



Interní supervize

Marta Jeklová
Eva Reitmayerová

Motto:



*Spokojenost se sebou samým,
je ve skutečnosti to nejvyšší
v co můžeme doufat.*



B. Spinoza

→ OBSAH

→ Příběh studentky	5
→ 1. Vznik supervize	6
→ 2. Co je supervize?	7
2.1 Trocha definic	7
2.2 Proč supervize?	8
→ 3. Funkce supervize	8
→ 4. Druhy supervize	10
→ 5. Modely supervize	13
→ 6. Cíl supervize	14
→ 7. Supervizor	16
7.1 Kompetence supervizora	17
7.2 Zásady práce supervizora	17
→ 8. Intervize	18
8.1 Role intervizora	18
8.2 Forma intervize	18
8.3 Zavádíme intervizi do organizace	19
→ 9. Závěr	20
→ 10. Příloha: Typy supervizí	22
→ 11. Literatura	23



→ Příběh studentky

Studentka přišla na supervizní skupinu se vztahovým problémem na pracovišti, kam nastoupila na průběžnou semestrální praxi. Říkala, že to nemůže vydržet. Na pracovišti si jí nikdo nevěší, pokud ano, chovají se přezíravě a urážlivě. Má pocit, že jí dávají najevo, že stejně nic neumí a že překáží. Žádala o přeřazení na jiné místo.

Během supervizního setkání rozebrala skupina se supervizorkou předestřený problém a dalšími otázkami získala více podrobností: Kritika a odsuzování zaznívá pouze od některých pracovníků. Protože se dívka na pracovišti necítí dobře, příliš se nevyjadřuje, hodně mlčí, vykonává zadanou práci podle svého, tzn. tak, jak jí to přijde nejlepší. Občas tedy i jinak, než je na pracovišti zaběhlým zvykem.

Poté ostatní poskytli supervidované studentce několik různých úhlů pohledu na situaci. Ve zpětných vazbách slyšela, že její chování může působit:

- chladně, až chvílemi arogantně
- submisivně, bez vlastní invence
- přehnaně vstřícně vůči nadřízeným i klientům tak, že na sebe nechá naložit všechny úkoly, aniž má dostatek zkušeností k jejich splnění apod.

Skupina se supervizorkou navrhla, jak by studentka mohla změnit své chování tak, aby se v důsledku změnilo i chování personálu na pracovišti:

- může zkusit objasnit své chování ostatním pracovníkům, své obavy i neznalosti
- objasnit, že nemá žádné zkušenosti, ale že by se moc ráda něco nového naučila, poděkovat za trpělivost
- více se ptát na jednotlivé činnosti a na způsoby praxe na pracovišti
- nenechat si naložit hodně práce, kterou pak vykonává zkratkovitě

Na dalším supervizním setkání studentka poděkovala skupině i supervizorce za jejich náhledy na situaci, návrhy řešení a zejména podporu, která jí dodala odvalu ke změně. Díky tomu se její situace na pracovišti výrazně změnila. Dokonce si posléze i praxi prodloužila, našla si na pracovišti „své místo“.

Přístup ostatních v organizaci se změnil poté, co se změnilo chování a jednání studentky. A k této změně nejvíce přispěla právě podpora supervizní skupiny, kde si dívka mohla dovolit dát najevo svou nespokojenost v „bezpečném prostředí“, vyslechla si názory ostatních na problém a mohla o něm diskutovat.



Sociální práce a ostatní profese spojené s prací s lidmi vytváří podmínky pro rozvoj a lepší využití zdrojů jednotlivce, skupin, komunit a společnosti. Jako prostředků k tomu využívají: analýzy situace a komunikace, profesionální utváření a usnadňování vzájemné interakce (organizováním, vyjednáváním) a realizace, změny legislativních a společenských podmínek. Konečným cílem pak je ochránit a posílit zejména znevýhodněné a ohrožené skupiny a jednotlivce ve společnosti (Havrdová).

Jednou z nejvýraznějších forem podpory profesionálního růstu a zvyšování kvality práce je metoda zvaná **supervize**.

