti v konfliktních rozvodech rodičů, takže potom víceméně jakoby tahá nebo se hodně bavíme o tom, aby ona to měla ujasněné, co vlastně ten OSPOD jako dělá, takže to není jakoby vyložené téma jako naše, ale i ona se ptá na naše jako zkušenosti a je to takové jako povídání na nějaké téma, ale nevím, jestli úplně supervizní... čas od času jí tam třeba dohodíme i my nějaké klienty“ (KP4).

KP1 popsala, že součástí supervizních setkání je **řešení týmových konfliktů**: „ona (supervizorka) umí, když se tam pak jako třeba vím, že tam byly dvě kolegyně, které se tam fakt jako... řeknu to tak, že se neměly rády a hodně šly do sebe, že měly i tu odvahu, že to tam fakt jako vytáhly ty nepříjemnosti. A ona to uměla tak hezky jako ukočírovat, že vůbec se jako nenechala emočně do toho vtáhnout a hezky to pojmenovala, řekla, tak fajn a co ted' s tím a nějak to tak jako uchopila“ (KP1).

Obsahová zkušenost orientovaná na supervizora obsahovala i **prvky psychohygieny**. KP1 popsala, jak supervizorka klade důraz na zvládání stresu a špatné nálady spojených s prací na OSPOD: „nám třeba občas dá i nějaký úkol nebo třeba, abychom se pochválili vždycky, protože je to práce, jaká to je, takže občas člověk propadá takovým... nechci říct depresím, ale nějakým jako takovým špatným náladám nebo se topí v nějakém případě, přetahuje si tu domů. A takže ona nás učí, jak s tím pracovat, abychom nebyli tak špatně naladěni“ (KP1). KP3 popsala supervizi jako důležitou oporu pro udržení psychohygieny: „je to taková berlička i v rámci té psychohygieny... že prostě odejdu a nechám tu práci v práci. Jo, že jinak potom člověk si je právě takový nejistý, třeba přemýšlím nad tím i doma a vlastně ta psychika tím pak trochu trpí, no, že vlastně pořád se pracuje“ (KP3).

O důležitosti psychohygieny a o tom, jak supervizorka pomáhá chránit psychické zdraví pracovníků hovořila i KP4: „naše supervizorka to vždycky ukončí nějakými takovými jakoby návratem ke kořenům, dávejte na sebe jako pozor, chraňte si záda, dělejte to tak, aby vy jste se

nedostali do problémů a pečujte jako o sebe. Jo, že mi přijde, že ať s ní rozebíráme cokoliv, tak ve finále se vždycky jako dobereme k tomuhle. Ona (supervizorka) nám jakoby na ty všechny naše jako diskuze víceméně říká jakoby tohle. Pracujte tak, abyste se nedostali jako do nějakého problému, buď vyhození, nebo potom jako samozřejmě legislativního. Jo, že máme pracovat tak, abychom věděli, že jsme v něčím krytí. Jo, že vlastně z toho vždycky mám pocit, že je dobré, když nám to vždycky jednou za ty dva měsíce jako někdo znova zopakuje a připomene, že nejdůležitější jsme vlastně jakoby my v tom, v té práci“ (KP4).

Zároveň KP4 sdílela i osobní zkušenost s lidmi, kteří disponovali nedostatečnou starostlivostí o sebe: *„jsem se setkávala na těch zkouškách jako odborné způsobilosti s lidmi, který jako fakt končili na práškách, protože psychohygienu a nějaké jako věci jim prostě pak po nějaké době fakt jako přerostly přes hlavu a nedokázali už to nějak jako ošetřit a museli z těch z té sociální práce jako odejít úplně pryč. Jo, takže si myslím, že tohle je fajn“ (KP4).*

Součástí supervizních setkání jsou někdy i **prvky relaxace**, jak jej popsala KP1: *„supervizorka nám to nabízí, když zbude, já nevím 10, 15 minut, tak pustí nějakou relaxační hudbu, provází nás slovem a pak třeba jí ještě dáváme jako zpětnou vazbu, co nám to jako dalo nebo nedalo, co jsme si tak jako představovali. A to je docela taky příjemné. No, že člověk jako na chvíli jako vypne i v té pracovní době. Ale je to teda vsedě, vleže bychom se tam asi úplně nevešli, takže sedíme, abychom byli v pohodlí a relaxujeme (úsměv)“ (KP1).* KP1 hovořila o zklidňujícím a očištném účinku relaxace: *„člověka to pak jako zklidní pak a má to pro mě jako očištný efekt, bych to možná nazvala“ (KP1).*

4.6.4 Procesní zkušenosti

- Orientované na ostatní účastníky supervize

Identifikována byla zkušenost s **intervizí**, tedy sdílení témat v rámci kolegiální podpory bez přítomnosti supervizora. KP1 popsala intervizi následujícím způsobem: *„my třeba děláme i to, že když potřebujeme jako mimo supervizi se sejít a takhle se poradit, tak se sejdeme. Děláme i takovou vlastně supervizi bez supervizorky“ (KP1).* KP3 zdůraznila efektivnost intervize, která je prováděna v rámci týmu či mezi kolegy: *„supervize pro mě znamená velkou pomoc, především teda intervize, kterou jakoby si tady často děláme u nás na oddělení, když je potřeba, protože nás je většinou více v kanceláři, tak vlastně přímo s kolegyní v kanceláři nebo přímo s paní vedoucí. Prostě se domluvit, že potřebuji právě podporu v něčem, něco si probrat“ (KP3).*

KP4 uvedla, že za pomoci intervize lze sdílet názory a vytvářet kolektivní porozumění: *„víceméně mezi námi jako kolegyněmi probíhá sdílení těch případů, ale není to jako s člověkem z venku, že si to tak jako říkáme a nějaké názory si sdílíme v rámci toho odboru“ (KP4).* KP7 vyjadřovala, že intervize je běžnou praxí v týmu, kdy pracovníci pravidelně diskutují o případech a navzájem se podporují: *„ty intervize, ty mi tady děláme s holkami jako pořad. My tady projednáváme ty případy, my se tady o tom bavíme, my nechceme, aby to leželo na jedné jako, pomáháme si jedna druhé“ (KP7).*

KP se vyjádřily též k vnímaným výhodám a nevýhodám intervize. KP3 preferuje formu intervize z důvodu dostupnosti při řešení akutních situací: *„v takové akutní fázi, když je to furt třeba něco porušit, ze mě tady ta forma té supervize jakoby je lepší, je taková více jakoby přístupnější časově nebo, že to více jakoby pro mě má ten efekt, než čekat právě třeba ten měsíc, až přijde ta paní*

supervizorka“ (KP3). KP1 naopak vyjadřovala nevýhodu intervize v tom, že oproti supervizi, intervizi chybí struktura daná supervizorem či supervizorkou. Díky tomu si pracovnice nemůže udělat záznam do spisu o probíraných případech a dosažených závěrech: „*ty supervize tím, že ona to tam vede a má to nějaký řád, tak je to lepší i tím, že si můžu udělat pak záznam do spisu, že probírala jsem nebo ten případ v té dané situaci na supervizi a došli jsme tam k takovému závěru*“ (KP1).

KP4 uvedla, že i když s kolegy sdílí nejistoty ohledně situací či případů, tak tyto diskuze nejsou vnímány jako součást supervize: „*myslím si, že to jsou hodně takové, že s kolegyněmi sdílíme ty okamžité trable. Někdo přijde a my si nejsme jisté nebo váháme s nějakým tím represivním prvkem té naší jako moci, tak to probíráme s vedoucí, ale to nemá se supervizí nic jako společného. To je zase spíš nějaké krytí si zad, že jsme se tak nerozhodli sami, ale že jsme to jako probírali s těmi kolegyněmi a když už si nevíme úplně rady, tak s vedoucí*“ (KP4).

- Orientované na supervizora

Na základě jednoho z vybraných kritérií výzkumného souboru je možné uvést, že KP disponovaly zkušeností v oblasti **individuální, skupinové a týmové supervize**. Zmíněna byla zkušenost s **výjezdní supervizí**, která se odehrávala mimo standardní pracovní prostředí. KP1 popisovala pozitivní zážitek z výjezdní supervize, kde se pracovníci věnovali posílení mezilidských vztahů a dalším aktivitám mimo pracovní prostředí: „*byly to takové ala teambuildingy, a to jsme vyjeli na dva dny, prostě přes noc někam a samozřejmě, že to bylo i večer s nějakým sezením nad nějakým vínkem a tak... tam to nebylo ani tolik o případech jako fakt o takových jako vztahových hrách, že ty vazby, že jsme tam jako o sobě mluvili, jak se vnímáme, plus to bylo nějak provázaný do kreseb, do nějakých takových i pohybových her. Já už si to přesně nepamatuji, co tam všechno bylo, ale to bylo docela fajn... že jsme se prostě poznali jinak než tady na pracovišti*“ (KP1).

Podobnou zkušenost sdílela KP7, kdy výjezdní supervize byla vnímána jako únik z rušivého pracovního prostředí: „*opravdu jsme měli jednu supervizi, že jsme jeli do (název města) a byli jsme tam fakt dva dny. Měli jsme jako takovou tu výjezdní supervizi. A tam jsme fakt jako, já nevím, chodili po té krajině, malovali jsme si různé, co ona (supervizorka) nám říkala jako teď, co vás napadne, tak malujte třeba nějaké čáry. A to třeba bylo super za mě, že jsme jako vypadli tady z toho, protože tady sedíme ve velké místnosti u vedoucího. Zprvu zvoní telefon, pak furt tam někdo klepe. Jako to je takové jako úplně k ničemu, jo, protože ty lidi nezajímá, že tam máme ceduli nerušit, třeba probíhá porada, oni prostě zaklepu*“ (KP7).

KP3 popisovala zkušenost se **supervizí, kdy se supervizních setkání účastní i klient**: „*měli jsme tady vlastně i tu přímou supervizi nebo máme... někdo toho využíval, že opravdu prostě kolegyně s klientem šli na supervizi spolu třeba*“ (KP3). Tato přímá interakce může být užitečná při dlouhodobé práci s rodinou a může posílit i následnou práci s klientem: „*ta přímá supervize si myslím, že v některých případech je opravdu vhodná, zvláště tady, třeba když třeba je nějaké dlouhodobější, opravdu již dlouhodoběji se pracuje s tou rodinou, tak třeba někdy i ta přímá supervize, takhle i s tím klientem přímo, si myslím, že může být jakoby dost prospěšná... že to pak dobře může zafungovat zase při té další práci s tím klientem*“ (KP3).

KP3 zmiňovala zkušenost i s **krizovou supervizí**, která umožňuje pracovníkům získat podporu s problémy akutní povahy: „*máme teď i nabídku nějaké krizové supervize, třeba po telefonu. Máme jakoby nějakou možnost teď od letoška... pokud je vlastně potřeba něco akutně řešit, nějaký problém, tak vlastně se s ní (supervizorkou) domluvit i mimo nějaké předem domluvené*

termíny, které jsou vlastně pro celé oddělení, že vlastně je schopná třeba během toho dne si s námi domluvit nějaký telefonický kontakt a aby to bylo vlastně ta podpora, aby tam byla hned“ (KP3).

KP5 hovořila o možnosti **online supervize**, kdy se pracovníci mohli domluvit se supervizorem na online setkání, pokud nechtěli o situacích hovořit přímo na pracovišti: *„měli jsme možnost domluvit se supervizorkou a ona nám jí udělala online. Jo, pokud bychom se necítili prostě bezpečně v práci, nechtěli jsme o tom mluvit, tak jsme mohli i z domu“ (KP5).*

4.6.5 Vztahové zkušenosti

- Orientované na management

Jednou z identifikovaných zkušeností byla **podpora** k supervizi ze strany managementu (vedení). KP1 zdůraznila, že management prioritizuje podporu k supervizi: *„je to jako priorita, vedoucí nám říká, prostě je to priorita, zařídte si to tak, abyste, co můžete odložit, odložili“ (KP1).* Zároveň však KP1 upozorňuje na realitu práce v prostředí OSPOD, kdy některé situace mohou zastínit potřebu supervize: *„když prostě přijde něco jiného, tak holt je tam něco jiného... je to práce, která to je a furt jsme někde rozlítaní, terény, soudu nebo ještě když to toho vstoupí nějaká nemoc“ (KP1).* KP2 sdílela podobný názor: *„podpora tam je, ale ta práce kolikrát přináší to, že prostě musí se něco akutně řešit a nejde prostě klientovi říct ne, teď máme supervizi. Když je jako něco náročného, něco bouchne, tak prostě všechno jde stranou“ (KP2).*

Podporu ze strany managementu uvedla i KP3: *„pořád vlastně je zdůrazňované, že tady ta možnost je. Ta podpora, je tam určitě jakoby velká, že tu supervizi, kdybychom chtěli, tak asi bychom mohli mít třeba i častěji... jakoby tam z té strany toho vedení si myslím, že ten přístup k tomu je velice, velice dobrý“ (KP3).*

KP4 vnímala **nedostatečnou podporu** ze strany vedení: *„jako z její strany k tomu určitě vedení nejsme... ta vedoucí u nás jakoby na odboru mi přijde taková hrozně plochá v nějakých tady těch věcech, že je to nastavené a já to dodržuji, protože je to nastavené“ (KP4).* KP5 zmiňovala podobnou zkušenost týkající se nedostatečné podpory k supervizi: *„ono na těch OSPOD obecně ty supervize prostě nejsou nějak prosazované, tam se to nebere jako nástroj při té práci, prostě. Supervize se jako nástroj při práci a jako důležitá složka práce berou v sociálních službách, ale ne prostě na OSPOD, v tom státním to prostě takhle není“ (KP5).* KP6 poznamenala **nedostatek prostoru pro navrhování změn**: *„občas vnímám, že se vedení jako zeptá, jaké to je a tak, ale jinak... na to je to moc velký odbor, aby tam jeden zaměstnanec se tady snažil o nějakou jako změnu“ (KP6).*

Dále však KP6 uvedla, že vedení projevilo **zájem** a nabízelo možnost anonymní zpětné vazby ohledně supervizora: *„jediné, co jsem tady jako zažila, že se vedení nás dotazovalo, jestli jsme spokojení jako se supervizorem, že zaznamenali, že někteří lidé jako s ním spokojení nejsou. Posílali v podstatě, že můžeme dát zpětnou vazbu i anonymně, jako jestli nám ten supervizor vyhovuje, zda ho chceme zanechat nebo změnit a v podstatě byli tady na toho konkrétního supervizora kladné zpětné vazby... takže to se vedení jako zajímalo“ (KP6).*

KP7 doplnila obraz nedostatečné podpory k supervizi ze strany vedení a zdůraznila rozdíly v prioritách a vnímání důležitosti supervize: *„myslím, že úřadu je to úplně ukradené, s odpuštěním. Naše tajemnice je v tomhle... ta vůbec jako, pro ni sociální je jako podřadný odbor,*

bych řekla tak jako“ (KP7). KP8 vyjadřovala též nedostatečnou podporu ze strany vedení: „ze strany vedení k tomu nejsem vedení, naopak mi přijde, že samo vedení má k supervizi spíše negativní postoj a berou to jako něco, co nemusí pracovníci mít... podporu z té strany tam určitě nevidím“ (KP8).

