

SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI

studijní materiál

**Obor Sociální a charitativní práce
Teologická fakulta JU v Českých Budějovicích**

2007

OBSAH

Úvod.....	3
1. Definice supervize.....	3
2. Historie a současnost supervize	4
3. Vzdělávání v oblasti supervize	7
4. Cíle, funkce a formy supervize	7
5. Supervizní kontrakt	12
6. Supervizní techniky.....	14
7. Rizika a hranice supervize	15
8. Etické principy supervize.....	17
9. Supervize organizace	18
Seznam použitých zdrojů.....	22

Úvod

Tento materiál je určen jako studijní opora předmětu Odborná praxe a supervize oboru Sociální a charitativní práce na TF JU. Byl vypracován na základě požadavků minimálního standardu ASVSP pro předmět Supervize. Obsahuje vymezení základních pojmů supervize a přináší informace o rozvoji této disciplíny v oblasti sociální práce.

1. Definice supervize

Supervize jako nástroj umožňující naplňovat a rozvíjet odborné kompetence¹ se dosud etablovala na poli terapeutickém, sociálním a pedagogickém. V současné době registrujeme tendenci včlenit supervizi i do oblasti ziskových služeb a podnikového poradenství.²

Supervizi rozumíme **systematickou reflexi profesního jednání**. Jejím tématem jsou otázky, problematické oblasti a konflikty se kterými se supervidovaný setkává ve své práci s klientem. Vedle této formy, která je označována jako případová supervize, mohou být předmětem supervize další tematické oblasti, např. problémy interakce v pracovním kolektivu nebo těžkosti s institucionálními nebo organizačními rámcovými podmínkami.³

Supervize se vztahuje k cíli práce. Všimá si při tom procesu, jakým je daného cíle dosahováno a vztahů, které jsou při tom vytvářeny. Způsob provádění supervize i nároky na supervizora v pomáhajících profesích odpovídají nejvíce odbornému poradenství.

I když se mnoho autorů zabývá tématem supervizí, neexistuje dosud žádná všeobecně uznávaná definice supervize nebo uzavřená teoretická stavba, žádný jednoznačný soubor metod.⁴ Proto zde prezentujeme více definic různých autorů či svazů.

- Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.⁵
- Supervize tematizuje profesní souvislosti. Jako poradenský koncept, slouží k zajištění a zlepšení kvality profesní práce. Vztahuje se přitom na psychické, sociální a institucionální faktory.⁶
- Kadushin definuje supervizi jako proces, který napomáhá profesní socializaci. Je to činnost supervizora v organizaci, který má pověření řídit, koordinovat, podporovat a hodnotit výkony pracovníků agentury, kteří podléhají jeho odbornému dohledu.⁷
- Hess 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.⁸
- Evropská asociace supervize definuje supervizi jako poradenský koncept s jehož pomocí jednotlivci, týmy, skupiny a organizace reflektují a optimalizují vlastní profesní jednání

¹ srov. JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 7.

² srov. KREFT, D.; MIELENZ, I. *Wörterbuch Soziale Arbeit*, s. 600.

³ tamtéž, s. 600.

⁴ srov. ECK, C. D. Elemente einer Rahmentheorie der Beratung und Supervision. In *Supervision und Beratung*, s. 18.

⁵ srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 349.

⁶ srov. SCHREYÖGG, A. *Supervision*, s. 24.

⁷ srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 23.

⁸ srov. HESS, A. K. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research and Practice*, s. 25.

a struktury. S pomocí supervizora jsou tak řešeny problémy profese. V popředí stojí emocionální vývoj, porozumění organizačním strukturám, kreativní myšlení a vývoj nových perspektiv v profesním jednání. Předmětem supervizního poradenství může být větší spokojenost a pocit blaha ve spojení osobního (soukromého) a profesního života.⁹

Supervize se zakládá na znalostech a teoriích ze sociologie, sociální práce, psychologie a managementu.