→ 1. Vznik supervize

Počátky supervize, které jsou nejvíce spjaty s vývojem psychoanalýzy, spočívaly v neformálních rozhovorech začínajícího terapeuta se zkušeným terapeutem. Dalším významným mezníkem ve vývoji supervize byl vznik tzv. balintovských skupin.

Dosud největší tradice ve využívání supervize je v USA. U nás se supervize poprvé objevila v šedesátých letech minulého století jako povinná součást psychoanalytického výcviku. Do popředí zájmu veřejnosti se však dostává teprve od druhé poloviny 90. let. Počátky supervize jsou v ČR spojeny se jmény Skála – Urban – Rubeš a s psychoterapeutickými výcviky SUR. Profesor Skála začal principy supervize využívat v sedmdesátých letech ve formě balintovských skupin pro absolventy výcviků.

Počátkem 90. let se u nás začínají objevovat možnosti soustavnějšího vzdělávání v supervizi. Pořádají se specializované kurzy a výcviky jako součást dalšího vzdělávání. Od roku 1996 přímo probíhá výcvik supervizorů.

V posledních letech se u nás o supervizi začaly zajímat i jiné obory než psychoterapeutické školy. Systematicky se prosazuje právě v oblasti sociální práce a neziskového sektoru, kde je jedním z neefektivnějších způsobů rozvoje a řešení problematických situací. Nejčastěji se objevuje v podobě individuálních pohovorů, konzultací a práce s pracovní skupinou.

→ 2. Co je supervize?

Samotný termín *supervize* pochází z angličtiny z ekonomického prostředí a obecně znamená dohled, vedení. Je nástrojem, který umožňuje naplňovat a rozvíjet odborné kompetence pracovníka v tom, co dělá na svém pracovišti a jak dokáže spolupracovat s ostatními za pomoci supervizora nebo supervizní skupiny. Supervize dále slouží jako účinný nástroj pravidelného očistění od zbytků myšlenek a emocí, které v hlavě uvízou a pracovník si je doslova „odnáší“ z práce domů.

→ 2.1 Trocha definic...

Definic supervize je v literatuře celá řada. Uvádíme zde jen několik základních:

- **Robinsonová** (1949) definuje supervizi v oblasti sociální práce jako „vzdělávací proces, v němž osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která je vybavena méně“ (Havrdová, 1999).
- **Shulman** (1995) uvádí, že vedle vzdělávacího aspektu supervize se také hovoří o administrativní funkci. Vzdělávací supervize je orientována na profesionální zájmy a specifické případy, administrativní supervize je orientována na politiku organizace a veřejnou odpovědnost (Havrdová, 1999).
- **Kadushin** k těmto funkcím přidal funkci expresivně-podpůrnou, která se zaměřuje na obnovu osobnosti sociálního pracovníka tím, že mu poskytuje emoční podporu a asistuje mu v různých zklamáních a nespokojenostech v zaměstnání (Havrdová, 1999).
- **Hess** (1980) dále definuje supervizi jako „čistě mezilidskou interakci, jejímž cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“ (Hawkins a Shohet, 2004).
- **Kolářková** o supervizi říká, že „ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti“ (Matoušek a kol., 2003, str. 349).

Supervize je typ kvalifikované pomoci, která své možnosti začíná teprve mapovat, je však nepochybné, „že supervize může přinášet kvalifikovanější a radostnější práci těm, kteří se rozhodli pomáhat druhým. Jejich užitek pak mohou ocenit i ti, k nimž také zprostředkovaně její cíle směřují – klienti a pacienti“ (Kolektiv autorů, 2004).



Supervize tedy slouží k dalšímu osobnímu i profesionálnímu rozvoji. Odborně prováděná pravidelná supervize je také jedním z nejlepších preventivních opatření proti syndromu vyhoření. Právě nedostatek supervize považují Hawkins a Shohet (2004) za jednu ze zásadních příčin pocitů opotřebovanosti a zaujímání obranné pozice, které často k syndromu vyhoření vedou. Důležitost supervize dokládá i skutečnost, že požadavek supervize se stává součástí většiny programů v oblasti sociální a zdravotní péče při udělování grantů. Přesto, že je zde supervize míněna spíše jako odborný dohled, na mnoha pracovištích se začíná uplatňovat soustavná supervize pracovních týmů.

→ 2.2 Proč supervize?