Vnímání podpory k supervizi bylo spojováno také s **povinným plněním standardů kvality** v oblasti sociálně-právní ochrany dětí. KP4 zdůraznila, že supervize je vnímána jako něco, co je nezbytné kvůli standardům kvality: *„teď je to takové hodně, spíše bych řekla, aby byla, protože je to v nějakých standardech“ (KP4).* KP7 též poukazovala na to, že supervize je vnímána jako povinnost: *„vedoucí jako OSPOD to fakt jako nechává na nás, že jestli to nechcete holky, tak to nebude, ale mělo by to být, protože to máme jako předepsané“ (KP7).*

Další identifikovanou zkušeností byla přítomnost vedoucích pracovníků na supervizních setkání. KP1 upozornila na **variabilitu účasti vedoucích na supervizích** a popsala její dopad na dynamiku skupiny: *„někdy tam máme vedoucí a někdy ne, ale v podstatě, i když řešíme třeba vztahy na pracovišti, tak ta vedoucí se toho účastní, což se zase takhle mezi sebou, co jsme jako na té stejné úrovni shodujeme, že ne vždycky je to ideální, aby tam byla, protože se jí to nějakým způsobem týká. Někdy i dost zásadně“ (KP1).* KP2 popsala **nepřítomnost vedení na supervizních setkáních**: *„ne, ne, ne, to nemáme. Akorát, to je nějaký rok zpátky, to jedna kolegyně přinesla jako téma, že bychom si mohli udělat takovou týmovou supervizi, kde by bylo i vedení, ale mám pocit, že k tomu ani nedošlo, že to nebylo realizované“ (KP2).*

Nepřítomnost vedení na supervizi popsala též KP4: *„na supervizi chodíme bez vedoucí, což je taky velmi zajímavý fenomén, si myslím, našeho odboru“ (KP4).* KP5 hovořila o podobné zkušenosti: *„nikdy ani té týmové se (vedoucí) neúčastnil, nikdy ne... to si rozhodl vedoucí asi, prostě se tomuhle vyhýbal a řešil to pak sám. Jednotlivě si volal lidi a rozdmýčkal ten problém ještě více, takže to dělal ještě horší, než to bylo“ (KP5).*

KP6 popsala **atmosféru nedůvěry** směrem k managementu: *„ne, vedení tam (na supervizi) nebývá, nebývají tam jak zástupci vedoucího, tak ani samotné jako vedení, to tam není, ale jako vím, že třeba ty informace nezůstávají jako mezi námi“ (KP6).* KP6 k tomu uvedla konkrétní situaci: *„chvilu po tom, co jsem nastoupila, tak jsem se cítila fakt přetížená, co se týče obvodu a případů a počtu spisů, a právě jsem to zmínila jako na té supervizi, že se cítím být jako přetížená a že prostě se dívám po jiné práci, protože si nemyslím, že bych tady tohle jako dlouhodobě vydržela a že se jako nic nemění, přestože jsem oslovila vedení. A po pár dnech se to jako začalo velmi aktivně řešit jako ze strany vedení a ostatních kolegů, který nebyli přítomni, takže mi bylo jasné, že to nějaký pracovník nebo jako supervizor řekl, takže stejně tam jako... vedení tam přítomno není, ale ví o tom“ (KP6).* KP8 také hovořila o pocitu nedůvěry: *„necítím takovou atmosféru důvěry“ (KP8).*

- Orientované na ostatní účastníky supervize

Identifikována byla zkušenost s **atmosférou podpory a ujištění**. KP1 vyjádřila pocit podpory a ujištění, který dostává od ostatních pracovníků: *„dostávám jakoby podporu v tom, že to třeba nedělám špatně nebo v tom, že třeba jsem vyčerpala všechny možnosti a nejsem v tom sama“ (KP1).* KP2 zdůraznila, že supervizi vnímá jako způsob, jak získat jistotu od ostatních, že se ubírá správným směrem: *„třeba se někdy i utvrdit, že jdu tou správnou cestou, tak se jako uklidnit, že to OK“ (KP2).* KP3 uvedla podobný názor: *„že ten člověk buď ví, že to třeba dělá správně tu věc nebo má takovou tu podporu, že opravdu může postupovat tady tím způsobem“ (KP3).*

KP4 a KP6 zmiňovaly i **nedostatek vnitřní motivace** ze strany ostatních účastníků supervize. KP4 poukazovala na neúplnou účast na supervizi z důvodu pracovních či osobních závazků: „*ta supervize není jako nijak povinná v tom smyslu jako, že když si domluvíte nějakou schůzku nebo jednání nebo něco do toho jako vleze, tak vlastně můžete z ní odejít nebo na ní nejít, kdy můžou si kolegyně brát dovolenou. Občas jako mi přišlo, že když jsme v pátek měli domluvenou supervizi, tak některé ženské si prostě vzaly dovolenou*“ (KP4). KP6 popsala stav účasti na supervizi takto: „*běžně by tam mělo být deset lidí a supervizor. Zpravidla nás tam je třeba šest, že když má někdo soud... nebo je to i realizované tak, že je nachystaná ta prezenční listina dopředu a ty lidi, co se nemůžou účastnit, tak se stejně podepišou, že tam byli a prostě se nás tam pár jako sejde, zpravidla to nebývá prostě ten plný počet*“ (KP6).

KP4 zmínila i vnímaný pocit **nedůvěry** směrem k ostatním účastníkům supervize: „*myslím si, že tam nemáme vytvořený nějaký bezpečný prostor a víceméně se sami před sebou jakoby bojíme sdílet nějaké jako tyhle niterné nebo jako osobní názory na ty dané věci*“ (KP4). S pocitem nedůvěry se pojil i **pocit strachu**: „*když jsem chtěla tu supervizi individuální, tak jsem se bála toho, že když se budu těch holek ptát na to, že jí potřebuji, tak si budou myslet, že jsem jako rozebraná, že vlastně jako nezvládám tu práci*“ (KP4).

Objevil se i **pocit nepochopení** oproti předchozí pozitivní zkušenosti ze školního prostředí, jak uvedla KP8: „*já jsem prostě byla taková, že jsem z té školy byla nadšená a opravdu jako fakt jsem se na tu supervizi těšila, což jako když jsem sem nastoupila, tak ty moje kolegyně to jakoby moc nechápaly, protože oni tady jsou spíš takové, ty jakože starší kolegyně a myslím si, že oni moc nějakou supervizi jako neuznávají, že spíš mají takový ten postoj, že si to prostě vyřeším já podle sebe a nikdo cizí nebude kecat do toho, co mám dělat. Já jsem si přinesla takový dobrý postoj k supervizi ze školy a opravdu těch prvních pár supervizí jsem byla taková, že opravdu jsem přemýšlela, co na té supervizi, co bych tak mohla řešit, co prostě mě tak jako tíží nebo co prostě bych byla ráda, kdyby se tam probralo. I jsem si to psala, což třeba ty kolegyně, oni jako... no, jako moc to nechápaly, prostě nějaká jako příprava na supervizi. Neměly to pro pochopení zkrátka*“ (KP8).

Identifikovaným motivem byla též **rozdílná interpretace zkušenosti** se supervizí oproti zkušenosti komunikačních partnerek. KP5 to ilustrovala výrokem: „*třeba kolegyně, ona zase říkala, já jsem si o tom povídala a jak jsem to říkala, tak jsem si začala uvědomovat spoustu věcí, jak jsem se slyšela, že o tom mluvím a spoustu věcí jsem si uvědomila a měla jsem tam nějaké aha momenty. Jí to třeba jako pomáhalo*“ (KP5). KP7 též hovořila o rozdílných postojích mezi účastníky: „*moje kolegyně, tak ona je taková jako duchovně založená, takový ten vesmír a tady ty prostě věci. A ta je třeba tady z té paní, jak je teď supervizorka, tak ta je z ní nadšená, protože ona je na stejné takové jako mezi, tak je ze supervizorky úplně nadšená*“ (KP7).

- Orientované na sebe

Identifikovaným motivem byla náročnost práce na OSPOD, která často korelovala s vnímaným pocitem **bezmoci**, který se do supervize promítá. Sociální pracovníce OSPOD zažívají pocit bezmoci přesto, že disponují určitými **pravomocemi**. KP1 popsala pocit bezmoci prostřednictvím narůstající složitosti práce, spojené s tlakem okolí na zvyšující se odpovědnosti pracovníků: „*ta práce je čím dál složitější, čím dál více papírově náročnější, byť jako ty pravomoci máme minimální, tak to okolí a všichni, všechny instituce a organizace a ty zúčastněné lidi na nějakém*

případu, tak po nás, mně přijde, tím víc šlapou a chtějí po nás prostě větší a větší odpovědnost“ (KP1).

KP2 zmínila, že práci na OSPOD není možné zcela oddělit od osobního života. Pocit bezmoci se projevuje ve snaze přemýšlet o tom, co by pracovnice mohla udělat jinak a jak by mohla klientům lépe pomoci: *„ta práce na OSPOD se nedá úplně oddělit od toho osobního, protože vás ovlivní ty příběhy vlastně jakoby. Lhala bych, kdybych řekla, že ne, že mě to neovlivňuje jako člověka, jako přemýšlím kolikrát o tom, co bych ještě mohla já udělat jinak, co bych mohla těm lidem přinést“ (KP2).* KP4 hovořila o pocitu bezmoci, zejména ve spojitosti s úvahami o důsledcích rozhodnutí pro rodiny: *„ta tématika toho OSPOD je těžká... občas se nevyhnete opravdu tomu odebrání z rodiny toho dítěte a dáváte ho vlastně jako do ústavní výchovy, kde si nejste úplně jistá, že je to v dobro toho člověka, protože nemáte jako pěstouny, tak je to jako náročné“ (KP4).*

KP5 popsala následující zkušenost s bezmocí: *„v té sociální práci jsou samozřejmě dilemata, teď hodně narážíme na legislativu OSPOD, kdy ministerstvo vymýšlí prostě věci, který nejsou aplikovatelné do praxe... když je aplikujete do praxe, tak vlastně nemůžete pracovat, protože nemáte ty informace, které potřebujete“ (KP5).* KP6 uvedla pocit zahlcení prací a pocit neuznání pracovníků OSPOD: *„celkově ta prostě práce na OSPOD není doceněna, jak společností, tak není ohodnocena finančně. Není tam nějaký limit toho, co jako ten pracovník může jako pojmout a někdy jsme fakt zahlcování“ (KP6).*

KP7 zmínila prvek bezmoci a nedostatku podpory na konkrétním případě: *„já tady mám teď problém s jedním tatínkem a furt dokola. Už jsem byla i vzatá z toho případu, aby teda byl spokojený a měl jinou pracovníci. On teď přijde za půl roku a stěžuje si na mě znovu, i když ho dávno nemám. A tady ta bezmoc jakoby, že se vás nikdo nezastane, nemáme absolutně žádný zastání, ale absolutně“ (KP7).*

KP8 popsala prožívanou bezmoc ve spojitosti s omezenými pravomocemi: *„celkově ta práce na OSPOD je za mě hodně náročná. Jako někdy mi přijde, že kolikrát jsem takový trošku jako fackovací panák, obrazně... všichni jako po nás něco prostě chtějí, ale my vesměs jako ty možnosti, bych řekla, že jako máme hodně omezené, že opravdu, nejsme všemocní“ (KP8).* Zmíněna byla i nutnost reakce v krizových situacích, ve kterých také lze zažívat pocity bezmoci: *„prostě na tom OSPOD držíte pohotovost, takže víkendy nebo když vám prostě zavolají ve dvě, ve tři ráno, musíte okamžitě vyjet. To jsou prostě akutní případy. Teď se kolikrát nemáte úplně možnost poradit s někým, musíte se rychle rozhodnout, jak tu situaci vyřešíte... byť jako postupujete v souladu se zákonem, tak prostě po té lidské stránce mě jako někdy i napadá, že třeba udělala jsem to dobře nebo neměla jsem jednat jinak“ (KP8).*

KP identifikovaly **pocity omezení**, které na supervizi zažívají. KP1 uvedla: *„já nejsem úplně nějaký řečník, takže si řeknu jen to nejdůležitější nebo to, co považuji za nutné“ (KP1).* KP6 uvedla, že její zapojení je omezeno časem vzhledem k počtu účastníků: *„my jsme teďka poměrně velký jako odbor a je tam víc teda sociálních pracovníků čistě na sociálně-právní ochraně dětí s tím, že náhradní rodinná péče a kurátoři to mají odděleně, a i tak vycházíme do skupin třeba po deseti, takže třeba tak já nevím, deset minut, cca to vychází na jednoho“ (KP6).* Pocit omezení u KP6 předcházela i do **pocitu rezignace**: *„já vlastně ani nechci nic říkat a zbytečně otevírat, protože vím, že ten supervizor je sám limitovaný časem, nechci okrádat o čas ti ostatní pracovníky“ (KP6).*

Pocit rezignace uvedla i KP8: „prostě jsem i tak jako cítila, že bych to nějak chtěla změnit. Věděla jsem, že mi v tom prostě není dobře, ta supervize byla pro mě zklamání, neřešily se tam případy nebo věci, co patří do supervize, ale prostě mi přišlo, že já sama jsem úplně neměla sílu s tím něco dělat, takže jsem si spíše na to tak asi zvykla“ (KP8).

KP4 vyjádřila občasný **pocit diskomfortu**, který na supervizi zažívá: „určitě jsem tam zažívala párkrát jakoby ty pocity toho diskomfortu, že to tam jako říkat nebudu a nebudu to jako sdělovat jako sama za sebe. A občas je to opravdu tak, že jako třeba jdu na záchod a kouknu se ještě v kanceláři na telefon. A vrátím se tam vlastně třeba déle, než bych měla nebo potom opravdu jako mi občas nevadí, že se mi do toho nabourá nějaký klient“ (KP4).

- Orientované na supervizora

Zmíněna byla **zkušenost s novým supervizorem**. KP5 zmínila zkušenost s novým supervizorem v rámci změny své pracovní pozice: „já jsem zatím tady ve zkušebce... mám informace, že tady supervize... že se asi úplně tady na to moc nehraje. Holky, který jsou tady tři roky, supervizi neměly ani jednou, takže na to se teprve budu muset se zeptat, jak to tady je“ (KP5).

KP5 však hovořila o zkušenosti z předchozího OSPOD, kdy zažila ze strany supervizorky pocit **zklamání a nedůvěry**: „na tom OSPOD v (název města), jak jsem byla, tak jsem si tam žádala o supervizi, protože jsme tam řešili hodně blbý problém a hodně velký problém a prostě si s tím nikdo nevěděl rady a jelikož v tom byl namočený i vedoucí, tak... vlastně ten zaměstnanec je v pozici, kdy je prostě úplně v háji a nemá to zastání nikde, takže jsem požádala o supervizi. Prostě jsem si žádala o tu supervizi, protože prostě nejsou řešené nějaké problémy. Měli jste tam kolegyni, která prostě hrozným způsobem pomlouvala, mě pomlouvala, ale víte co, to jsou pomluvy takové jako závažné, takové až na právníka. Jo, takže já jsem si vzala tu supervizorku a řekla jsem jí, jaký mám ten problém... jsem to s ní řešila a ona mi říká, to je na žalobu, na právníka a říkala, já vám nedokážu poradit, buď odejděte, nebo prostě to neřešte, jo, tak to je rada supervizorky. No, tak jsem odešla. No, takže úplně mi to jako nepomohlo“ (KP5).

Zkušenost s novou supervizorkou zatím nemá KP7: „já vlastně teďka s tou novou paní supervizorkou, co teda máme, tak jsem jí ještě nezažila... já jsem třeba na těch posledních dvou vůbec nebyla, protože jednou jsem měla darování krve a jednou jsem myslím byla nemocná“ (KP7). Minulý supervizor, jak jej popsala KP7, nabízel pracovníkům **podporu a respekt**: „tady byl jeden supervizor, který mně se třeba líbil a byla jsem s ním jako dost v pohodě, že to vedl dobře, že nám jako fakt říkal, že jsme prostě složka státu a že jsme tady pro ty děti a že nám by do toho neměl kecat jako každý a prostě fakt to měl podle mě za OSPOD jako dobře postavené. No, tak se tady zase spouště jim nelíbil, protože byl takový dost politický, to zase tady lidem vadilo, takže ho pan vedoucí jako zrušil“ (KP7).

KP7 popsala jako významnou zkušenost, kdy minulý supervizor zdůraznil její důležitost: „jediný nás jako podpořil v tom, že jsme tady jako opravdu potřební, že tady nejsme jako z důvodu, aby nám ty lidi nadávali a abychom jim dělali služby a dělali všechno za ně. Oni tady na nás, s odpuštěním, řvou a posílají nás někam a já mu mám za to ještě poděkovat. Takže tenhle člověk v té supervizi to tak jako nadnesl tím, že mně řekl ne, vy si tohle nenechte líbit a řekněte jim svůj názor. Tohle je ten moment, kdy mně se to hrozně líbilo, kdy i nám řekl jako, že jsme potřební a že to je dobře, že jsme tady, protože tohle mi tady teda neslyšíme normálně“ (KP7).

Spokojenost a ocenění směrem k supervizorovi vyjadřovaly KP1, KP2 a KP3. K1 to vyjádřila takto: *„řekla bych, že pro mě má supervize až teď fakt ten jako pravý význam, kdy máme fakt skvělou supervizorku, úplně fakt úžasnou. Nejlepší, kterou jsem kdy zažila“* (KP1). KP2 popsala zkušenost následujícím způsobem: *„supervizorka, paráda“* (KP2). KP3 vnímala supervizora takto: *„určitě jako velmi milý člověk a profesionál“* (KP3).

KP1 a KP2 pociťovaly **zájem** ze strany supervizora. KP1 popsala, že supervizor dává pracovníkům prostor vyjádřit se, co od supervize očekávají: *„ptá se nás, jak se třeba máme zrovna aktuálně, co třeba bychom chtěli zrovna ten den řešit, co jako vnášíme do supervize“* (KP1). KP2 sdílela podobný názor, avšak dodala, že vzhledem k delší praxi na OSPOD již nemá příliš očekávání směrem k supervizi: *„to bylo vždycky první kolečko, jak se máme a jestli máme nějaký téma, co bychom chtěli... čím déle tady jsem, tak pak jsem tak jako nastavená, že tolik těch očekávání nemám“* (KP2).