V supervizi jsou jako témata prosazovány a sebereflexivně zpracovávány otázky, problémové oblasti, konflikty a případy z pracovního prostředí. Ve společném hledání supervize podporuje učení se samostatných osob, skupin, týmů a organizací a slouží tak rozvoji osob a organizací - pochopení a jistotě vlastní role, utváření efektivních pracovních vztahů. Supervize se vztahuje na komunikaci a spolupráci v kontextu profese.

Historie a současnost supervize

Slovo „supervize“ je složeno ze dvou slov z **latiny** - „super“, tj. **nad, nej** (nebo také nadměrnost, přehnanost) a „vision“, tj. **vidina, zjevení, pohled** (také básnická představivost nebo pověřivé vidění do budoucnosti). Podle toho znamená supervize: přehled, nadhled a kontrolu. Na základě dnešního užívání v Evropě se připojuje ještě podpora, předávání vědomostí nebo přizpůsobení se stanoveným pracovním podmínkám. V anglicky mluvícím prostředí, především v americky ovlivněném hospodářském světě, existuje ještě jedno porozumění tomuto pojmu. Podle něj je supervizor přímý nadřízený, vedoucí.¹⁰

Podněty k tomu, co označujeme supervizí můžeme nalézt i v historii, v situacích kdy člověk poprvé začíná přemýšlet o svých sociálních vztazích a je nucen s druhými komunikovat o své práci. Mezi tyto impulsy můžeme zařadit:¹¹

- 1) Z antiky je známý sokratovský dialog. Podle filosoficko - pedagogického modelu Sokrata odmítá učitel hrát se žákem hru otázka - odpověď a reaguje na odpověď žáka protiotázkou. Takto postupuje proto, aby se žák musel zamýšlet nad pozadím vlastních otázek a tím všeobecně nad životem. Takový postup je blízký dnešním profesním reflexním metodám supervize.
- 2) První nám známá reflexe profesních činností byla ve středověku kontrola kvality v rámci cechu. Cechy regulovaly nejen trh, ale staraly se také o kritéria kvality a ceny. Při nesrovnalostech byla snaha problémy regulovat kolegiálně.
- 3) V průběhu 17. století, především v době osvícenství s přibývajícím osvobozováním přírodních věd od církevního poručnictví, se rozvíjely nové instituty pro soudce a lékaře, které měly přispívat k jejich profesní sebekontrolě.

Vlastní historie supervize začíná koncem 19. století. Pojem supervize pochází původně z angličtiny z ekonomické popř. administrativní oblasti. Označoval nadřízené funkce v podnikání, spolcích, organizacích. Supervizor garantoval jako nadřízená instance plnění úkolů od podřízených. Supervize plnila zejména řídicí funkci. V organizacích zajišťujících výrobu nebo služby supervizor pečoval o to, aby jeho podřízení přiměřeně plnili své úkoly. Instruoval je odborně a kontroloval je při plnění jejich úkolů. Literatura odkazuje na to, že úloha nadřízených byla však postavena nejen na emočně distancované kontrole, ale také na lidsky akceptované podpoře při odborných otázkách.

⁹ srov. <<http://www.supervision-eas.org/index.php?id=3&lang=2>>, [cit. 1. 8. 2007].

¹⁰ srov. BELARDI, N. *Supervision*, s. 14.

¹¹ srov. BELARDI, N. *Supervision*, s. 16 – 17.

Rozvoj supervize v oblasti sociální práce

Od výše popsané administrativní supervize oddělujeme supervizi klinickou.¹² Ta vznikla koncem 19. století v Anglii pro oblast lékařství a postupně se ustálila v USA. Můžeme oprávněně předpokládat, že zdravotnický model supervize převzali někdejší sociální pracovníci proto, že měli s lékaři mnoho blízkých kontaktů.

Někteří autoři považují za první pokus o soustavnou supervizi v sociální práci způsob práce vikáře Barnetta se studenty a mladými akademiky, s kterými společně pracoval od roku 1883 v nejzanedbanější části Londýna. Když Barnett viděl, jak studenty tato práce s chudými osobně zasahuje, nabízel jim půlhodinové rozhovory mezi čtyřma očima, určené k vyjasnění a podpoře.¹³

Forma a skladba supervize zůstala poměrně stálá od konce 19. století do současnosti.