Mnohdy se řeší otázka, proč by měla být zaváděna supervize, když neexistují žádné výrazné problémy. Otázka je samozřejmě na místě, protože největší efekt supervize je zaznamatelný právě v situacích, kdy v organizaci něco nefunguje. Mohou to být vztahy na pracovišti, velká fluktuace pracovníků, konfliktní vztahy s klienty apod.

Kromě řešení problematických situací je však supervize jednou z interakčních forem profesionální přípravy a dalšího rozvoje. Podle Loganbilla (Hawkins a Shohet, 2002) se jedná o intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, kde úkolem jedné ze zúčastněných osob je usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé zúčastněné osoby. Supervizi lze tedy označit za celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí. Zdůrazněna je aktivace vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí vzájemné spolupráce mezi supervizorem a supervidovaným. Cílem je, kromě prevence vyhoření a stresu z profese, také získání náhledu, reflexe profesních postojů, způsobu kontroly profesních dovedností a znalostí, případně jejich doplňování. Supervize se stává příležitostí pro zpracování emocionálního prožitku či konfliktu spojeného s výkonem povolání. V neposlední řadě supervidovaný dostává podporu, která ho posiluje pro další práci. Supervizi provádí odborník, který prošel příslušnými kurzy a výcviky.

→ 3. Funkce supervize

Supervize většinou plní tři základní funkce (Hawkins a Shohet, 2004, str. 60). Tyto funkce jsou odlišné, nicméně se vzájemně doplňují a překrývají:

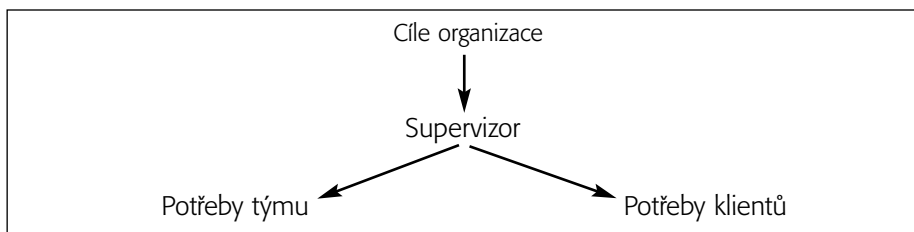
Vzdělávací (formativní) funkce - týká se konkrétního rozvoje dovedností, porozumění a schopností supervidovaného; je mu umožněno lépe klientovi rozumět, uvědomovat si své reakce na něj, chápat dynamiku toho, jak probíhají interakce s klientem; umožňuje zkoumat další způsoby práce se situací klienta a s klientem samotným.

Podpůrná (restorativní) funkce - nezbytná pro omezení emočního přetížení pomáhajícího (vzniklého např. na základě empatie s klientem a jeho problémy); umožňuje supervizorovi uvědomovat si, jakým způsobem ho emoce klienta a emoce s jeho problémy spojené ovlivňují, hledá způsoby, jak je zvládat. Ignorace těchto pocitů může časem vést ke stresu vedoucímu k vyhoření.

Řídící (normativní) funkce - plní funkci kontroly kvality. Supervizoři nesou ve většině případů (i když nejsou nadřízenými supervidovaných) určitou odpovědnost za správné vykonávání jejich práce i za to, že bude odpovídat vytyčeným etickým standardům.

Havrdová (1999) popisuje funkce supervize jinak:

Řídící (administrativní, manažerská) – úkolem této supervize je dostatečně uhlídat a vyvážit **potřeby klientů, potřeby týmu a cíle organizace**.



Rozvojová (vzdělávací) – rozvíjí osobnost pracovníka, stanovuje cíle učení, provádí dovednosti (vzhledem ke kompetenci), určí hodnotící kritéria. Pomáhá pracovníkům stále se učit a odborně rozvíjet, takže jsou schopni zvládat společenské požadavky i požadavky své organizace, zavádět nové přístupy k práci podle měnících se potřeb.

Podporující – nabídka podpory umožňuje pracovníkům zvládat množství stresu, které práce přináší, odstraňuje napětí, osobní úzkost.