KP1 popsala i **emoční citlivost** ze strany supervizora: *„třeba se mi i líbí, že ona dělá to, že je ti to nepříjemné, ona nám vyká, je vám to nepříjemné, potřebujete si odejít, klidně si běžte, vraťte se, až se na to budeme cítit, že fakt nám dává takový ten prostor, že si to tam může odbrečet, můžeme si to tam odsmát“* (KP1).

KP5 a KP6 zmiňovaly pocit zklamání a nedůvěry. KP5 to vyjádřila slovy: *„mně to teda nepomohlo jako nikdy v ničem“* (KP5). KP6 to popsala následovně: *„pro mě osobně supervize znamená povinnost, povinnost nad rámec, kterou si jako musíme plnit. Někdy je to spíše zatížení, ale je to takové něco nuceného, co prostě musíme splnit... prostě musíme jo, ale že bych měla pocit, že by mě to nějak obohacovalo, to ne“* (KP6). Pocit zklamání, že supervize nepřináší požadovanou hodnotu, uvedla i KP7: *„mně třeba to nic nedá... ale asi je to tím, že jsem nezažila supervizi takovou, jakou bych si asi představovala“* (KP7). Pocit zklamání přecházel i do pocitu **ztráty času**, který mohl být věnován jiné práci, jak popsala KP7: *„někdy jsem odcházela s tím, že tak jako, já jsem mohla udělat spoustu práce. Říkala jsem si, jo, tak tohle už já vím, to už mohla mít další dva spisy udělané, jo, že myslím na to, že jsem mohla udělat tu práci a nesesedět tam“* (KP7).

Pocit zklamání vyslovila i KP8: *„já jsem o tom vlastně nikdy moc s nikým nemluvila... mám takovou jednu situaci, kdy mě tehdy hodně zklamala ta supervizorka, tím svým přístupem ke mně. A to si myslím, že do dneška jí to mám asi tak jako trošku za zlé a mám to s ní nějak spojené, myslím, jako spojené negativně“* (KP8).

KP8 popsala následně blíže popsala jednu situaci, ve které se cítila ze strany supervizorky ponížena: *„ze začátku mě hodně trápilo, že jsem nedokázala vypnout, že prostě, i když jsem byla doma, tak jsem stejně pořád přemýšlela nad těmi případy, že prostě chcete těm lidem pomoci, ale někdy to fakt nejde, prostě naráží se na nějaké překážky, které neovlivníte. No, a vlastně tohle jsem si já přinesla na tu supervizi. Trápilo mě to a říkala jsem si, že by mi třeba supervize mohla trošku pomoci, podpořit v něčem, nevím. Pro mě to jako bylo fakt těžké, takže já jsem se tam i jako rozplakala, protože jsem se cítila jako úplně vyždímaná z té práce, jestli to tak můžu říct. A právě v tomhle mě prostě hodně zranila ta supervizorka, já jsem tam plakala a ona mi prostě řekla něco v tom smyslu, že jako neplačte, přece nejste dítě, jako stávají se horší věci... prostě tehdy já chtěla podporu, abych s tím prostě nezůstala sama (pláč)“* (KP8).

Tato zkušenost, jak jej KP8 popsala, následně způsobila somatické a emoční nepohodlí: *„od té doby, co mi to tak supervizorka řekla, tak jsem k ní měla opravdu jako hodně velký odpor. Dokonce jsem prostě došla i do takové jako fáze, že když jsme měli mít supervizi, tak já jsem*

prostě ten den předem třeba vůbec nespala nebo jsem spala jen pár hodin, tak jako jsem se toho bála a vůbec se mi tam nechtělo, prostě ta představa, že tam jako zase budu prostě s tou supervizorkou, která mi prostě řekla tohle. Vůbec jsem jako neměla chuť si s ní na supervizi povídat, spíše to bylo takové, že prostě si to nějak jako odsedím. Jo, a prostě po těch supervizích jsem si vždycky přišla taková prostě unavená, hlava mě bolela a nic se mi prostě nechtělo. Byla jsem z toho taková otrávená“ (KP8).

Navzdory těmto zkušenostem se ukázalo, že supervizor může být pro pracovníky **zdrojem změny a osobního růstu**, jak to popsalo několik komunikačních partnerek. KP1 zmínila, jaký vliv měla supervizorka na rozvoj schopnosti otevřené a konstruktivní komunikace v pracovním prostředí: *„já třeba, co vidím na téhle současné supervizorce, co jí teď máme, tak od supervizorky jsem se, protože, že jo, furt všichni řešíme třeba ty vztahy a já jsem se od ní naučila nebo takhle naučila... přejela jsem a furt se to učím třeba dokázat někomu říct něco... ne jako kritiku, ale jako říct to jako normálně, že se mi třeba něco na někom nelíbí. Tohle ona nás hodně učí, protože tady byl problém právě s nějakými takovýma, že se něco někde řešilo za zády. A takže to si myslím, že se tady jako učí všichni od té doby, že jsme se pak o tom bavili, že nevznikají nějaký takový zákulisní praktiky nový a přijde mi, že tím se to hodně vyčistilo“ (KP1).*

KP1 popisovala, jak supervizorka pomohla změnit její pohled na konfliktní situace: *„ona mě víceméně jako otevřela oči, že to není dobře, že fakt, pokud chceme fungovat a chceme na tom pracovat, tak běžte si to říct prostě, když to řeknu lidově do ksichtu, jo, prostě řekněte to do očí, řekněte to normálně a řekněte si prostě, co s tím budete dělat. A to je možná asi takové to nejvíce, co si jako z toho nesu, že od té doby, byť někteří měli i přezdívky, tak už je nemají“ (KP1).*

Tato změna v přístupu KP1 vedla k lepšímu porozumění a harmonii ve vztazích mezi kolegy: *„když jsem mluvila doma o kolegyních, tak jsem použila samozřejmě tu přezdítku a teď ty poslední, já nevím, půl rok možná nebo déle používám ty jména teda... když jsem řekla doma to jméno, tak kdo? (smích) No, tak jsem to vysvětlila a říkám, že teda si nastavuji ty nové vztahy a snažím se prostě to pojmut lépe teda na základě té supervize a myslím si, že se jako už fakt žije lépe, že nevnímám to, že teda někdo by se choval blbě vůči někomu jinému, nebudu mu to prostě říkat ošklivě, i když si to myslím, že to není hezké, ale prostě mu to řeknu teda do obličeje nebo to s ním prostě nějak vyřeším jinak, ale vlastně, jak to říct... proč bych si to dělala horší, když nemusím a nejsou to jako moje chyby a proč to jako nenastavit tak, abychom to všichni vnímali jako v pohodě a byli k sobě jako fér... takže dá se říct, že jsem možná dospěla nebo my všichni tady (smích)“ (KP1).*

KP2 popsala změnu zaměřenou na proces osobního růstu a její schopnost reflexe v situacích spojených s prací na OSPOD: *„zase jako pro mě třeba osobně v tom, že já jako (jméno pracovnice) se můžu třeba v něčem zklidnit nebo prostě zastavit, podívat se na to a pak jako ta pracovnice zároveň s tím něco udělat“ (KP2).* KP3 vyjádřila změnu v uvědomění si, že je podstatné nepřebírat odpovědnosti rodiče dítěte: *„takové to uvědomění, že ten klient prostě, když je to rodič nějakého toho dítěte, tak prostě, že tam je hlavní ten rodič. Já bych neměla přijímat místo toho rodiče, že to myšlení, ale že si pak řeknu, vždyť on tady je rodič, tak ať se trošku ten rodič jakoby třeba dělá tady tyhle ty věci, že to nebudu dělat já za něho“ (KP3).*

KP4 zmínila důležitost návratu k sobě a uvědomění si, že každý pracovník má svou hodnotu a přínos v dané situaci. Supervizorka poskytla uznání pracovníkům za jejich práci, což vedlo k pocitům sebejistoty: *„že nás vrací k sobě, že vlastně jakoby je to o tom, co vlastně dokáže jeden,*

každý z nás, a ne o tom jako dělat zázraky pro tu společnost. Každý z nás prostě jsme v něčem jako důležitý a v tu danou chvíli jako prospěšná, že to naše rozhodnutí je v tu chvíli to, co mělo být, co v té situaci jsme udělali, je to, co jsme mohli nejlépe udělat. Jo, jakože opravdu, když to potom vezmete všechny ty kontroly, všechny i ty vaše pohledy, když si ten spis přečtete za půl roku, tak si řeknete, týjo, tam jsem asi měla jít trochu jinak, ale v tu chvíli to prostě jako je tak. Jo, a když to přinesete za ty dva měsíce na tu supervizi, tak je příjemné slyšet, že řekne, hele, je to tak, udělali jste to takhle a myslím si, že to v tu chvíli bylo to nejlepší, co jste mohli udělat a jak jste to udělali, tak to je prostě je. Jo, že to není jako o tom, ještě jste mohli tohle a támhleto, ale ten supervizor nebo ona řekne, že pro ni je to tak, že nás bere jako ty profíky, kteří jsme se zachovali tak, jak jsme měli“ (KP4).

KP6 hovořila o účasti na individuální supervizi na minulém pracovišti OSPOD jako o prostředku podpory v osobních obtížích spojených s partnerským rozchodem, které značně zasahovaly do pracovního života: *„byl to čistě jako problém osobní, z osobního života, že jsem prožívala partnerský rozchod a velmi se to prostě podepisovalo jako na mojí psychice a celkově, že já jsem dlouho byla v pracovní neschopnosti, prostě jsem to nezvládala a pak jsem se vrátila do práce a vedoucí přišel s tím, že by mně doporučil individuální supervizi. A já jsem moc nechtěla, ale oni tak jako naléhali, takže jsem to přijmula jako pomoc, prostě že jo a musím říct, že jako to třeba jako hodnotím velmi kladně, že v ten den mně to velmi pomohlo, protože už v podstatě to velmi zasahovalo ten můj osobní jako život do práce. Já jsem byla úplně jako apatická a nevykonná a v podstatě jsem nemohla myslet na nic jiného než na to z osobního života“ (KP6).*

Tato zkušenost byla pro KP6 vysvobozující: *„musím říct, že mně jako celkově velmi pomohlo, že prostě jsem měla... supervize trvala asi tři hodiny, byla fakt dlouhá a probrali jsme tam jako osobní život a zároveň, jak to jako aplikovat do praxe, abych mohla nějak v práci fungovat, a to bylo fajn, takže to беру, že mě tenkrát taky nějak vysvobodilo (pláč)“ (KP6).*

Diskuze

- DVO1: Jaká jsou očekávání pracovníků ohledně supervize?

Obsahová očekávání (orientovaná na supervizora) reflektovala potřebu komunikace týkající se aktuálních výzev spojených s prací v oblasti sociálně-právní ochrany dětí a hledání strategií pro jejich řešení. Současně bylo očekáváno, že supervize přispěje k řešení pracovní zátěže, prevenci syndromu vyhoření a řešení konfliktních situací s klienty. McPherson et al. (2016) naznačují, že pomocí supervize lze úspěšně řešit stresující povahu práce v prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Očekávání předcházení syndromu vyhoření má pro pracovníky zásadní význam vzhledem k vysokému riziku syndromu vyhoření, kterému jsou sociální pracovníci OSPOD vystaveni, jak upozorňují Travis et al. (2015). MPSV (2014) rovněž zdůrazňuje, že prevence syndromu vyhoření by měla být jedním z primárních cílů supervize. Obsahová očekávání orientovaná na supervizora směřovala také k zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Horák (2022) uvádí, že i v samotné supervizi se mohou osobní a pracovní témata vzájemně prolínat, neboť jsou často spolu provázená.

Vztahová očekávání (orientovaná na management) směřovala k dostatečnému prostoru pro vzájemnou diskuzi a možnosti navrhnout změny. Zároveň byla očekávána podpora ze strany vedení. Důraz byl kladen také na přítomnost vedoucích pracovníků na supervizích, díky čemuž by mohli vedoucí pracovníci lépe pochopit aktuální problémy a situace, se kterými se sociální pracovníci momentálně potýkají. Autoři Hawkins a McMahon (2020) popisují koncept tzv. učící se organizace, která klade důraz na podporu učení, výměnu informací a flexibilitu ve vnímání nových myšlenek a přizpůsobování se změnám, které přinášejí. Podporována jsou též reflexe a zpětná vazba jako důležité prostředky pro učení, rozvoj, budování kooperativních vztahů a hledání pozitivních změn.

Vztahová očekávání (orientovaná na ostatní účastníky supervize) byla zaměřena na dodržování pravidel ohledně mlčenlivosti, vzájemné důvěry a respektu mezi účastníky supervize. Bernard a Goodyear (2014) se domnívají, že vytváření důvěry a vzájemného respektu mezi účastníky je jedním z klíčových prvků efektivní supervize. Dalším identifikovaným očekáváním byla vnitřní motivace k účasti na supervizi. Pracovnice očekávaly, že jejich kolegové budou projevovat aktivní zájem a budou vnímat supervizi jako příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji. Grant a Kinman (2014) tvrdí, že ačkoliv má supervize značný potenciál přinést prospěch supervidovaným, konečný efekt supervize je závislý právě na jejich vnitřní motivaci a míře ochoty zapojit se do supervizního procesu. Podobně i Kopřiva (2016) hovoří o tom, že supervize může být účinná pouze tehdy, pokud se pracovník aktivně angažuje v procesu svého osobního a profesního růstu.

Hawkins a McMahon (2020, s. 38) naznačují, že účast pracovníků na supervizi s sebou nese určité riziko zranitelnosti: „když člověk přijímá, stává se potenciálně zranitelným a odhaluje své potřeby.“ Horák (2022) pojednává o konceptu tzv. osobního nároku, který supervize klade na supervidované pracovníky. Tento osobní nárok zahrnuje individuální angažovanost v rámci supervize, kterou lze rozdělit do dvou klíčových aspektů. Prvním z nich je odvaha, která spočívá v upřímné sebereflexi a reflexi práce s klienty. Druhým aspektem je upřímnost ve smyslu otevřené komunikace o vlastních pochybnostech ohledně sebe, své práce a upřímnost v dialogu se supervizorem a kolegy.

Vztahová očekávání (orientovaná na sebe) obsahovala touhu znovu prožít pozitivní zažitou zkušenost se supervizí. Některé účastnice též poukazovaly na vnímané rozdíly mezi teoretickou představou o supervizi a skutečnou praxí, ve které nyní nenalézají stejnou kvalitu supervize jako při svých předchozích zkušenostech. Hawkins a McMahon (2020) zdůrazňují, že jakákoliv předchozí zkušenost má formující vliv na pracovníky a může ovlivnit jejich současný postoj k supervizi. Zatímco negativní zkušenost může vést k opatrnosti, pozitivní zkušenost může vyvolat srovnání současné supervize s minulou supervizí a očekávání, že žádný další supervizor nebude tak kvalitní jako ten předchozí. Zmínění autoři dále uvádějí, že pokud si pracovník uvědomí hodnotu kvalitní supervize na začátku své profesní kariéry, tento návyk přijímat dobrou supervizi se stane neodmyslitelnou součástí jeho pracovního života a trvalého profesního rozvoje.

Další očekávání orientovaná na sebe se týkala využití supervize jako prostředku k odpojení se od pracovního prostředí OSPOD. Beddoe et al. (2022) provedli výzkum, který se zabýval vlivem prostoru, místa a času na supervizi pracovníků v oblasti sociálně-právní ochrany dětí. Zjištění z této studie naznačují, že supervize by skutečně měla sloužit jako útočiště před neustálými nároky pracovního prostředí.

Vztahová očekávání (orientovaná na supervizora) zahrnovala očekávání pracovníků ohledně schopnosti supervizora efektivně vést tým a vytvářet kohezní atmosféru, v níž je každý člen týmu vnímán jako rovnocenný a důležitý přispěvatel. Jak uvádí Bingle a Middleton (2019), nedostatečné vedení supervizní skupiny může potlačovat nápady těch, kteří jsou méně aktivní ve verbálním projevu. Z toho vyplývá důležitost schopnosti supervizora reflektovat jednotlivé názory účastníků supervize a vést pracovníky k povšimnutí těch názorů, které by mohly být opomíjeny.

Očekávání pracovníků od supervizora zahrnovala též zájem o jejich potřeby a respektování těchto potřeb, odvahu a otevřenost při řešení závažných témat, schopnost flexibilně reagovat na aktuální situaci, vhodné motivování a osobnostní kvality. Sociální pracovníci OSPOD dále očekávaly, že jim supervizor poskytne podporu a vytvoří bezpečnou a důvěrnou atmosféru. McPherson et al. (2016) na základě výzkumného šetření poukazují na klíčový význam bezpečí v rámci vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Podle zmíněných autorů je očekávání bezpečí pro supervidované zásadní i vzhledem k emocionálně náročné povaze práce v prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Výzkum provedený Beddoe et al. (2022) též identifikoval vztahový prvek, který zahrnuje důvěru a bezpečí, jako jeden z klíčových faktorů pro efektivní supervizi.