Supervizor odpovídal za určitý počet supervidovaných, kterým byla supervize poskytována v pravidelných individuálních sezeních. Supervize se rozvíjela zejména v oblasti vzdělávání pracovníků. Supervizor pomáhal pracovníkovi zvážit širší souvislosti, najít vztah příčiny a následku. V rámci supervize se vyhodnocovala především správnost postupu.

Ve 20. - 40. letech 20. století se projevuje vliv Freudovy psychoanalýzy. „Porada nad případem“ je propracována jako supervizní metoda. Zaměření se posouvá na klienta. Začíná se prosazovat i forma skupinové supervize. Objevuje se odborná literatura věnovaná supervizním technikám.¹⁴

V 50. – 70. letech v souvislosti s rozvojem teorie sociální práce je supervize pojímána jako proces, který se skládá ze tří funkcí: řízení, výuka, podpora. Rozvíjí se metodika praxí - školy mají své vlastní supervizory. Supervizor praxí se jeví jako nezbytné pojítko mezi školou a terénem.

V 60. letech je hlavním úkolem supervize začlenění velkého množství nových poznatků do praxe a podpora dobré praxe.¹⁵

V posledních desetiletích aspekt kontroly ustupuje do pozadí a do centra zájmu supervize se dostává důležitost vztahu mezi supervizorem a supervidovaným. Může to být částečně dáno i vlivem společenského vývoje v oblasti rozpadu hierarchie a autority. Sílí kreativita a autonomie a pracovní proces je silněji reflektován na pozadí míry vztahů, které se v něm objevují.¹⁶

Současnými tématy v oblasti supervize jsou otázky profesionalizace supervize: např. oprávnění a kvalifikace supervizora.

¹² srov. SCHREYÖGG, A. *Supervision*, s. 18 – 19.

¹³ srov. BELARDI, N. *Supervision*, s. 18 – 19.

¹⁴ srov. MUNSON, C. E. *Clinical Social Work Supervision*, s. 56.

¹⁵ tamtéž, s. 63 – 67.

¹⁶ srov. BELARDI, N. *Supervision*, s. 49.

Rozvoj supervize v ČR

60. léta supervize jako povinná součást psychoanalytického výcviku
70. léta probíhá supervize v rámci psychotherapeutického výcviku společnosti SUR
80. léta SUR organizuje výcviky pro vedení balintovských skupin.
Postupně jsou organizovány balintovské skupiny pro pracovníky pomáhajících profesí.
90. léta možnosti soustavnějšího vzdělávání v supervizi
- 1995 1. konference o supervizi – připravená Institutem pro psychoterapii
Ve druhé polovině 90. let se požadavek supervize stává součástí většiny programů v oblasti sociální a zdravotní péče při udělování grantů. I když je tu supervize míněna spíše jako odborný dohled, na řadě pracovišť začíná soustavná supervize pracovních týmů.
- 1996 zahájen kurz v rozvojové supervizi zaměřený na oblast sociální práce pod vedením britských lektorů Li McDermentové a Thomasze Hanchena. Šlo o supervizní výcvik s využitím portfolia, zacílený na profesionální růst i osobnostní rozvoj účastníků¹⁷
- 1997 systematický dlouhodobý výcvik v supervizi (1997-2000) organizovaný Pražským psychotherapeutickým institutem a Českou asociací transakční analýzy pod vedením Julie Hewson.¹⁸
Česká psychotherapeutická společnost zejména pod vlivem Evropské Asociace pro psychoterapii zařazuje požadavek supervize do systému akreditace komplexních vzdělávacích programů pro psychoterapii ve zdravotnictví.
- 2001 ve spolupráci s EAS založen Český institut pro supervizi (ČIS)
- 2002 v materiálu MPSV Standardy kvality sociálních služeb je uvedeno kritérium 11.6: „Pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli, zajišťuje zařízení podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání.“¹⁹ Mezi takovou formu podpory patří supervize. A tak se tento požadavek setkal s kladnou odezvou zejména u řady neziskových organizací, které byly na supervizi v zásadě připraveny a jejichž kultura byla demokratická a rozhodování do značné míry participující. V mnoha organizacích se tak supervize v průběhu několika let stala běžnou součástí práce odborných týmů a přispěla ke kontinuálnímu vzdělávání pracovníků.
- 2004 2. konference o supervizi v pomáhajících profesích – ukazuje význam a uplatnění supervize v oblasti psychoterapie, sociální práce, školní pedagogiky
- 2007 konference o supervizi v sociálních službách v Kralupech nad Vltavou