Při jakékoli supervizi se pohybujeme v kontinuu **kontroly a podpory**. Mezi těmito póly existuje neustálé napětí – někdy potřebujeme víc kontroly, jindy podpory. Intenzita napětí se může lišit mezi jednotlivými lidmi i v různých fázích během jednoho supervizního setkání.



Dokonce i supervizor a supervidovaný mohou toto napětí vnímat jinak a je třeba si je neustále vyjasňovat proto, aby rozvoj supervidovaného byl co nejefektivnější.

→ 4. Druhy supervize

Supervizní setkání bývají zaměřena na konkrétní praktické problémy a jejich individuální prožitky. Supervidovaný je, podle různých pojetí a škol zabývajících se supervizí, veden tak, aby měl možnost reflektovat pracovní situace, dokázal se v nich lépe orientovat a následně se optimálně rozhodovat. Způsob práce, jak k uvedenému cíli dojít, se může lišit. Konkrétní podoba závisí na dohodě všech zúčastněných. Proto je dobré v úvodu procesu vytvořit určitou smlouvu, určit zakázku supervidovaného, definující cíl supervize a odpovědnost supervizora. Forma supervize se pak přizpůsobuje aktuálním potřebám supervidovaného.

Pokud supervize pracuje s reálnými situacemi, může to být podle Kopřivy (Matoušek a kol., 2003):

- a) formou přítomnosti supervizora při rozhovoru pracovníka s klientem,
- b) formou audio nebo video nahrávky tohoto setkání,
- c) diskusí a popisem tohoto setkání,
- d) případně na základě zápisu z jednání pořízeného supervidovaným pracovníkem.

Mezi další možnosti patří např. hraní rolí a v supervizní skupině přehrávání modelových situací, videotrénink interakcí (VTI) apod.

Podle počtu supervidovaných i způsobu provádění supervize je možné rozlišit individuální supervizi a skupinovou supervizi (Matoušek a kol., 2003):

Individuální supervize – je strukturovaný kontakt s jedním pracovníkem. Jejím úkolem je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj. Má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem.

Struktura individuálního supervizního procesu:

- Reflexe minulého období a práce supervidovaného s klienty
- Nabídka a simulace variant řešení
- Zapojení tvořivosti a fantazie supervidovaného
- Podpora rozhodnutí supervidovaného v konkrétní strategii práce s klientem
- Závěrečné oboustranné zhodnocení splnění zakázky

Skupinová supervize – je strukturovaný proces, který dává pracovníkům možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých zkušenostech, o svých aktuálních, momentálních pocitech a vztazích, které prožívají při své práci.

Cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny. Má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem. Vychází z teorie a praxe práce se skupinou.

Supervize může probíhat ve skupinách jako řízený rozhovor, mohou být použity různé způsoby psychologického zkoumání a uvolňování (různé testy a hry, apod.). Supervizor podle podmínek (např. podle problematiky) zvolí velikost skupiny.

Z hlediska supervidovaných mají oba typy supervize svá pro a proti. Podívejme se na výhody a nevýhody skupinové supervize oproti individuální:

→ **výhody:**

- 1 efektivita času – více lidí projde supervizí najednou
- 2 efektivita peněz – stojí v konečném důsledku méně než několik hodin supervize individuální
- 3 efektivita shánění odborníka – stačí jeden supervizor na skupinu
- 4 podpurná atmosféra ve skupině mezi jednotlivými členy
- 5 reflexe a zpětná vazba od ostatních
- 6 hodnotná zpětná vazba pro supervizora od členů skupiny
- 7 širší škála životních zkušeností mezi členy skupiny
- 8 lépe se pracuje s různými technikami, kterými může být proces supervize proložen
- 9 efektivnost pro skupiny, které spolupracují na pracovišti, vyjasňování vztahů atd.

→ **nevýhody:**

- 1 neodráží individuální dynamiku supervidovaného ale spíše skupinovou
- 2 málo času na jednotlivce
- 3 možná nedůvěra mezi členy
- 4 vyšší náročnost práce pro supervizora, vyšší nároky na jeho odbornost

Kromě výše jmenovaných typů supervize lze dále rozlišit tyto:

- **Týmová supervize** – zahrnuje členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozice, potřeby, zdroje a odpovědnost; je zaměřena na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu, předpokládá určitou homogenitu skupiny – je důležité určit hranici, kdo do týmu patří a kdo už ne (většinou tým zaměřený na určitou činnost).