Názory na to, zda by supervizor měl být odborníkem v oblasti, kterou superviduje, se různily. Některé pracovníce toto kritérium nepovažovaly za nezbytné. Nicméně bylo zmíněno, že nedostatek respektu ze strany supervizora vůči náročnosti práce, kterou sociální pracovníci orgánu sociálně-právní ochrany dětí vykonávají, může vést k vnímanému pocitu nepochopení a nedostatečné podpoře. McPherson et al. (2016) zdůrazňují, že supervizor by měl zastávat respektující přístup ke složité a mnohostranné povaze práce, kterou sociální pracovníci OSPOD vykonávají. MPSV (2014, s. 45) vydalo k otázce, zda by měl být supervizor odborníkem v oblasti sociálně-právní ochrany dětí, doporučení, které jsou součástí *Manuálu implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany: „supervizor by měl být zkušeným odborníkem s vysokoškolským vzděláním, zejména humanitního, ale i například medicínského směru, který má praxi*

v pomáhajících profesích a zkušenost s dlouhodobým vedením pracovních týmů. Může jít například o odborníka pracovně zařazeného k výkonu sociálně-právní ochrany na jiném pracovišti, psychologa, psychoterapeuta, psychiatra, rodinného poradce či odborníka na specifickou problematiku jako například domácí násilí, gamblerství apod.“

V průběhu výzkumného šetření byla identifikována explicitní, tedy vyřčená očekávání pracovníků ohledně supervize. Jak však připomínají de Haan a Regouin-van Leeuwen (2022), je rovněž důležité vzít v úvahu existenci implicitních očekávání, která jsou přítomná v podvědomí supervidovaných. Tato očekávání nejsou explicitně vyslovena, přesto mohou mít zásadní vliv na spokojenost účastníků se supervizí, jak uvádí Scaife (2019). Zůstává tedy otázkou, kolik očekávání zůstalo během výzkumu nevyslovených, ale přesto jsou pro pracovníce významné.

- DVO2: Jaké jsou zkušenosti pracovníků ohledně supervize?

Obsahové zkušenosti (orientované na ostatní účastníky supervize) byly spojeny se získáváním odlišných perspektiv od ostatních účastníků supervize. Účastnice výzkumu vnímaly získání alternativního pohledu na danou situaci jako přínosné, neboť to může vést k nalezení efektivnějšího řešení a předcházení chyb. Rozmanitost pohledů, která je dána různými účastníky supervize, byla považována za obohacující, jelikož přispívá k pestrosti perspektiv a obohacuje diskuzi. Identifikována byla také zkušenost s udílením rad a poučováním. Goldberg (2015) konstatuje, že poskytování různých pohledů může být jak výhodou, tak nevýhodou supervize. Zatímco někteří supervidovaní oceňují diverzitu perspektiv, jiní se mohou cítit zmateni kvůli nepřehlednému množství nabízených možností. Hawkins a McMahon (2020) tvrdí, že supervize by se však neměla zastavit pouze u získání nového pohledu. Mělo by se využít této nové perspektivy k tvorbě nových možností, jejich vyhodnocení a volbě strategie pro další postup. Tento proces učení by měl být pravidelně diskutován během následujících supervizí, aby se zabránilo uzavřenému cyklu učení.

Obsahové zkušenosti (orientované na supervizora) reflektovaly různorodý obsah supervizních setkání, včetně řešení konkrétních případů, udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, vyjednávání v případě týmových konfliktů, integrování prvků psychohygieny a prvků relaxace. Konstatována byla také zkušenost, kdy obsahem supervize je téma ve prospěch supervizora. Turner-Daly a Jack (2017) podotýkají, že samotní sociální pracovníci mají důležitou roli při stanovení obsahu supervizních setkání.

Procesní zkušenosti (orientované na ostatní účastníky supervize) byly primárně soustředěny na intervizi, kterou účastnice výzkumu považovaly za hodnotný nástroj při řešení situací v práci. Některé z nich vnímaly intervizi jako výhodnou kvůli rychlé dostupnosti v akutních situacích. Tuto výhodu intervize zmiňují i Benton et al. (2017). Jiné účastnice výzkumu vyjádřily obavy ohledně nedostatku struktury a formálnosti ve srovnání se supervizí. Staempfli a Fairtlough (2018) upozorňují na omezený empirický základ pro intervizi s omezenou relevantností pro oblast sociální práce. Beddoe et al. (2014) doplňuje, že intervize by měla být chápána pouze jako doplněk k supervizi, nikoliv jako její náhrada.

Procesní zkušenosti (orientované na supervizora) zahrnovaly širokou škálu forem supervize. Majoritní část tvořily zkušenosti s individuální, skupinovou a týmovou supervizí. Účastnice výzkumu však disponovaly zkušenostmi i s jinými formami supervize, včetně výjezdní supervize, supervize pracovníka s klientem, krizové supervize a online supervize. Výjezdní supervize poskytovala pracovníkům příležitost k posílení mezilidských vztahů a týmové spolupráce mimo

běžné pracovní prostředí. Pracovnice popisovaly pozitivní zážitky z těchto aktivit, které přispívaly k lepšímu porozumění a vzájemnému seznámení s kolegy. Supervize pracovníka s klientem poskytovala prostor pro přímou interakci a podporovala efektivnější práci s klientem. Význam supervize s klientem byl spatřen především při dlouhodobé práci s rodinou. Krizová supervize byla vnímána jako pomoc při řešení akutních problémů, čímž pracovník získává možnost získat podporu ihned, například prostřednictvím telefonické konzultace. Online supervize rozšiřovala možnost komunikace se supervizorem, zejména to bylo v případě, pokud se pracovník necítí bezpečně v prostředí práce.

Vztahové zkušenosti (orientované na management) odhalily rozmanité perspektivy ohledně role vedení v podpoře sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí směrem k supervizi. Zatímco některé účastnice výzkumu zdůrazňovaly podporu a zájem, další komunikační partnerky vnímaly nedostatečnou angažovanost a omezené možnosti při prosazování inovativních prvků. Jak připomínají McPherson et al. (2016), organizační kultura má významný vliv v oblasti podpory pracovníků k supervizi, přičemž může buď podporovat, nebo naopak zpomalovat tento proces.

Benton et al. (2017, s. 299) provedli výzkum, který se zaměřuje na identifikaci faktorů spojených s „vynikající supervizí“ z pohledů pracovníků a supervizorů působících v dobrovolnické organizaci. Závěr výzkumu naznačuje, že právě kontext a kultura organizace je „základem pro všechny relevantní prvky vynikající supervize.“ Z výzkumu též vyplynulo, že zkušenost s organizační kulturou je smíšená, sahající od ocenění a podpory až po pocity zklamání a frustrace. Griffiths a Royse (2017) přitom zmiňují, že nedostatečná podpora ze strany vedení a absence prostoru pro vyjádření vlastních názorů může být hlavním důvodem, proč pracovníci opouštějí oblast sociálně-právní ochrany dětí.

Diskuze o podpoře ze strany vedení zahrnovala i otázku dodržování standardů kvality v oblasti sociálně-právní ochrany, které orgánům sociálně-právní ochrany dětí stanovují povinnost zajistit zaměstnancům v oblasti sociálně-právní ochrany dětí supervizi. Některé účastnice naznačily, že supervize je vnímána ze strany vedení spíše jako povinnost vyplývající ze stanovených standardů než jako prostředek pro rozvoj pracoviště. Kalvínský (2019) poznamenává, že organizace nebo jednotlivci často neví, co přesně mohou od supervize očekávat a jak je možné jí využít pro rozvoj pracoviště. Tato nejistota ještě vzrůstá, pokud zájem o supervizi nevychází z vnitřních potřeb organizace, ale impulsem pro její zavedení je vnější podnět (např. standardy kvality).

Zajímavé se může jevit porovnání vnitřní a vnější motivace v rámci supervize. Zatímco se od pracovníků očekává vnitřní motivace, která vychází z jejich osobního přesvědčení o významu supervize pro jejich osobní a profesní rozvoj, podnětem pro zavedení supervize je často vnější impuls, jakou jsou standardy kvality. Kopřiva (2016) naznačuje, že učení prostřednictvím supervize nemůže být nařízeno zvenčí a je úspěšné pouze tehdy, pokud jedinec projevuje aktivní zájem. To podporuje koncept vnitřní motivace k supervizi, kdy pracovník dobrovolně investuje svůj zájem a energii do procesu supervize. Griffiths a Royse (2017) ale argumentují, že ačkoliv je osobní zodpovědností jednotlivce zajistit, zda jsou jeho učební potřeby splněny, není třeba pouze vůle pracovníka, ale organizace musí své zaměstnance podněcovat k účasti na supervizi.

Podnětným se v tomto ohledu může jevit příklad Anglie, kde není stanoven obsah kontinuálního profesního rozvoje pro pracovníky. Tato odpovědnost je spíše svěřena do rukou samotných sociálních pracovníků. Předpokládá se totiž, že jednotliví sociální pracovníci nejlépe vědí, jaké

specifické potřeby ohledně svého profesního rozvoje mají (Keen et al., 2016). Ohledně účasti vedoucích pracovníků na supervizních setkání byla zaznamenána variabilita účasti a nepřítomnost vedoucích pracovníků na supervize. Zachycen byl též názor, že i když vedoucí pracovníci nejsou fyzicky přítomni na supervizích, jsou informováni o jejich obsahu. Tato situace vedla k pocitům nedůvěry ze strany sociální pracovnice OSPOD.

Vztahové zkušenosti (orientované na ostatní účastníky supervize) reflektovaly pocity podpory a jistoty získané od ostatních účastníků supervize. Výzkum provedený Lees a Cooper (2019) popisuje, že získání podpory a jistoty je zvláště důležité v kontextu sociální práce s dětmi a rodinou. Sociální pracovníci často čelí nejednoznačným situacím, ve kterých potřebují podporu a jistotu ohledně toho, jak nejlépe rodině pomoci. Zmíněn byl také nedostatek vnitřní motivace od ostatních účastníků supervize. Horák (2022) se domnívá, že nedostatek vnitřní motivace k supervizi může být způsoben vnitřní nejistotou supervidovaných v práci, a tudíž se jakákoliv diskuze v rámci supervize pro ně může jevit jako ohrožující a znejišťující. Na druhou stranu, mnoho negativních postojů vychází z negativních zkušeností s předchozí supervizí, a překonání těchto často opakujících se zkušeností je pro supervidované i supervizory náročným procesem.

Nedostatek vnitřní motivace mohl vést i k následné absenci pracovníků na supervizních setkáních. Lees a Cooper (2019) zjistili, že nedostatečná účast pracovníků na supervizích významně oslabuje potenciál supervize a způsobuje pocity frustrace mezi účastníky supervize. To zdůrazňuje význam podpory účasti na supervizních setkáních, která by měla být prioritou pro všechny účastníky. I když pravidelná účast na supervizi není zárukou její účinnosti, pomáhá pracovníkům řešit aktuální situace, obnovovat své strategie péče o sebe a snižuje riziko nedostatečné práce s klienty.

V rámci výzkumu se objevily také pocity nedůvěry, strachu a nepochopení směrem k ostatním účastníkům supervize. Zmíněna byla také rozdílná interpretace zkušenosti mezi účastníky supervize. Watkins (2014) k tomu uvádí, že mentalita „jedna velikost padne všem“ je dnes již zastaralá. Jak uvádí Beinart a Clohessy (2017, s. IX): *„něčí nejhorší zkušenost se supervizorem může být pro jiného nejlepší zkušenost a naopak.“*

Vztahové zkušenosti (orientované na sebe) byly spojeny s obtížností práce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí a prožívaným pocitem bezmoci navzdory uděleným pravomocem (moci). Hawkins a McMahon (2020) poznamenávají, že v samotné supervizi je patrný vliv toho, co pracovníci zažívají v práci. Pracovnice se potýkaly s narůstajícími nároky, složitostí svých pracovních úkolů a tlakem ze strany okolí na zvyšující se odpovědnost pracovníků. Práce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí je vnímána jako náročná, zejména kvůli nedostatku ocenění a podpory. Pracovnice často pociťovaly bezmoc a beznaděj, které se vztahovaly ke konkrétním případům. Omezené pravomoci pracovníků a potřeba rychlé reakce v krizových situacích byly dalšími faktory, které mohly posilňovat pocit bezmoci. Popsané situace jsou identifikovány Matouškem a Pazlarovou (2016) jako náročné pro pracovníky v oblasti sociálně-právní ochrany dětí. Hawkins a McMahon (2020, s. 26) k pocitu moci a bezmoci uvádí: *„v okamžicích rozhodování o klientech nebo o jejich dětech se pracovník často cítí neuvěřitelně bezmocný. To je v nápadném rozporu s mocí, kterou má a kterou vnímají ostatní.“*

Další vztahové zkušenosti orientované na sebe odhalily vnímané pocity diskomfortu, omezení a rezignace. Benton et al. (2017) hovoří o tom, že pokud pracovníci zažívají supervizi, která nevyhovuje jejich očekáváním, mohou se skutečně objevit pocity rezignace a omezení. Ellis et al. (2015) doplňuje, že je zásadní tyto signály identifikovat, protože supervidování je mohou přehlížet nebo ignorovat. Supervidování pracovníci navíc mohou pociťovat bezmoc a neschopnost situaci řešit nebo se z nevyhovující supervize vymanit.

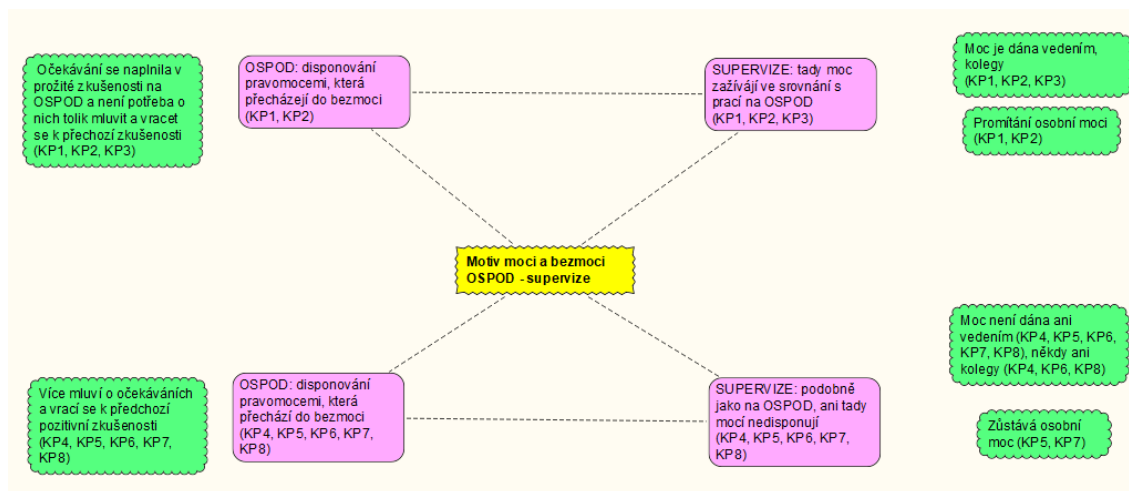
Vztahové zkušenosti (orientované na supervizora) zahrnovaly popis zkušenosti s novým supervizorem. Účastnice výzkumu vyjádřily spokojenost se svým supervizorem a zdůraznily jeho zájem, podporu, respekt a emoční citlivost. McPherson et al. (2016) hovoří o tom, že respektující a podporující přístup ze strany supervizora umožňuje supervidovaným pracovníkům přecházet k uklidnění prostřednictvím tzv. relačního přenosu, což poskytuje prostor pro následnou sebereflexi a proces učení. Manthorpe et al. (2015) na základě výzkumného šetření dospěli k závěru, že pozitivní vztah mezi supervizorem a supervidovaným snižuje fluktuaci pracovníků a zvyšuje dosahování pozitivních výsledků v práci.

Další pracovnice vyjádřily pocity zklamání a nedůvěry vůči supervizorovi a vnímané pocity ztráty času. Dále zkušenosti pracovnic naznačily, že supervizor má potenciál být zdrojem změny a osobního růstu pracovníků. Baldwin (2014, s. XVI) uvádí, že v oblasti psychoterapie platí, že vztah mezi terapeutem a klientem je zásadním faktorem úspěšného výsledku. Ve své knize přímo popisuje, že *„když se po ukončení terapie zeptáme klienta, co si myslí, že mu nejvíce pomohlo během terapie, s největší pravděpodobností neuslyšíme nic o technikách, interpretacích ani teorii. Začínají terapeuti jsou často překvapeni, že tyto aspekty zajímají jejich klienty jen málo. To, co je pro ně důležité, je zejména osobnost terapeuta.“*

I když tento výrok odkazuje na sféru psychoterapie, důležitost vztahu je zdůrazňována i v kontextu supervize. Hawkins a McMahon (2020, s. 168) poznamenávají, že *„kvalita vztahu, který se mezi nimi vytvořil, pak podrží supervidovaného v čase krize a pochybností. Náš osobní vztah se supervizory je mnohem důležitější než pouhé dovednosti, protože každá technika musí být usazena v dobrém vztahu.“*

Ačkoliv to nebylo hlavním záměrem bakalářské práce, podařilo se identifikovat vzorec moci a bezmoci při porovnání práce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí a supervize. První vzorec se vyznačuje prožívanou bezmocí v pracovním prostředí OSPOD a současně zažívanou mocí v rámci supervize. Druhý vzorec představuje zažívanou bezmoc jak v pracovním prostředí OSPOD, tak i v kontextu supervize. V obou vzorcích sociální pracovnice uvádějí vnímaný pocit bezmoci navzdory formálním pravomocem (moci), které jim byly svěřeny. Pracovnice se potýkají s narůstajícími nároky, komplexitou svých pracovních úkolů a tlakem ze strany okolí na zvýšenou odpovědnost. Práce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí je vnímána jako náročná, zejména kvůli nedostatečnému uznání a podpoře. Přestože sociální pracovnice zažívají pocit bezmoci ve své práci, v prvním vzorci zažívají moc v supervizi. Je však patrné, že do této udělené moci může být promítnuta i osobní síla pracovnic ve smyslu jejich vnitřní motivace. V případech, kdy pracovnice prožívají moc v rámci supervize, se ukázalo, že nemají potřebu dominantně hovořit o svých očekáváním, neboť jejich očekávání jsou naplněna v aktuálních zkušenostech a nepociťují potřebu vracet se k předchozím zkušenostem se supervizí. Navíc je jim poskytována podpora ze strany managementu a kolegů. První vzorec je graficky znázorněn v příloze 3.

Ve druhém vzorci sociální pracovníce zažívaly pocit bezmoci nejen v prostředí OSPOD, ale také v rámci supervize. Navzdory této bezmoci se však dokázaly vrátit k předchozím pozitivním zkušenostem se supervizí. Sociální pracovníce zůstávaly v rovině nenaplněných očekávání a více o očekáváních mluvily. V tomto vzorci sociálním pracovnícím chyběla podpora ze strany vedení a někdy i ze strany kolegů, což vedlo k tomu, že zůstaly v této situaci samy. Následně to mohlo vést k vnímaným pocitům rezignace či diskomfortu. Druhý vzorec je graficky znázorněn v příloze 4. Souhrnně jsou oba vzorce zobrazeny na obrázku níže:



Obr. 1: Vzorec moci a bezmoci

Zdroj: vlastní zpracování (In: Scapple), 2024

Carroll (2014, s. 55) k otázce moci v supervizi dodává: „moc často určuje sílu našeho hlasu. Když jsou hlasy ostatních hlasité, náročné, dominující, může být obtížné dostat se ke slovu. Může se stát, že je náš vlastní hlas podřízen mocnějším hlasům ostatních.“ Hawkins a McMahon (2020, s. 169) stručně uvádí: „v pomáhajících profesích jsou moc a rivalita často popírány a pak působí ještě silněji jako stínové síly, jež nejsou rozpoznány.“

Návrhy a doporučení pro praxi

Na základě provedeného výzkumného šetření jsou prezentovány návrhy a doporučení pro praxi, jež mohou být zváženy pro implementaci do praxe.

Zavedení možnosti anonymní zpětné vazby pro pracovníky: Pracovníci by měli mít pravidelnou a bezpečnou možnost vyjádřit své pocity, dojmy a zkušenosti ohledně supervize, kterou momentálně zažívají. Jednou z možností může být zavedení anonymního systému zpětné vazby. Tento systém by vytvořil bezpečné prostředí, ve kterém by pracovníci mohli sdělit své názory a připomínky ohledně supervizních setkání, aniž by museli mít obavy z případných negativních následků. Konkrétně by takový systém mohl být realizován prostřednictvím anonymního online formuláře, které by byl pro pracovníky dostupný.

Zavedení školení či vytvoření informačních materiálů ohledně supervize pro vedoucí pracovníky: Vedoucí pracovníci by měli mít povědomí o přínosech supervize pro pracovníky. Jedním z možných kroků může být zavedení vhodného školení nebo semináře zaměřeného na téma významu supervize. Kromě školení mohou být vytvořeny informační materiály o supervizi, které mohou být dostupné pro členy vedení. Účelem informačních materiálů je možnost kdykoliv získat potřebné informace o supervizi.

Možnost pořádání výjezdní supervize: Na základě pozitivních zkušeností dvou účastnic výzkumu je navržena možnost zavedení tzv. výjezdní supervize. Jedná se o supervizi, která se koná mimo tradiční pracovní prostředí, převážně v přírodním prostředí. Výjezdní supervize nabízí příležitost k posílení mezilidských vztahů a týmové spolupráci, umožňuje pracovníkům strávit čas společně mimo běžné pracovní prostředí, čímž se vytváří neformální prostředí pro komunikaci. Výjezdní supervize může posilovat také vztah mezi pracovníky a supervizorem. Neformální atmosféra může podnítit otevřenou komunikaci a sdílení myšlenek. Aktivita v rámci výjezdní supervize mohou zahrnovat klasické supervizní setkání (např. s případovým zaměřením), které je doplněné o sportovní aktivity, cvičení mindfulness a týmová cvičení k posílení spolupráce. Výjezdní supervize by mohla sloužit jako doplněk k běžným formám supervize a mohla by se konat jednou či dvakrát ročně.

Zavedení stupnice „Power Dynamics in Supervision Scale“: Zavedení této škály je navrženo za účelem poskytnout nástroj pro hodnocení vnímání dynamiky moci v supervizi. Škálu vyvinuli Cook et al. (2018) a skládá se z 21 párů prvků. Příkladem jsou tyto tři páry prvků:

- „Identifikoval/a jsem cíle pro toto supervizní setkání.“ vs. „Můj supervizor určil cíle pro toto supervizní setkání.“
- „Měl/a jsem moc v našem supervizním vztahu v tomto supervizním sezení.“ vs. „Můj supervizor měl moc v našem supervizním vztahu v tomto supervizním sezení.“
- „Na tomto supervizním sezení jsem mohl/a svobodně hovořit.“ vs. „Na tomto supervizním sezení jsem zatajil/a informace“ (Cook et al., 2018, s. 190).

Tento nástroj by mohl představovat cenný prostředek pro posouzení rovnováhy moci před začátkem supervizního vztahu, ale zároveň by mohl sloužit jako měřítko hodnocení dynamiky vztahu během již probíhající supervize, jak uvedli Cook et al. (2018).

Závěr

Předmětem práce jsou zkušenosti sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí se supervizí. Cílem práce je identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize. Struktura práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a výzkumné. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol. První kapitola je věnována očekáváním sociálních pracovníků vůči supervizi se zaměřením na obsahovou, procesní a vztahovou rovinu. Druhá kapitola se zaměřuje na specifika supervize v prostředí OSPOD. Kapitola obsahuje charakteristiku sociální práce v rámci orgánu sociálně-právní ochrany dětí, popis úskalí spojených s prací na OSPOD a způsob implementace supervize v kontextu orgánu sociálně-právní ochrany dětí.

Ve výzkumné části je definován cíl výzkumu a podoba výzkumných otázek. Následně je popsána metodika výzkumu, která zahrnuje popis výběru výzkumné strategie, použité techniky sběru dat, kritérií pro výběr výzkumného souboru, etických aspektů výzkumu a limitů výzkumu. Výzkumné šetření je provedeno s využitím postupů kvalitativní metodologie formou polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumný soubor se skládá z osmi sociálních pracovníků orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Hlavní část této kapitoly pak tvoří výsledky výzkumu a jejich interpretace. Vzhledem k zodpovězení dílčích výzkumných otázek se podařilo dosáhnout odpovědi na hlavní výzkumnou otázku a také splnit cíl bakalářské práce. Na základě zjištěných dat jsou prezentovány následující výsledky:

DVO1: Jaká jsou očekávání pracovníků ohledně supervize? Očekávání byla rozlišena podle zaměření na obsahovou, procesní a vztahovou rovinu a podle zaměření na jednotlivé účastníky supervize. U tří účastníků výzkumu se očekávání vůči supervizi nepodařila zcela identifikovat, neboť se ukázalo, že pracovníci nemají potřebu hovořit o svých očekáváním. Pokud byly pracovníci dotázány na očekávání, začaly hovořit o své aktuální zkušenosti, což naznačovalo vzorec „naplněná očekávání v aktuální zkušenosti.“ Naopak u zbývajících pěti účastníků výzkumu ve srovnání se zkušenostmi očekávání převažovala. Mezi obsahová očekávání orientovaná na supervizora patřila potřeba komunikovat o aktuálních obtížích spojených s prací na OSPOD, hledání strategií jejich řešení, zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a řešení konfliktních situací s klienty. Obsahová očekávání byla však zastoupena minoritně, většina očekávání byla soustředěna na vztahové aspekty supervize.

Směrem k managementu byla zjištěna očekávání týkající se poskytnutí adekvátního prostoru pro vzájemnou diskuzi, možnosti navrhování změn, podpory a přítomnosti vedení na supervizích. Vztahově orientovaná očekávání k ostatním účastníkům supervize zahrnovala očekávání ohledně zachování mlčenlivosti, vzájemné důvěry a vnitřní motivace, která byla zmíněna třemi komunikačními partnerkami. Identifikováno bylo také očekávání vzájemného respektu. Očekávání orientovaná na sebe se týkala možnosti opakování předchozí pozitivní zkušenosti se supervizí, které se objevilo u čtyřech účastníků výzkumu. Dalším očekáváním byla možnost odpojení se od pracovních povinností na OSPOD. V oblasti vztahových očekávání vůči supervizorovi převažovala očekávání týkající se osobnostních kvalit supervizora, která byla zmíněna čtyřikrát. Dále bylo od supervizora očekáváno zajištění bezpečí a důvěry, podpora, respektující přístup k práci na OSPOD, schopnost vést tým a schopnost vytvářet kohezní atmosféru, zájem a respekt k potřebám pracovníků, odvaha a flexibilní reakce.

DVO2: Jaké jsou zkušenosti pracovníků ohledně supervize? Zkušenosti pracovníků týkající se supervize byly podobně jako očekávání rozděleny na obsahové, procesní a vztahové a podle zaměření na jednotlivé účastníky supervize. Obsahové zkušenosti orientované na ostatní účastníky supervize zahrnovaly získání jiného pohledu, které bylo zmíněno třikrát. Dále se zkušenost týkala předcházení chyb a udílení rad či poučování. Obsahové zkušenosti orientované na supervizora byly soustředěny na řešení případů, zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, téma v prospěch supervizora a řešení týmových konfliktů. Obsahové zkušenosti orientované na supervizora reflektovaly také prvky psychohygieny a prvky relaxace. V oblasti procesních zkušeností orientovaných na ostatní účastníky supervize komunikační partnerky ve čtyřech případech zmínily zkušenost s intervizí. Procesní zkušenosti orientované na supervizora pak obsahovaly zkušenost s individuální, skupinovou a týmovou supervizí. Tyto formy supervize byly doplněny o zkušenost se supervizí výjezdní, krizovou, online a supervizí pracovníka s klientem.

Vztahové zkušenosti orientované na management obsahovaly podporu a nedostatečnou podporu, přičemž třemi účastnicemi výzkumu byla zmíněna podpora a nedostatečná podpora byla zmíněna stejným počtem účastnic výzkumu. Dále byla zmíněna zkušenost s projevem zájmu ze strany vedení, ale také nedůvěrou a nedostatečným prostorem pro navrhování změn. Zkušenost orientovaná na management byla ve dvou případech spojena také s povinným dodržováním standardů kvality. Ohledně účasti vedení byla třemi účastnicemi výzkumu zmíněna nepřítomnost vedení na supervizi. Vztahové zkušenosti orientované na ostatní účastníky supervize byly orientovány na podporu a ujištění, které byly zmíněny třemi komunikačními partnerkami. Dvě účastnice výzkumu zmínily zkušenost s nedostatkem vnitřní motivace, dále byly identifikovány zkušenosti s nedůvěrou, strachem, pocity nepochopení a rozdílnou interpretací zkušeností. Vztahové zkušenosti orientované na sebe odrážely pocity moci a bezmoci prožívané během práce na OSPOD, které byly zmíněny sedmi účastnicemi výzkumu. Dvě účastnice výzkumu zmínily zkušenost s pocity omezení, rezignace a dále s pocitem diskomfortu.

Vztahové zkušenosti orientované na supervizora obsahovaly ve dvou případech zkušenost s novým supervizorem. Tři účastnice výzkumu směrem k supervizorovi vyjádřily spokojenost a zájem. Další zkušenosti zahrnovaly pocit podpory, respektu a emoční citlivosti. Čtyři účastnice výzkumu zmínily pocity zklamání a nedůvěry. V souvislosti se supervizorem byla zmíněna byla také zkušenost s vnímanou ztrátou času. I přes tyto zkušenosti se však ukázalo, že supervizor může být pro pracovníky nositelem pozitivní změny a osobního růstu, což bylo zmíněno pěti účastnicemi výzkumu.

Zjištění z výzkumu naznačují, že očekávání a zkušenosti pracovníků OSPOD vůči supervizi úzce korelují s vzorcem moci a bezmoci v komparaci prostředí OSPOD a supervize. Ačkoliv v prostředí OSPOD pracovníce zažívají pocity bezmoci navzdory uděleným pravomocem, ve třech případech účastnice výzkumu zmínily pocit moci v supervizi a ve zbývajících pěti případech byl identifikován pocit bezmoci i v supervizi. Pokud pracovníce v supervizi zažívají pocit moci, nemají potřebu hovořit o svých očekáváních ani o minulé zkušenosti se supervizí. Zůstávají v rovině zkušenosti, neboť se zdá, že se jejich očekávání naplnila v aktuální zkušenosti. Ze strany managementu zažívají pocit podpory, podporu a ujištění zažívají i ze strany ostatních účastníků supervize a směrem k supervizorovi vyjadřují spokojenost, ocenění a zájem. Do moci pracovníků se však promítá jejich osobní moc.

Pokud v supervizi pracovnice zažívají pocit bezmoci, často zůstávají v rovině nenaplněných očekávání. Zatímco ze strany vedení očekávají dostatek prostoru pro vzájemnou diskuzi, možnost navrhování změn či podporu, ve zkušenosti pracovnice zažívají nedostatečnou podporu, pocity nedůvěry a lpění na dodržování standardech kvality. Od ostatních účastníků supervize očekávají důvěru a vnitřní motivaci k supervizi, ve zkušenostech však pracovnice reflektují nedostatek vnitřní motivace, pocity nedůvěry a nepochopení. Směrem k supervizorovi očekávají důvěru, zájem, respekt a podporu, ve zkušenosti ale pracovnice zažívají zklamání a nedůvěru. Ve zkušenosti orientované na sebe pak pracovnice odhalují pocity rezignace či diskomfortu. I přes tyto zkušenosti se však stále dokáží vrátit k nějaké pozitivní zkušenosti.

Výsledky výzkumu mohou přispět k rozšíření současných poznatků o supervizi v prostředí orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Bakalářská práce může být užitečná pro supervizory, studenty sociální práce, sociální pracovníky či vedoucí pracovníky orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Pokračující výzkum by mohl být zaměřen na porozumění zkušenostem supervizorů, kteří se věnují supervizi v prostředí OSPOD. Pohled supervizorů by mohl přinést nový náhled na danou problematiku.

Na závěr práce je citován jeden výrok komunikační partnerky KP4: *„ono je docela inspirativní jakoby se o supervizi bavít se studenty nebo s nějakými jakoby mladšími ročníky, o té práci na OSPOD, i o nějakých supervizních věcech. Nad těmi otázkami jsem jako nikdy nějak úplně nepřemýšlela, ale teď si říkám, že je to docela dobré vědět vlastně a nějaké ujasnění, proč tam vlastně ty pátky, tři, čtyři hodiny sedíme... takže děkuji i vám za tu jako možnost se zamýšlet nad nějakými jako věcmi, které čas od času člověk bere úplně jako samozřejmost“* (KP4).

Seznam použité literatury

AYTON, Darshini; TSINDOS, Tess a BERKOVIC, Danielle. *Qualitative Research: A Practical Guide for Health and Social Care Researchers and Practitioners*. Wellington: Monash University, 2023. ISBN 978-0-6457554-0-4.