- **Vzájemné konzultování dvou kolegů** (co-consulting) – reciproční supervize dvou kolegů s podobným rozsahem zkušeností poskytuje příležitost získat nadhled a zvážit alternativní možnosti při vedení případu.
- **Intervize** (peer-supervision) - je supervizní setkání skupiny bez externího supervizora, tedy bez někoho vně organizace. Jde o podobně funkčně postavené spolupracovníky, sdílející odpovědnost za pracovní činnost. V praxi to znamená, že člověku může pomoci a poradit nejen odborník, ale i člověk, který si prošel stejné nebo podobné situace a překonal je.
- **Autosupervize** (autovize, sebesupervize) – je proces sebereflexe pracovníka (supervizora). Pracovník (supervizor) sám sobě klade užitečné otázky, na něž hledá odpovědi. Všímá si svých postupů, pocitů a tělesných reakcí při práci s klientem (supervidovaným), které pak následně sám vyhodnocuje.

Pro autosupervizi je možné využít kupříkladu otázek (Havrdová, 1999):

- Co jsem slyšel, že můj klient říká, a co jsem viděl, že dělá?
- Co jsem si myslel a co jsem cítil při svém pozorování?
- Jaké jsem měl alternativy, co říci a udělat v tomto momentu?
- Jak jsem si mezi nimi vybral?
- Jak jsem měl v úmyslu pokračovat se zvolenou možností reakce?
- Co jsem skutečně udělal?

Autosupervize předpokládá schopnost reflektovat vlastní práci. Supervidovaný je sám sobě zároveň supervizorem, reflektuje a zhodnocuje, jak se například zhostil daného úkolu. Postupem času se tento přístup může vyvinout ve velmi efektivní a užitečný způsob korekce nedostatků vlastní práce.

Supervizi můžeme dále dělit:

a) **podle předmětu a zaměření** na:

- **Případovou**, zaměřenou na hledání strategie řešení, dalšího postupu terapie, diskuse o možnostech, zdrojích
- **Podpůrnou**, zaměřenou na pracovníka, jeho aktuální pocity a jeho sebehodnocení
- **Vzdělávací**, zaměřenou na nové poznání a rozvoj profesionality supervidovaného

b) **podle pozice supervizora** na:

- **Interní** – supervizorem je někdo zevnitř organizace
- **Externí** – supervizorem je někdo vně organizace

Model supervize

FORMÁLNÍ způsob

- 1. Supervize* má podobu **plánovaných schůzek** na individuálním nebo skupinovém základě, s dohodnutými body k projednání a s dohodnutými metodami k dosažení cílů. Taková setkání mohou být **domluvena na omezenou nebo neomezenou dobu**, pro obecný nebo zvláštní účel.
- 2. Supervize* má podobu **neplánovaných diskusí a konzultací** na individuálním základě, kde se téma a projednávány body **musí dojednat na místě**, často když vznikla nepředvídaná krize nebo problém. Je však ponechán určitý prostor a čas pro práci na problému, mimo přímé poskytování služeb.

NEFORMÁLNÍ způsob

- 3. Plánovaná supervize – jednotlivci a členové skupiny* se dohodnou, že si budou při práci s klienty nebo při vykonávání jiných úkolů **vzájemně poskytovat pomoc, radu, konstruktivní kritiku a jiné formy zpětné vazby**. Tyto dohody jsou uzavřeny předem, podle předem stanovených cílů, a jsou pravidelně sledovány a kontrolovány.
- 4. Supervize AD HOC* je poskytována **mlčky**, zatímco pracovníci jednají s klienty nebo vykonávají jiné úkoly. Může mít podobu **pomoci, rady, konstruktivní kritiky nebo nabídky příkladů a demonstrace**. Tato činnost se může stát jádrem diskuse ve formálnějším kontextu a vyvíjet se v explicitní supervizní dohodu, ale nejdříve se objevuje neplánovaně z důvodu potřeb a okolností.

→ 6. Cíl supervize

→ Obecné cíle supervize

- a) krátkodobé* – například získání elementárních profesionálních dovedností, vytvoření základních podmínek pracovního týmu k úspěšné práci,
- b) dlouhodobé* – například formulace a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, harmonizace fungování celé organizace, zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů (Matoušek a kol., 2003).