BALDWIN, Michele. *The Use of Self in Therapy*. 3rd edition. London: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-89603-0.

BEDDOE, Liz; DAVYS, Allyson M. a ADAMSON, Carole. 'Never Trust Anybody Who Says "I Don't Need Supervision"': Practitioners' Beliefs about Social Worker Resilience. Online. *Practice*. 2014, vol. 26, no. 2, s. 113–130. DOI 10.1080/09503153.2014.896888. ISSN 1742-4909. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=5b1484b6-f90f-46b9-81965855b7891a02%40redis&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=104053496&db=a9h> [paywall] [cit. 2024-03-07].

BEDDOE, Liz; FERGUSON, Harry; WARWICK, Lisa; DISNEY, Tom; LEIGH, Jadwiga et al. Supervision in Child Protection: A Space and Place for Reflection or an Excruciating Marathon of Compliance? Online. *European Journal of Social Work*. 2022, vol. 25, no. 3, s. 525–537. DOI 10.1080/13691457.2021.1964443. ISSN 1468-2664. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691457.2021.1964443>

BEINART, Helen a CLOHESSY, Sue. *Effective Supervisory Relationships: Best Evidence and Practice*. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-1189-7360-8.

BENTON, Amy; DILL, Katharine a WILLIAMS, Amy E. Sacred Time: Ensuring the Provision of Excellent Supervision. Online. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2017, vol. 32, no. 4, s. 290–305. DOI 10.1080/15555240.2017.1408416. ISSN 1555-5259. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=28d4000d-a7dc-46f0-a301-b413ae8653c8%40redis&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=126761520&db=a9h> [paywall] [cit. 2024-03-07].

BERNARD, Janine M. a GOODYEAR, Rodney K. *Fundamentals of Clinical Supervision*. 5th edition. Boston: Pearson, 2014. ISBN 978-1-29204-207-7.

BINGLE, Leanne a MIDDLETON, Amanda. From Doing to Being: The Tensions of Systemic Practice in Social Work – Group Reflective Supervision in Child Protection. Online. *Journal of Family Therapy*. 2019, vol. 41, no. 3, s. 384–406. DOI 10.1111/1467-6427.12256. ISSN 1467-6427. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=59b01e0a-0adc-4c73-823a-e69b07f1bd50%40redis> [paywall] [cit. 2024-03-07].

BOYLE, Michael a SCHMIERBACH, Mike. *Applied Communication Research Methods: Getting Started as a Researcher*. London: Routledge, 2015. ISBN 978-0-7656-4233-2.

BURNS, Kanneth; CHRISTIE, Alastair a O'SULLIVAN, Siobhan. Findings From a Longitudinal Qualitative Study of Child Protection Social Workers' Retention: Job Embeddedness, Professional Confidence and Staying Narratives. Online. *British Journal of Social Work*. 2019, vol. 50, no. 5, s. 1363–1381. DOI 10.1093/bjsw/bcz083. ISSN 1468-263X. Dostupné z: <https://cora.ucc.ie/server/api/core/bitstreams/17247125-9e88-4df8-8bea684c15f54209/content> [cit. 2023-10-20].

BUSH, Ashley D. *Simple Self-Care for Therapists: Restorative Practices to Weave Through Your Workday*. New York: W. W. Norton, 2015. ISBN 978-0-393-70837-0.

CARPEL MILLER, Vicki a IZZO, Ellie. *Second-Hand Shock: Surviving and Overcoming Vicarious Trauma*. 2nd edition. Scottsdale: High Conflict Institute Press, 2018. ISBN 978-1-936268-28-3.

CARROLL, Michael. *Effective Supervision for the Helping Professions*. 2nd edition. London: SAGE Ltd., 2014. ISBN 978-1-4462-6994-7.

COOK, Ryan M.; MCKIBBEN, William B. a WIND, Stefanie A. Supervisee Perception of Power in Clinical Supervision: The Power Dynamics in Supervision Scale. Online. *Training and Education in Professional Psychology*. 2018, vol. 12, no. 3, s. 188–195. DOI 10.1037/tep0000201. ISSN 1931-3926. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/326045956_Supervisee_Perception_of_Power_in_Clinical_Supervision_The_Power_Dynamics_in_Supervision_Scale [cit. 2024-04-05].

CORBIN, Juliet a STRAUSS, Anselm. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4th edition. Thousand Oaks: SAGE Inc., 2015. ISBN 978-1-4129-9746-1.

COREY, Gerald; HAYNES, Robert H. a MURATORI, Michelle. *Clinical Supervision in the Helping Professions: A Practical Guide*. 3rd edition. Hoboken: Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-78355-8.

CRESWELL, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3rd edition. Thousand Oaks: SAGE Inc., 2014. ISBN 978-1-4129-9530-6.

ČESKO. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS 2010–2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359/> [cit. 2023-10-01].

DAVYS, Allyson a BEDDOE, Liz. *Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions*. 2nd edition. London: Jessica Kingsley, 2020. ISBN 978-1-78592-471-2.

DEAKIN, Hannah a WAKEFIELD, Kelly. Skype Interviewing: Reflections of Two PhD Researchers. Online. *Qualitative Research*. 2014, vol. 14, no. 5, s. 603–616. DOI 10.1177/1468794113488126. ISSN 1741-310. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=88f54b57-fd0b-42c2-a724-e61ba49a1d8e%40redis&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=98397346&db=a9h> [paywall] [cit. 2024-01-07].

DE HAAN, Erik a REGOUIN-VAN LEEUWEN, Willemine. *Being Supervised: A Guide for Supervisees*. 2nd edition. London: Routledge, 2022. ISBN 978-1-032-38222-7.

ELLIS, Michael V.; BERGER, Lauren; HANUS, Alexa E.; AYALA, Erin E.; SWORDS, Brett A. et al. Inadequate and Harmful Clinical Supervision: Testing a Revised Framework and Assessing Occurrence. Online. *The Counselling Psychologist*. 2014, vol. 42, no. 4, s. 434–472. DOI 10.1177/0011000013508656. ISSN 1552-3861. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0011000013508656> [cit. 2023-11-11].

- ELLIS, Michael V.; CREANER, Mary; HUTMAN, Heidi a TIMULAK, Ladislav. A Comparative Study of Clinical Supervision in the Republic of Ireland and the United States. Online. *Journal of Counselling Psychology*. 2015, vol. 62, no. 4, s. 621–631. DOI 10.1037/cou0000110. ISSN 1939-2168. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=30b96e5e-0e39-41b2-840e-1cd71f693331%40redis&bdata=Jmxbhmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110412269&db=a9h> [paywall] [cit. 2024-03-17].
- ELLIS, Michael V. Narratives of Harmful Clinical Supervision. Online. *The Clinical Supervisor*. 2017, vol. 36, no. 1, s. 20–87. DOI 10.1080/07325223.2017.1297752. ISSN 1545-231X. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=a17b54d2-03b0-47f1-a1f8-94af94a66942%40redis&bdata=Jmxbhmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122935319&db=a9h> [paywall] [cit. 2023-11-11].
- ERIKSEN, Ingunn a SAETRE, Iselin. Psychohygienu v profesích zabývajících se násilím: prevence a zvládání sekundární traumatizace, compassion fatigue a syndromu vyhoření. In: JAKOBSEN, Barbora a RÅKIL, Marius (ed). *Násilí je možné zastavit: psychologie násilí a terapie pro osoby, které se dopouštějí násilí v blízkých vztazích*. Vydání druhé, rozšířené. Přeložil Petra ŠTAJNEROVÁ. Praha: Úřad vlády České republiky, 2022, s. 384–399. ISBN 978-80-7440-305-7.
- FARKAŠOVÁ, Blanka; GARAMSZEGLI, Tereza; JANSOVÁ, Linda; KONEČNÝ, Lukáš; KRČÁL, Martin et al. *Výklad normy ČSN ISO 690:2022 (01 0197): účinné od 1. 12. 2022*. Online, PDF. Brno: Citace.com, 2023. Licence CC-BY 4.0. Dostupné z: <https://www.citace.com/Vyklad-CSN-ISO-690-2022.pdf> [cit. 2023-10-01].
- FERGUSON, Harry. How Children Become Invisible in Child Protection Work: Findings from Research into Day-to-Day Social Work Practice. Online. *British Journal of Social Work*. 2016, vol. 47, no. 4, s. 1007–1023. DOI 10.1093/bjsw/bcw065. ISSN 1468-263X. Dostupné z: <https://academic.oup.com/bjsw/article/47/4/1007/2622323> [cit. 2023-10-20].
- FINLAY, Linda. Ethical Research? Examining Knotty, Moment-to-Moment Challenges Throughout the Research Process. In: BAGER-CHARLESON, Sofie a MCBEATH, Alistair (ed.). *Enjoying Research in Counselling and Psychotherapy: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Research*. London: Palgrave Macmillan, 2020, s. 115–135. ISBN 978-3-030-55126-1.
- FROST, Liz; HOJER, Staffan; CAMPANINI, Annamaria; SICORA, Alessandro a KULLBURG, Karin. Why Do They Stay? A Study of Resilient Child Protection Workers in Three European Countries. Online. *European Journal of Social Work*. 2018, vol. 21, no. 4, s. 485–497. DOI 10.1080/13691457.2017.1291493. ISSN 1468-2664. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13691457.2017.1291493> [cit. 2023-11-11].
- GLUMBÍKOVÁ, Kateřina; VÁVROVÁ, Soňa a NEDĚLNÍKOVÁ, Dana. Optiky posuzování v agendě sociálně-právní ochrany dětí. *Sociální práce/Socialna práca*. 2018, roč. 18, č. 6, s. 78–88. ISSN 1213-6204.
- GOLDBERG, Rebecca M. Individual and Group Supervision. In: O'BRIEN, Elizabeth R. a HAUSER, Michael A. (ed.). *Supervision and Agency Management for Counsellors: A Practical Approach*. New York: Springer, 2015, s. 21–47. ISBN 978-0-8261-2798-3.

GRANT, Louise; KINMAN, Gail a ALEXANDER, Kelly. What's All this Talk About Emotion? Developing Emotional Intelligence in Social Work Students. Online. *Social Work Education*. 2014, vol. 33, no. 7, s. 874–889. DOI 10.1080/02615479.2014.891012. ISSN 1470-1227. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=b3326578-1000-4a8a-bb47-5ee235e6544d%40redis> [paywall] [cit. 2023-11-11].

GRANT, Louise a KINMAN, Gail. Emotional Resilience in the Helping Professions and How it Can Be Enhanced. Online. *Health and Social Care Education*. 2014, vol. 3, no. 1, s. 23–34. DOI 10.11120/hsce.2014.00040. ISSN 1473-6861. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.11120/hsce.2014.00040> [cit. 2024-03-07].

GRIFFITHS, Austin a ROYSE, David. Unheard Voices: Why Former Child Welfare Workers Left Their Positions. Online. *Journal of Public Child Welfare*. 2017, vol. 11, no. 1, s. 73–90. DOI 10.1080/15548732.2016.1232210. ISSN 1554-8740. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=11&sid=28d4000d-a7dc-46f0-a301-b413ae8653c8%40redis&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=121041877&db=a9h> [paywall] [cit. 2024-03-07].

GRIFFITHS, Austin; COLLINS-CAMARGO, Crystal; HORACE, Angelique; GABBARD, Jay a ROYSE, David. A New Perspective: Administrator Recommendations for Reducing Child Welfare Turnover. Online. *Human Service Organizations*. 2020, vol. 44, no. 5, s. 417–433. DOI 10.1080/23303131.2020.1786760. ISSN 2330-314X. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=11&sid=db51239e-7244-41e1-af0d664ab6ec786e%40redis&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=147195208&db=a9h> [paywall] [cit. 2023-10-20].

HAWKINS, Peter a MCMAHON, Aisling. *Supervision in the Helping Professions*. 5th edition. London: Open University Press, 2020. ISBN 978-0-33524-834-6.

HEJNOVÁ, Kateřina. Praxe oddělení sociálně-právní ochrany dětí při řešení rodičovských sporů. *Fórum sociální práce*. 2021, roč. 2021, č. 2, s. 9–19. ISSN 1804-3070.

HENNINK, Monique; HUTTER, Inge a BAILEY, Ajay. *Qualitative Research Methods*. 2nd edition. London: SAGE Ltd., 2020. ISBN 978-1-4739-0390-6.

HIRST, Vicki. Burnout in Social Work: The Supervisor's Role. Online. *Aotearoa New Zealand Social Work*. 2019, vol. 31, no. 3, s. 122–126. DOI 10.11157/anzswj-vol31iss3id653. ISSN 2463-4131. Dostupné z: <https://anzswjournal.nz/anzsw/article/view/653> [cit. 2024-01-03].

HORÁK, Michal. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2022. ISBN 978-80-88361-21-3.

JACKSON, Kate. Social Worker Self-Care: The Overlooked Core Competency. Online. *Social Work Today*. 2014, vol. 14, no. 3, s. 14–17. DOI nedostupné. ISSN 0037-8070. Dostupné z: <https://www.socialworktoday.com/archive/051214p14.shtml> [cit. 2023-11-11].

JANEBOVÁ, Radka a TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana. Janusova tvář sociální práce: tři pohledy na pojetí kontroly v sociální práci. *Sociální práce/Socialna práca*. 2017, roč. 17, č. 6, s. 116–130. ISSN 1213-6204.

JEŽEK, Martin. Zamyšlení nad nestranností sociálních pracovníků OSPOD. *Právo a rodina*. 2022, roč. 2022, č. 4, s. 6–13. ISSN 1212-866X.

KADUSHIN, Alfred a HARKNESS, Daniel. *Supervision in Social Work*. 5th edition. New York: Columbia University Press, 2014. ISBN 978-0-231-15176-4.

KALVÍNSKÝ, Ivo. *Zkušenosti ze supervizních setkání a návrh systému supervize*. Online, PDF. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dostupné z: <https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2021/06/Zkusenosti-ze-superviznich-setkani-a-navrh-systemu-supervize.pdf> [cit. 2024-03-11].

KEEN, Steven; PARKER, Jonathan; BROWN, Keith a GALPIN, Di. *Newly-Qualified Social Workers: A Practice Guide to the Assessed and Supported Year in Employment*. 3rd edition. London: SAGE Ltd., 2016. ISBN 978-1-4739-7797-6.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.

KOŠATKOVÁ, Eva. Standardizace výkonu sociálně-právní ochrany dětí. In: *Zpravodaj sociální práce* č. 6/2019. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019, s. 10–15. ISBN 978-80-7421-182-9.

LEES, Amanda a COOPER, Andrew. Reflective Practice Groups in a Children's Social Work Setting – What Are the Outcomes, How Do They Work and Under What Circumstances? A New Theoretical Model Based on Empirical Findings. Online. *Journal of Social Work Practice*. 2019, vol. 35, no. 1, s. 93–109. DOI 10.1080/02650533.2019.1700494. ISSN 1465-3885. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=28d4000d-a7dc-46f0-a301-b413ae8653c8%40redis> [paywall] [cit. 2024-03-11].

MANTHORPE, Jill; MORIARTY, Jo; HUSSEIN, Shereen; STEVENS, Martin a SHARPE, Endellion. Content and Purpose of Supervision in Social Work Practice in England: Views of Newly Qualified Social Workers, Managers and Directors. Online. *British Journal of Social Work*. 2015, vol. 45, no. 1, s. 52–68. DOI 10.1093/bjsw/bct102. ISSN 1468-263X. Dostupné z: <https://academic.oup.com/bjsw/article-abstract/45/1/52/1735796?redirectedFrom=fulltext> [cit. 2024-03-17].

MATOUŠEK, Oldřich a PAZLAROVÁ, Hana. *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí: dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3336-7.

MATOUŠEK, Oldřich; NAVRÁTIL, Pavel a MATULAYOVÁ, Tatiana. Ideál profesionality v sociální práci. In: MATOUŠEK, Oldřich (ed.). *Profesní způsobilost a vzdělávání v sociální práci*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021, s. 9–21. ISBN 978-80-246-4904-7.

MCFADDEN, Paula; CAMPBELL, Anne a TAYLOR Brian J. Resilience and Burnout in Child Protection in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systemic Literature Review. Online. *British Journal of Social Work*. 2015, vol. 45, no. 5, s. 1546–1563. DOI 10.1093/bjsw/bct210. ISSN 1468-263X. Dostupné z: https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/files/18744828/BJSW_2014_submitted_version_pdf.pdf [cit. 2023-10-07].

- MCNAMARA, Mackenzie L.; KANGOS, Kelsey A.; CORP, Dylan A.; ELLIS Michael V. a TAYLOR, Englann J. Narratives of Harmful Clinical Supervision: Synthesis and Recommendations. Online. *The Clinical Supervisor*. 2017, vol. 36, no. 1, s. 124–144. DOI 10.1080/07325223.2017.1298488. ISSN 1545-231X. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=5&sid=30b96e5e-0e39-41b2-840e-1cd71f693331%40redis&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122935322&db=a9h> [paywall] [cit. 2023-11-11].
- MCPHERSON, Lynne; FREDERICO, Margarita a MCNAMARA, Patricia. Safety as a Fifth Dimension in Supervision: Stories from the Frontline. Online. *Australian Social Work*. 2016, vol. 69, no. 1, s. 67–79. DOI 10.1080/0312407X.2015.1024265. ISSN 1447-0748. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2c2b8dcc-0dcc-4394b034-96ed29e36201%40redis> [paywall] [cit. 2023-10-01].
- MERRIAM, Sharan B. a TISDELL, Elizabeth J. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. ISBN 978-1-119-00361-8.
- MILLER, Brian C. *Reducing Secondary Traumatic Stress: Skills for Sustaining a Career in the Helping Professions*. London: Routledge, 2021. ISBN 978-0-367-49458-2.
- MPSV. *Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany: pro orgány sociálně-právní ochrany*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014. ISBN 978-80-7421-095-2.
- MPSV. *Publikace za zahraničních studijních cest – Slovensko*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018. ISBN 978-80-7421-186-7.
- NORCROSS, John C. a POPPLE, Leah M. *Supervision Essentials for Integrative Psychotherapy*. Washington: American Psychological Association, 2017. ISBN 978-1-4338-2628-3.
- NOVOTNÁ, Věra; BURDOVÁ, Eva a RIEDLOVÁ JURKOVÁ, Jana. *Zákon o sociálně-právní ochraně dětí s komentářem: podrobný komentář k novele provedené zákonem č. 363/2011 Sb. od 1. 1. 2022: včetně změn účinných od 1. 1. 2025 a 1. 1. 2028*. Vydání třetí, aktualizované. Právo (ANAG). Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-366-0.
- O'DONOGHUE, Kieran B. Towards as Interactional Map of the Supervision Session: An Exploration of Supervisees and Supervisors Experiences. Online. *Practice*. 2014, vol. 26, no. 1, s. 53–70. DOI 10.1080/09503153.2013.869581. ISSN 1742-4909. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=5f4f3a12-d901-41a7-85e7-2cc2e4e6904f%40redis&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=104135486&db=a9h> [paywall] [cit. 2023-11-07].
- PAGE, Steve a WOSKET, Val. *Supervision the Counsellor and Psychotherapist: A Cyclical Model*. 3rd edition. London: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-59566-7.
- PATTON, Michael Q. *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th edition. Thousand Oaks: SAGE Inc., 2015. ISBN 978-1-4129-7212-3.
- RAVITCH, Sharon M. a MITTENFELNER CARL, Nicole. *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical and Methodological*. 2nd edition. Thousand Oaks: SAGE Inc., 2021. ISBN 978-1-5443-3381-6.

RUSS, Erica; LONNE, Bob a LYNCH, Deborah. Increasing Child Protection Workforce Retention Through Promoting a Relational-Reflective Framework for Resilience. Online. *Child Abuse & Neglect*. 2020, vol. 110, part 3, article 104245. DOI 10.1016/j.chiabu.2019.104245. ISSN 1873-7757. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=17&sid=db51239e-7244-41e1-af0d-664ab6ec786e%40redis&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=147622838&db=a9h> [paywall] [cit. 2023-11-11].

SALDANA, Johnny. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2nd edition. London: SAGE Ltd., 2014. ISBN 978-1-44624-736-5.

SCAIFE, Joyce. *Supervision in Clinical Practice: A Practitioner's Guide*. 3rd edition. London: Routledge, 2019. ISBN 978-1-138-65187-6.

SEITZ, Sally. Pixilated Partnerships, Overcoming Obstacles in Qualitative Interviews via Skype: A Research Note. Online. *Qualitative Research*. 2016, vol. 16, no. 2, s. 229–235. DOI 10.1177/1468794115577011. ISSN 1741-3109. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=56d59a6c-f247-4b23-a67e-f449cfac7a34%40redis&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=113494053&db=a9h> [paywall] [cit. 2024-01-07].

SOCIOFACTOR. *Analýza služeb pro práci s rodinami a dětmi*. Online, PDF. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Analyza_rodina_2.pdf/bbd2ad5c-cca8-a2d4-5bd6-05a4d69bf83c [cit. 2023-10-07].

SOLAŘOVÁ, Hana; SVOBODOVÁ, Alena; RACEK, Jindřich a SVOBODOVÁ, Michaela. *Vyhodnocení ochranných a rizikových faktorů v sociálně-právní ochraně dětí*. Praha: Lumos, 2018. ISBN 978-80-270-4974-5.

STAEMPFLI, Adi a FAIRTLOUGH, Anna. Intervention and Professional Development: An Exploration of a Peer-Group Reflection Method in Social Work Education. Online. *British Journal of Social Work*. 2018, vol. 49, no. 5, s. 1254–1273. DOI 10.1093/bjsw/bcy096. ISSN 1468-263X. Dostupné z: [https://research.gold.ac.uk/id/eprint/24729/1/Staempfli_and_Fairtlough_\(in%20print\)_Intervention_and_professional_development_accepted_manuscript_BJSW_accepted%20authors%20version.pdf](https://research.gold.ac.uk/id/eprint/24729/1/Staempfli_and_Fairtlough_(in%20print)_Intervention_and_professional_development_accepted_manuscript_BJSW_accepted%20authors%20version.pdf) [cit. 2024-03-07].

ŠANDEROVÁ, Lucie. Trendy institucionálních kontextů v ČR a zahraničí: příklad systémů sociálně-právní ochrany dětí. In: POSPÍŠIL, David a SMUTKOVÁ, Lucie (ed.). *Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí: sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017, s. 191–195. ISBN 978-80-7421-121-8.

TIERNEY, Matthew. Secure Your Mask First: The Importance of Self-Care. Online. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*. 2021, vol. 27, no. 4, s. 334–336. DOI 10.1177/10783903211023732. ISSN 1532-5725. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10783903211023732> [cit. 2023-11-11].

TRACY, Sarah J. *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. 2nd edition. Hoboken: Wiley, 2019. ISBN 978-1-4051-9202-6.

TRAVIS, Dnika J.; LIZANO, Erica L. a MOR BARAK, Michalle M. 'I'm So Stressed!': A Longitudinal Model of Stress, Burnout and Engagement among Social Workers in Child Welfare Settings. Online. *British Journal of Social Work*. 2015, vol. 46, no. 4, s. 1076–1095. DOI 10.1093/bjsw/bct205. ISSN 1468-263X. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/276835091_I%27m_So_Stressed%27_A_Longitudinal_Model_of_Stress_Burnout_and_Engagement_among_Social_Workers_in_Child_Welfare_Settings [cit. 2024-03-07].

TUMWESIGYE, Keneth. Challenges and Experiences Faced by Social Workers Working with Children Exposed to Abuse and Neglect. Online. *Open Science Journal*. 2021, vol. 6, no. 1, s. 1–16. DOI 10.23954/osj.v6i1.2692. ISSN 2466-4308. Dostupné z: <https://osjournal.org/ojs/index.php/OSJ/article/viewFile/2692/363> [cit. 2023-11-11].

TURNER-DALY, Beverly a JACK, Gordon. Rhetoric vs. Reality in Social Work Supervision: The Experiences of a Group of Child Care Social Workers in England. Online. *Child and Family Social Work*. 2017, vol. 22, no. 1, s. 36–46. DOI 10.1111/cfs.12191. ISSN 1365-2206. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f4e72c83-6e14-4d02-a552-90fcb0406038%40redis> [paywall] [cit. 2024-03-07].

VEČERKA, Kazimír a ŠTĚCHOVÁ, Markéta. *Preventivní praxe po novelizaci zákona o sociálně-právní ochraně dětí*. Studie. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2015. ISBN 978-80-7338-152-3.

WADE, John C. a JONES, Janice E. *Strength-Based Clinical Supervision: A Positive Psychology Approach to Clinical Training*. New York: Springer, 2015. ISBN 978-0-8261-0736-7.

WATKINS, Edward C. The Supervisory Alliance: A Half Century of Theory, Practice and Research in Critical Perspective. Online. *American Journal of Psychotherapy*. 2014, vol. 48, no. 1, s. 19–55. DOI 10.1176/appi.psychotherapy.2014.68.1.19. ISSN 2575-6559. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7bea8f13-29ec-4227-a83e-0613d0a04e61%40redis> [paywall] [cit. 2024-01-03].

WELD, Nicki. *Applying the Therapeutic Function of Professional Supervision: Attending to the Emotional Impacts of Human Service Work*. London: Routledge, 2023. ISBN 978-1-032-41636-6.

WELLER, Susie. Using Internet Video Calls in Qualitative (Longitudinal) Interviews: Some Implications for Rapport. Online. *International Journal of Social Research Methodology*. 2017, vol. 20, no. 6, s. 613–625. DOI 10.1080/13645579.2016.1269505. ISSN 1464-5300. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=b4c427bb-5c37-411a-8de3-f880d4cb174f%40redis> [paywall] [cit. 2024-01-07].

WILKINS, David a JONES, Rebecca. Simulating Supervision: How Do Managers Respond to a Crisis? Online. *European Journal of Social Work*. 2017, vol. 21, no. 3, s. 454–466. DOI 10.1080/13691457.2017.1366429. ISSN 1468-2664. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691457.2017.1366429> [cit. 2024-01-03].

Přílohy

Příloha 1 Struktura otázek do rozhovoru

Příloha 2 Formulář informovaného souhlasu

Příloha 3 Grafické znázornění motivu „bezmoci a moci“ v porovnání OSPOD a supervize

Příloha 4 Grafické znázornění motivu „bezmoci a bezmoci“ v porovnání OSPOD a supervize

Příloha 1 Struktura otázek do rozhovoru

Povězte mi, prosím, co pro Vás znamená supervize?

Jak u vás na pracovišti probíhá supervize?

Popište mi, prosím, s čím přicházíte na supervizi?

Jak se na supervizi cítíte?

Jak má podle vás vypadat taková ideální supervize?

Co byste chtěla, aby vám supervize dala?

Popište mi, prosím, jaký je váš supervizor/supervizorka?

Jak si představujete takového ideálního supervizora/supervizorku?

Co vám supervize dává?

Popište mi, prosím, s čím obvykle odcházíte ze supervize?

Povězte mi, prosím, pokud takový moment existuje, v čem vás supervize někdy inspirovala?

Příloha 2 Formulář informovaného souhlasu

Informace o výzkumu pro účastníky

Dobrý den,

v následujícím dokumentu naleznete důležité informace týkající se daného výzkumu. Přečtete si prosím tyto informace, a pokud budete mít jakékoliv dotazy či připomínky, neváhejte mě kontaktovat.

Děkuji.

Nikola Vlačihová

Výzkum na téma „Reflexe zkušenosti sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí se supervizí“ je prováděn v rámci zpracování bakalářské práce. Cílem práce je identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize, a to prostřednictvím rozhovoru.

Vaše účast na rozhovoru je zcela dobrovolná. Je zcela na Vás, co mi během rozhovoru řeknete a co ne. Vaše pohledy a zkušenosti jsou velmi cenné a mohou pomoci porozumět tématu supervize v oblasti sociálně-právní ochrany dětí.

Rozhovor se uskuteční prostřednictvím online platformy, která Vám bude vyhovovat. Je zcela na Vašem uvážení, zda se rozhodnete mít po dobu rozhovoru zapnutou videokameru. Rozhovor bude trvat přibližně 60 minut a na jeho začátku Vám budou připomenuty informace uvedené v informovaném souhlasu, abych došlo k ujištění, zda souhlasíte s jeho podmínkami. Následně budete požádáni, abyste vyjádřili ústní potvrzení souhlasu. Během rozhovoru Vám budou kladeny otázky týkající se daného tématu. Neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi, ale jde především o porozumění Vaším zkušenostem. Je samozřejmé, že během rozhovoru můžete odmítnout odpověď na kteroukoliv z otázek nebo můžete rozhovor kdykoliv ukončit.

Dáte-li k tomu svolení, bude rozhovor zvukově nahráván, aby bylo zajištěno co nejpřesnější zachycení Vašich myšlenek. Následně bude ze zvukového záznamu pořízen doslovný přepis, který bude dále analyzován a interpretován. Všechny zvukové záznamy a elektronické nebo tištěné přepisy budou uchovávány v zašifrovaných souborech nebo na bezpečném, uzamčeném místě, přičemž přístup k nim bude mít pouze Nikola Vlačihová. Po přepsání a ukončení výzkumu (po úspěšné obhajobě) budou zvukové nahrávky a elektronické přepisy vymazány a tištěné přepisy budou zničeny.

Nikde se neobjeví Vaše jméno ani nebude možné Vás na základě poskytnutého rozhovoru identifikovat. Doslovný přepis bude důsledně anonymizován tak, aby byla zaručena anonymita a ochrana všech osob zmíněných v průběhu rozhovoru a aby nebylo možné tyto osoby na základě anonymizovaného přepisu identifikovat. Citace využitě v bakalářské práci budou uvedeny tak, aby z nich nebylo možné určit identitu účastníka výzkumu. Pokud v průběhu rozhovoru bude zmíněn např. název města, jméno klienta, jméno kolegy atd. bude tato informace v přepisu uvedena následujícím způsobem: (název města), (jméno klienta/kolegy). Pokud budete souhlasit, po přepsání rozhovoru se k tomu společně vrátíme a budete mít možnost vyjádřit se, zda v průběhu rozhovoru zazněla nějaká informace, kterou si nepřejete vůbec zveřejňovat.

Informovaný souhlas

- Souhlasím s účastí na rozhovoru v délce přibližně 60 minut, jehož cílem je *identifikovat zkušenosti pracovníků s ohledem na jejich očekávání ze supervize*.
- Rozumím tomu, že má účast na rozhovoru je mé svobodné rozhodnutí, které činím bez nátlaku, a že mohu rozhovor odmítnout, aniž by to pro mě mělo nějaké negativní důsledky.
- Rozumím tomu, že mohu tento rozhovor kdykoliv přerušit nebo ukončit, což pro mě nebude mít žádné negativní důsledky.
- Rozumím tomu, že moje identita bude uchovávána v přísné důvěrnosti.
- Rozumím tomu, že tento souhlas nebude propojen s poznámkami ani jinými informacemi z uskutečněného rozhovoru a k mým odpovědím bude mít přístup pouze Nikola Vlačihová.
- Rozumím tomu, že tento souhlas bude uchován v zašifrované složce nebo na uzamčeném a bezpečném místě, ke kterému bude mít přístup pouze Nikola Vlačihová.
- Beru na vědomí, že z účasti na výzkumu nevyplývá žádný nárok na odměnu.
- Rozumím tomu, že ochrana osobních údajů účastníků výzkumu je v souladu se zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.
- Smysl tohoto rozhovoru mi byl vysvětlen a rozumím jeho obsahu.
- Byla mi dána možnost klást otázky, na které mi bylo uspokojivě odpovězeno.