→ Konkrétní cíle supervize

Proces supervize se odehrává na základě písemného nebo ústního kontraktu, není však vyloučena forma supervize „ad hoc“. I takováto supervize však na svém počátku vždy obsahuje stanovení zakázky neboli kontraktu, tzn. čím přesně se chce supervidovaný během sezení zabývat.

Zakázka/kontrakt

Stanovení zakázky provází každou supervizi. Sestává se ze dvou částí. V první části supervizor se supervidovaným dojednává praktické stránky procesu supervize. Mezi ně patří:

- čas, náklady, pravidelnost
- informace o supervizorovi
- informace o supervidovaném a jeho pracovním kontextu
- způsob případného záznamu sezení
- vzájemné hranice
- hodnocení a posuzování efektivity supervize

Ve druhé části už pak dochází k samotnému stanovení zakázky, tedy toho, co supervidovaný považuje za problém, čím by se chtěl v supervizi zabývat:

- organizační a odborný kontext: očekávání organizace
- formát sezení: jak budou probíhat sezení, bude se čas věnovat jednomu případu, bude se pracovat se záznamy apod.
- vzájemná výměna představ a očekávání mezi supervizorem a supervidovaným – pracovní spojení
- důvěrnost: její míra mezi supervizorem a supervidovaným i mezi supervidovanými navzájem
- prozkoumání problému, na konci naplánovaný další postup
- hranice supervize: poradenství, terapie apod.

V zakázce nebo kontraktu by tedy měly být formulovány cíle společné práce, jakými prostředky těchto cílů budeme dosahovat a jak zjistíme, zda a v jaké kvalitě se cíle plní.

→ 7. Supervizor

Supervizor má v supervizní skupině vedoucí roli. Tato role zahrnuje následující činnosti a dovednosti (Růžička, 2000, Havrdová, 1999). Supervizor:

- **Facilituje** – usnadňuje komunikaci a podporuje práci na dohodnutých cílech, udržuje rovnováhu v zapojení členů skupiny
- **Moderuje** – řídí skupinový rozhovor, klade otázky, tématicky strukturuje debatu, diskusi, vede skupinový rozhovor k cíli
- **Organizuje a hlídá časový průběh** skupinového supervizního sezení, jehož struktura má být stabilní, tj. má mít podobný rituál zahajování a ukončování, způsoby poskytování zpětné vazby
- **Pečuje o syčení potřeb účastníků** – jde o vyvážené naplňování potřeby výkonu, potřeby bezpečí, individuálního ocenění a podpory i potřeby zachování skupiny
- **Poskytuje model** – členové přejímají supervizorův způsob naslouchání, intervence, zaměřování pozornosti, zacházení s informacemi atd.
- **Umí zacházet s mocí** – využívá svou autoritu ve prospěch členů skupiny, umí být laskavým a citlivým profesionálem
- **Pečuje o sebe** – zná své hranice a hranice odpovědnosti, chrání sám sebe před syndromem vyhoření

Jak je vidět, supervizor zastává nejen roli vedoucího, ale zároveň roli pedagoga, který pomáhá supervidovanému rozvíjet se a učit; roli poradce poskytujícího podporu; roli manažera, který je zodpovědný svým způsobem za činnost supervidovaného (v přeneseném slova smyslu i za práci s klientem) a zároveň je zodpovědný organizaci za supervizní činnost. Není to vůbec jednoduchá situace a vyžaduje poměrně vysokou flexibilitu.

S flexibilitou souvisí i schopnost přepínat ohnisko pozornosti mezi oblastmi:

- supervidovaný a jeho proces,
- klient, se kterým supervidovaný pracuje,
- vlastní proces supervizora a jeho vztah tady a teď k supervidovanému
- klient v širším kontextu a umožnění supervidovanému vidět tento širší klientův kontext
- širší kontext organizace a vztahů v ní a mimo ni (Hawkins a Shohet, 2004)

→ 7.1 Kompetence supervizora

Kompetencemi supervizora rozumíme to, čeho je schopen v reálné situaci supervizního sezení se supervidovaným vykonávat:

- supervizor pracuje se supervidovaným na dohodnutých cílech na základě zakázky
- dokáže se supervidovaným vlastní a konkrétní zakázku dojednat
- je odpovědný za vytvoření a udržování bezpečného a stimulujícího vztahu
- ví, co probíhá aktuálně ve vztahu se supervidovaným
- ví, co dělá, proč to dělá a jak to dělá
- používá metody supervizní práce, která se odvíjí z teoretických východisek, vzdělání, profese a profesionální praxe, typu výcviku; záleží i na jeho osobnostních vlastnostech – na tvořivosti, světonázorové orientaci, celkovém přehledu

Supervizor zároveň zastává roli pozorovatele a posuzovatele. Na základě posouzení situace je schopen podat zpětnou vazbu i kritiku a motivuje supervidovaného k dalšímu rozvoji. Kromě odborné kvalifikace musí mít tedy v sobě i soubor předpokladů a dovedností vést lidi, viz. výše. Dalším jeho úkolem je pomoci supervidovanému pracovníkovi rozvíjet nové strategie řešení a současně sledovat, zda ve vztahu k praktickým požadavkům jsou racionální a reálné.

→ 7.2 Zásady práce supervizora

Supervizor dodržuje ve své práci určité **zásady**, které mu pomáhají vlastní supervizi vykonávat a dotýkají se těchto oblastí:

Stabilní podmínky – nepředvídané události mohou být ohrožující

Budování vztahu pracovního spojení – základem vztahu je akceptace, otevřenost a empatie, které jsou předpokladem důvěry a bezpečí a vytvářejí půdu pro vznik pracovní aliance

Otevřenost – respekt a úcta, tolerance k rozličným názorům, možnost diskuse

Organizace sezení – příprava programu a nabídka struktury

Informovanost – uspokojovat lidi v tom být informován o tom, co se bude dít

Pravidla – psaná i nepsaná jsou podmínkou dobré práce ve skupině

Systematičnost – spolupráce na základě zakázky/kontraktu

- **společné řešení úkolů** mezi kolegy
- **intervize s pověřeným pracovníkem:** jasná domluva pravidelných setkání
- **kazuistické semináře:** pracovníci přicházejí na sezení s kazuistikami svých případů, společně je řeší s kolegy, slyší zpětnou vazbu a návrhy
- **zaučování nových kolegů do práce:** možnost přidělení někoho zkušenějšího k nim, skupinová práce s nimi, exkurze apod.
- **porady o současných klientech** formou intervize

→ 8.3 Zavádíme intervizi do organizace

Při utváření intervizní skupiny na pracovišti je možné se řídit několika jednoduchými radami, které mohou proces usnadnit a učinit přístupnějším pro všechny pracovníky, kteří se do něj mají zapojit (Hawkins a Shohet, 2004):

Pravidla sestavení skupiny:

- Utvořit skupinu, která má **podobné hodnoty**, ale **různé přístupy**. Podobné hodnoty umožňují najít společný jazyk ve skupině, různé přístupy zase obohacují práci skupiny o nová řešení, nové úhly pohledu.
- Utvořit skupinu o takovém **počtu lidí**, aby každý z členů měl šanci řešit svoje problematické situace – tedy ne příliš velkou skupinu, optimálně kolem sedmi členů.
- Mít jasno v **upřímnosti zapojení**. Intervize má smysl v tom případě, když se plnohodnotně zapojují všichni členové skupiny. Pokud ve skupině existuje odpor, vyhýbání se intervizním setkáváním, ať už ze strany celé skupiny nebo jen některých členů, je třeba jej nejprve vyřešit a pak se teprve soustředit na přinesené problémy.
- **Stanovit** jednoznačné **zakázky a domluvit se o podmínkách setkávání**. Je třeba stanovit kupříkladu časové limity intervizních setkání, míru důvěrnosti, možnosti přiznávat se ke svým chybám před ostatními apod.
- Ujasnit si **rozdílná očekávání**. Někteří mohou očekávat, že se na intervizních setkáních budou řešit veškeré pracovní záležitosti, budou dostávat konkrétní rady apod.
- Vyčlenit čas na **zpětnou vazbu na intervizní setkání**. Při ukončování setkání je užitečné nechat každého se vyjádřit, jak intervizní proces prožíval (ať už ve formě ocenění nebo kritiky).
- Jednou za čtvrt roku naplánovat **zpětnovazební setkání**. Během něj jednotliví členové mohou dostat zpětnou vazbu na to, jak během intervizních setkávání působili na ostatní,



jak funguje a vyvíjí se dynamika skupiny. Je to rovněž prostor pro znovu projednání zakázky a její případné upřesnění.