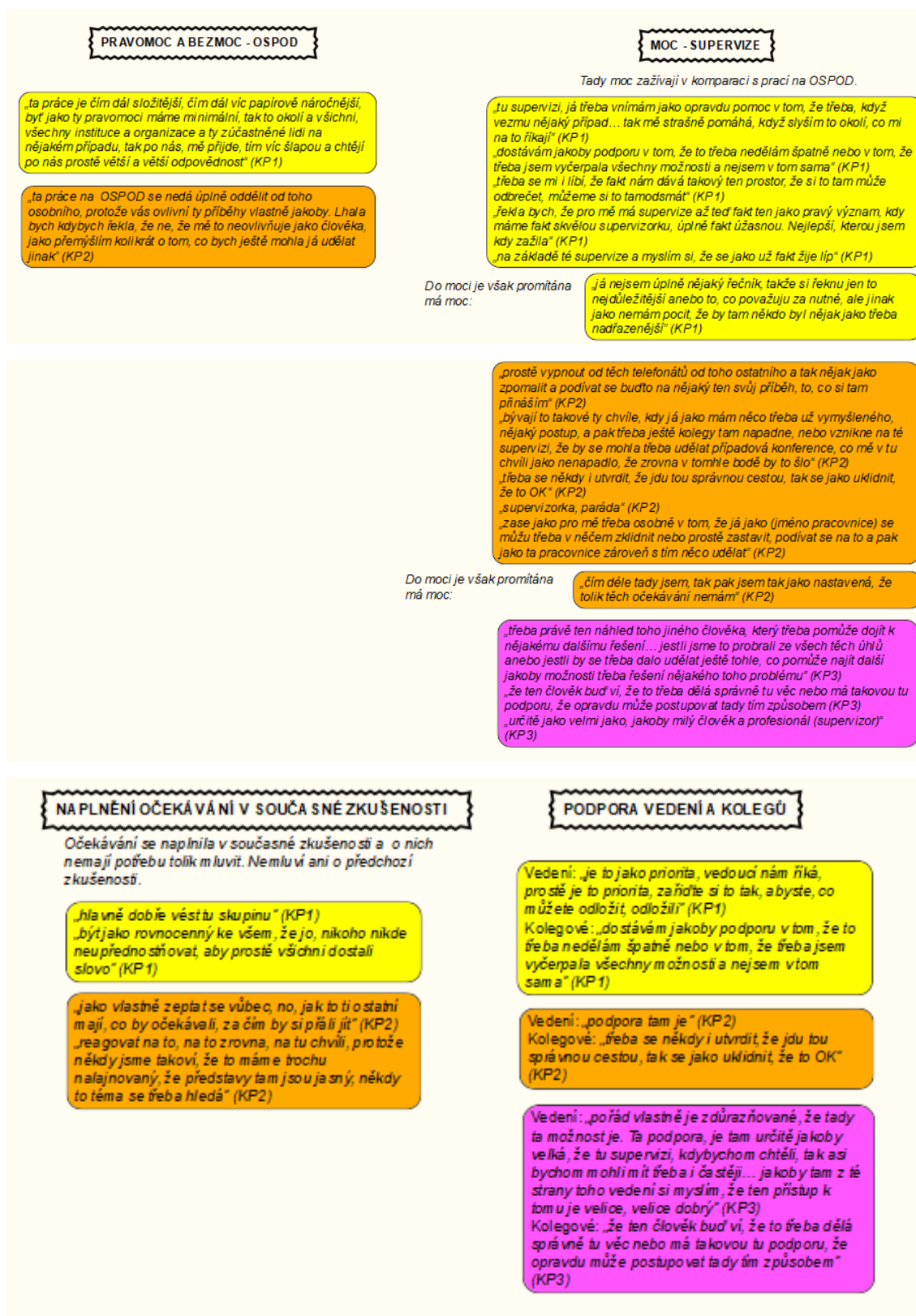
☐Souhlasím s pořízením zvukové nahrávky rozhovoru

☐Nesouhlasím s pořízením zvukové nahrávky rozhovoru

Jméno účastníka výzkumu:

Podpis:

Příloha 3 Grafické znázornění motivu „bezmoci a moci“ v porovnání OSPOD a supervize



Příloha 4 Grafické znázornění motivu „bezmoci a bezmoci“ v porovnání OSPOD a supervize

PRÁVOMOC A BEZMOC - OSPOD	BEZMOC - SUPERVIZE
„ta tématika toho OSPOD je těžká... občas se nevyhnete opravdu tomu odebrání z rodiny toho dítěte a dáváte ho vlastně jako do ústavní výchovy, kde si nejste úplně jistá, že je to v dobro toho člověka, protože nemáte jako péstouny, tak je to jako náročné“ (KP4)	Stejně jako na OSPOD, i v supervizi moc nemají.
„v té sociální práci jsou samozřejmě dilemata, teď hodně narážíme na legislativu OSPOD, kdy ministerstvo vymýšlí prostě věci, který nejsou aplikovatelné do praxe, a když je aplikujete do praxe, tak vlastně nemůžete pracovat, protože nemáte ty informace, které potřebujete“ (KP5)	„supervizorka dělá vlastně jako mezilidské vztahy, tak občas má i děti v konfliktních rozvodech rodičů, takže potom víceméně jakoby táhla, nebo se hodně bavíme o tom, aby ona to měla ujasněný, co vlastně ten OSPOD jako dělá. Jo, takže to není jakoby vyložené téma jako naše, ale i ona se ptá naše na naše jako zkušenosti a je to takový jako povídání na nějaké téma, ale nevím, jestli úplně supervizní“ (KP4) „myslím si, že tam nemáme vytvořený nějaký bezpečný prostor a víceméně se sami před sebou jakoby bojíme sdílet nějaký jako tyhle nitěmi nebo jako osobní názory na ty daný věci“ (KP4) „určitě jsem tam zažívala párkrát jakoby ty pocity toho diskomfortu, že to tam jako říkat nebudu a nebudu to jako sdílet jako sama za sebe“ (KP4)
„celkově ta prostě práce na OSPOD není doceněna, jak společnosti, tak není ohodnocena finančně. Není tam nějaký limit toho, co jako ten pracovník může jako pojmout a někdy jsme fakt zahlcováni“ (KP6)	„mne to teda nepomohlo jako nikdy v ničem“ (KP5) „jo, takže já jsem si vzala tu supervizorku a řekla jsem jí, jaký mám ten problém... jsem to s ní řešila a ona mi říká, to je na žalobu, na právníka a říká, já vám nedokážu poradit, buď odejděte, nebo prostě to neřešte, jo, tak to je rada supervizorky. No, tak jsem odešla. No, takže úplně mi to jako nepomohlo“ (KP5)
„a tady ta bezmoc jakoby, že se vás nikdo nezastane, nemáme absolutně žádný zastání, ale absolutně“ (KP7)	„pro mě osobně supervize znamená povinnost, povinnost nad rámec, kterou si jako musíme plnit. Někdy je to spíše zatížení, ale je to takové něco nuceného, co prostě musíme splnit“ (KP6) „takže mi bylo jasné, že to buďto nějaký pracovník nebo jako supervizor řekl, takže stejně tam jako... vedení tam přítomno není, ale ví o tom“ (KP6) „my jsme teďka poměrně velký jako odbor a je tam víc teda sociálních pracovníků čistě na sociálně-právní ochraně dětí s tím, že náhradní rodinná péče a kurátoři to mají odděleně a i tak vycházíme do skupin třeba po deseti, takže třeba tak já nevím, deset minut, cca to vychází na jednoho“ (KP6) „prostě musíme jo, ale že bych měla pocit, že by mě to nějak obohacovalo, to ne“ (KP6)
„celkově ta práce na OSPOD je za mě hodně náročná. Jako někdy mi přijde, že kolikrát jsem takový trošku jako fackovací panák, obrazně... všichni jako po nás něco prostě chtějí, ale my ve směr jako ty možnosti, bych řekla, že jako máme hodně omezené, že opravdu, nejsme všemocný“ (KP8) „musíte se rychle rozhodnout, jak tu situaci vyřešíte a být jako postupujete v souladu se zákonem, tak prostě po té lidské stránce mě jako někdy i napadá, že třeba udělala jsem to dobře nebo neměla jsem jednat jinak“ (KP8)	„mne třeba to nic nedá... ale asi je to tím, že jsem nezažila supervizi takovou, jakou bych si asi představovala“ (KP7) „někdy jsem odcházela s tím, že tak jako, já jsem mohla udělat spoustu práce. Říkala jsem si, jo, tak tohle už já vím, a to už mohla mít další dva spisy udělaný, jo, že myslím na to, že jsem mohla udělat tu práci a neseďtám“ (KP7)
	„spíše se řeší jako takový ty případy, jako že jestli jsme v nějakém případě postupovali dobře, ale to mi prostě přijde takový spíše jako udílení rad, jo, že se začne řešit nějaký případ, a potom to prostě se dostane do toho, že jako takové poučování, mi to tak přijde, že jak měla bys udělat tohle, nedělej tohle“ (KP8) „prostě jsem i tak jako cítila, že bych to nějak chtěla změnit. Věděla jsem, že v tom prostě není dobře, ta supervize byla pro mne zklamání, neřešili se tam případy nebo věci, co patří do supervize, ale prostě mi přišlo, že já sama jsem úplně neměla sílu s tím něco dělat, takže jsem si spíše na to tak asi zvykla“ (KP8)

PŘEDCHOZÍ POZITIVNÍ ZKUŠENOST

I přes negativní zkušenost se ale dokáží vrátit k nějaké pozitivní zkušenosti.

„když jsem byla v tom nezisku, tak bych řekla, že 90% té supervize bylo o vztazích na pracovišti a 10% byly potom kazuistiky a třeba nějakí klienti, se kterými jsme si nevěděli rady, ale víceméně jsme to měli vždycky hodně posazené jako o tom, jak se nám pracuje, jak nastavovat jakoby ty pravomoci, kompetence... a to tady teda vůbec není“ (KP4)

„zažila jsem na škole první supervizi, já jsem předtím v sociální práci nikdy nepracovala, tak jsem se s tím setkala vlastně jako první. Zažila jsem učitele, vynikajícího, skvělého pedagoga a ten prostě, co slovo, to perla. Když jsem cokoliv řekla, tak on okamžitě měl řešení, okamžitě. Prostě vynikající, vynikající supervizor. A bylo to právě proto, že té práci velice dobře rozuměl. On má myslím i SUR výcvik, takže dokáže i tu problematiku jakoby přesně, jak řešit problémy, jakým způsobem by se to mělo dělat... ten to prostě vedl naprosto perfektně, že jste se chtěla zapojit a něco k tomu říct. A okamžitě měl řešení, proč to neuděláte takhle nebo proč jste volila tenhle způsob a vedl to naprosto skvěle“ (KP5)

„když jsem studovala ještě na VOŠ, to jsem si myslela, že supervize je jako úplně úžasný nástroj a v podstatě možná kdyby se jako ta supervize realizovala tak, jak je to zamýšlený, tak jako na ní mám hezký jako náhled, ale v praxi už jsem se s tím neselekala, že by to bylo takový jako, že by to bylo pomáhající“ (KP6)

„tady byl jeden supervizor, který mě se třeba líbil a byla jsem s ním jako dost v pohodě, že to vedl dobře, že nám jako fakt říkal, že jsme prostě složka státu a že jsme tady pro ty děti a že nám by do toho neměl kecat jako každý a prostě fakt to měl podle mě za OSPOD jako dobře postavený. No, tak se tady zase spouště jím nelíbil, protože byl takový dost politický a to zase tady lidem vadilo, takže ho pan vedoucí jakoby zrušil“ (KP7)

„já vlastně tady na ten OSPOD jsem nastoupila hned po škole a na škole jsme tu supervizi měli opravdu, jakoby nastavenou hodně dobře, že tam jako si myslím, že jsem s tou supervizí byla spokojená, že jsem z ní jako získávala opravdu to, co jsem chtěla, nebo to, co bych si jako představovala, že mi má ta supervize dát, ale tady co jsem nastoupila na OSPOD, tak to prostě není ta supervize co bych si přála, není to prostě ono, nevím“ (KP8)

ROVINA OČEKÁVÁNÍ

Mnohem více mluví o očekáváních.

„že si popovídáme o tom, co nás vlastně nějakým způsobem aktuálně jako tíží“ (KP4)
„měl by umět jakoby podpořit toho pracovníka, jakoby v té situaci, že opravdu někdy to je opravdu hodně jako těžký a přijde mi, že když ten supervizor řekne jo, takhle to je, takže vlastně potom na mě občas spadne jako fakt nějaká jako beznaděj a něco takového, jako že to fakt nemá jako řešení, ale stejně se s tím musíte nějak poprat“ (KP4)

„určitě supervizor musí sednout lidsky, to je určitě taky jako hrozně hrozně důležité, aby vám opravdu seděl osobnostně“ (KP5)
„on by určitě měl umět vytvořit to bezpečí. Bezpečí, že se mu můžete otevřít, můžete mu ty informace sdělit. Můžete mu prostě říct cokoliv a zůstane to opravdu jen u něj a nepůjde to nikam dál. To si myslím, že je alfa a omega, vytvořit to bezpečí“ (KP5)

„supervize by totiž jako ideálně měla být budto když jsou problémy na pracovišti nebo v kolektivu“ (KP6)
„zůstane to mezi námi, nevynášíme to, nějaký to, jako že nastolíme důvěrný prostor“ (KP6)
„každý z pracovníků by měl mít prostor říct jeho úhel pohledu, co by se třeba mělo změnit, aby se nějak mohla jako rozvinout diskuze“ (KP6)
„myslím si, že ten supervizor by měl asi přijmout to, co jako i pracovníci chtějí řešit a ne co je zakázka od vedení“ (KP6)

„samozřejmě musím mít nějaký jako osobnostní rysy, že musí být jako příjemný, sympatický“ (KP6)

„co mám za problém, tak bych tam s ní jako mohla probrat, aby mě třeba řekla, jak se na to mám dívat, nebo jak mám postupovat, abych se z toho tady úplně nezbláznila“ (KP7)
„měl by být takový jako rázný, přísný, aby to dokázal řídit, aby prostě dokázal říct ne tak takhle ne děvčata, tady tím směrem ne, aby nám to sklouzlo tady do nějaký babský debaty. Měl by mít jako nějaký plán a neuhýbat z něj, si myslím“ (KP7)
„určitě by to mělo být podle nás, podle těch pracovníků“ (KP7)
„neměl by to být žádný namistrovaný blbec, s odpuštěním, aby jako nepůsobil na první pohled, tak já už jsem tady nejchytřejší a teď si vám jako tady podám“ (KP7)

„tohle si prostě myslím, že by měl umět i ten supervizor, prostě nebát se jít trochu dále, než jenom nějak po povrchu něco rozebírat“ (KP8)
„supervize má být taková, že to není o tom, že je to čemobilé, že tohle nebo tenhle postup je dobře, tenhle postup je špatný, ale spíše prostě tak nějak získat tu podporu... aby bylo vidět, že mu prostě nejsou ty pracovníci jedno, ale chce je nějak podpořit“ (KP8)

ABSENCE PODPORY VEDENÍ A KOLEGŮ

Vedení: „jako z její strany k tomu určité vedený nejsme... ta vedoucí u nás jakoby na odboru mi přijde taková hrozně plochá v nějakých tady těch věcech, že je to nastavené a já to dodržuji, protože je to nastavené“ (KP4)

Kolegové: „myslím si, že tam nemáme vytvořený nějaký bezpečný prostor a víceméně se sami před sebou jakoby bojíme sdílet nějaký jako tyhle niterní nebo jako osobní názory na ty dané věci“ (KP4)

Moc pracovníka: „určitě jsem tam zažívala párkrát jakoby ty pocity toho diskomfortu, že to tam jako říkat nebudu a nebudu to jako sdílet jako sama za sebe. A občas je to opravdu tak, že jako třeba jdu na záchod a kouknu se ještě v kanceláři na telefon. A vrátím se tam vlastně třeba déle než bych měla anebo potom opravdu jako mi občas nevadí, že se mi do toho nabourá nějaký klient“ (KP4)

Vedení: „ono na těch OSPOD obecně ty supervize prostě nejsou nějak prosazované, tam se to nebere jako nástroj při té práci, prostě. Supervize se jako nástroj při práci a jako důležitá složka práce berou v sociálních službách, ale ne prostě na OSPOD, v tom státním to prostě takhle není“ (KP5)

Kolegové: /

Vedení: „občas vnímám, že se vedení jako zeptá, jaké to je a tak, ale jinak... na to je to moc velký odbor, aby tam jeden zaměstnanec se tady snažil o nějakou jako změnu“ (KP6)

Kolegové: „běžně by tam mělo být deset lidí a supervizor. Zpravidla nás tam je třeba šest, že když má někdo soud... anebo je to i realizovaný tak, že je nachystaná ta prezenční listina dopředu a ty lidi, co se nemůžou účastnit, tak se stejně podepíší, jako že tam byli a prostě se nás tam pár jako sejde, zpravidla to nebývá prostě ten plný počet“ (KP6)

Moc pracovníka: „já vlastně ani nechci nic říkat a zbytečně otevírat, protože vím, že ten supervizor je sám limitovaný časem, nechci okrádat o čas ti ostatní pracovníky“ (KP6)

Vedení: „myslím, že úřadu je to úplně ukradené, s odpuštěním. Naše tajemnice je v tomhle... ta vůbec jako, pro ni sociální je jako podřadný odbor, bych řekla tak jako“ (KP7)

Kolegové: my tady projednáváme ty případy, my se tady o tom bavíme, my nechceme, aby to leželo na jedné jako, pomáháme si jedna druhé“ (KP7)

Vedení: „ze strany vedení k tomu nejsem vedení, naopak mi přijde, že samo vedení má k supervizi spíše negativní postoj a berou to jako něco, co nemusí pracovníci mít... podporu z té strany tam určitě nevidím“ (KP8)

Kolegové: no, jako moc to nechápali, jakože prostě nějaká jako příprava na supervizi. Neměli to pro pochopení zkrátka“ (KP8)

Moc pracovníka: „prostě jsem i tak jako cítila, že bych to nějak chtěla změnit. Věděla jsem, že v tom prostě není dobře, ta supervize byla pro mne zklamání, nefešili se tam případy nebo věci, co patří do supervize, ale prostě mi přišlo, že já sama jsem úplně neměla sílu s tím něco dělat, takže jsem si spíše na to tak asi zvykla“ (KP8)