Pravidla vedení skupiny:

- Stanovit si **základní pravidla jednání**. Týká se to především otevřeného poskytování zpětné vazby, nehodnocení ostatních a jejich jednání apod.
- Zahájení sezení zjištěním potřeb přítomných.
- Vysvětlit si s mluvčími během sezení, **co očekávají od skupiny**. Mohou mít rozdílná očekávání – jen vyslechnout, slyšet zpětnou vazbu, návrhy řešení, emoční podporu, pomoci se rozhodnout apod.
- V případě potřeby stanovit na začátku nebo na konci intervizního setkávání tzv. **neformální čas**. Skupina má během intervizního setkání možnost se setkat celá a potřeba společně pohovořit může zastínit důvody k interviznímu setkání.

→ Závěr

Co říci závěrem? Supervize je něco, co se v naší společnosti začíná čím dál víc objevovat. Používá se především k pravidelné korekci profesionálního chování a také k zajišťování prevence syndromu vyhoření. Jde o systematickou pomoc (individuální či skupinovou, nebo kolegiální) při řešení profesionálních problémů v bezpečném prostředí, v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na těchto problémech (Tošner, Tošnerová, 2000).

Supervizi je možné si zajistit zvenčí prostřednictvím odborníka – supervizora, který s pracovníkem/pracovnicí má pravidelná setkání. Proces supervize je však možné iniciovat i zevnitř organizace skrze nejrůznější principy intervize, které na svém pracovišti mohou zavést a realizovat pracovníci samotní. Mohou tím pomáhat sami sobě v případech, kdy není možné z jakýchkoliv důvodů vykonávat supervizi zvenčí. Tato supervize/intervize může plnit plnohodnotně funkci vzdělávací – pracovníci se mohou vzdělávat navzájem, pracovat společně na svém profesionálním rozvoji. Může iniciovat vzájemné pochopení a pomoc mezi spolupracovníky a plnit tím také funkci podpůrnou. Díky kazuistickým setkáním, balintovským skupinám, otevřenou komunikací o úspěších a neúspěších a dobře nastaveným profesionálním kritériím má šanci plnit i funkci kontrolní.

A tak nezbývá než doufat, že tato publikace představí supervizi jako něco hluboce lidského, nejen jako další z teoretických konstrukcí. A zároveň poslouží jako inspirace k tomu, že přes všechna úskalí je možné principy supervize nejen pochopit, ale i plně využívat.

→ 11. LITERATURA

Havrdová, Z.: Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5

Hawkins, P., Shohet, R.: Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9

Jeklová, M., Šafránková, J.: Supervize v praxi. In: Grantis, 7-8/2005. XIII. Ročník 2005. ISSN 1213-404X

Kolektiv autorů: Supervize - kazuistiky. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-72-54-496-9

Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2

Tošner, J., Tošnerová, T.: Burn-out syndrom. Praha: Hestia, 2000.



- **Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem České republiky a rozpočtem hlavního města Prahy.**

- **ESF napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnanosti, podnikatelského ducha, rovných příležitostí a investicemi do lidských zdrojů.**



Copyright:
Vzdělávací institut ochrany dětí o.p.s., Mgr. Marta Jeklová, Mgr. Eva Reitmayerová
Recenzoval:
Mgr. Jaroslava Hanušová, Mgr. Jitka Horáková

Typografická úprava:
AGAMA poly-grafický ateliér, s. r. o., Na Výši 4, 150 00 Praha 5

Tisk:
Květoslav Zaplatílek, Vesec 66

Vydal:
Vzdělávací institut ochrany dětí v roce 2007
U Pergamenky 1511/3, 170 00 Praha 7
ISBN 978-80-86991-06-1



OPK
NÁRODNÍ ÚSTAV PRO
OCHRANU DĚTÍ