Legislativně podpořena, ať už formou pokynu, vyhlášky či metodiky MPSV, supervize v ČR dosud ale není. Uváděné Standardy kvality sociálních služeb se staly přílohou Vyhlášky č. 505/2006 Sb. Jejich kritérium týkající se zajištění podpory pracovníkům je pro MPSV jako možnost doporučení supervize dostačující.²⁰

¹⁷ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 5.

¹⁸ srov. KALINA, K.; ŠIMEK, A. *Supervize – Kazuistiky*, s. 14.

¹⁹ *Standardy kvality sociálních služeb*, s. 16.

²⁰ srov. BAJER, P. *Legislativa a supervize v sociálních službách. Sociální práce /sociálna práca*, 2007, č. 4, s. 47 – 48.

3. Vzdělávání v oblasti supervize

První kurzy v supervizi byly uvedeny v předchozí kapitole. V současné době se objevuje na trhu několik poskytovatelů různě dlouhých kursů. Např.: Remedium, I-KOS, ČIS. Dosud však neexistují společná pravidla o podmínkách vstupu a ukončení kursu, jeho délce a obsahu.

Prvním VŠ programem je obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích při FF UK, který vznikl v r. 2000 a byl akreditován v r. 2001. V souvislosti s proniknutím na akademickou půdu tak vzniká zároveň i možnost systematictější rozvíjet soustavu poznatků a metod v oblasti supervize, podporovat vznik teorie a výzkumu.²¹

Na základě podpory evropských grantů se objevují první širší výzkumy v oblasti supervize, týkající se např. uplatnění supervize v sociálních službách, zapojení supervize do práce sociálních pracovníků ve státní správě, rozvíjení supervize v rámci odborných praxí studentů v oboru sociální práce. Odborné konference o supervizi, zaměřené na výměnu praktických zkušeností se dotýkají jejího využití v psychoterapii, sociální práci i pedagogice.

4. Cíle, funkce a formy supervize

Cíle supervize

Supervize má pro supervidovaného tyto hlavní cíle:

- Vzdělávat se.
- Mít podporu.
- Bránit se předčasnému „vyhoření“.
- Posilovat svoji autonomii a nezávislost získáním dalších dovedností a zvýšením sebevědomí.
- Motivovat se zkušeností při spolupráci a setkávání se supervizorem.
- Přispět k naplnění základních etických pravidel své profese.
- Plnit očekávání své organizace a odevzdávat kvalitní práci.

Christine Böckelmann rozepisuje cíle v závislosti na jednotlivých oblastech, kterým se supervize věnuje:²²

Profesní kompetence: zachování a zvyšování profesních kompetencí, další vzdělávání a další rozvoj v profesi.

- zvládání vlastní odborné kompetence
- vytváření koncepce pro konkrétní případy
- podpora metodických kompetencí

²¹ srov. HAVRDOVÁ, Z. Otazníky kolem supervize dnes a zítra. In *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti*, s. 4.

²² srov. BÖCKELMANN, CH. *Beratung – Supervision – Supervision im Schulfeld*, s. 94.

Profesní identita: řešení vlastní profesní identity

- podpora profesní role, objasnění hranic, kompetencí
- vypořádání se s osobní stránkou povolání, vlastních představ, cílů, možností a hranic jakož i profesních perspektiv
- podpora emocionálního vnímání a adekvátního sebehodnocení
- vypořádání se se smysluplností vlastního jednání
- řešení etických otázek profese
- vypořádání se s mocí, otázkami statutu, otázkami zájmu

Vztah ke klientům:

- osvětlení vztahu mezi supervidovaným a konkrétním klientem
- analýza role ve vztahu ke klientovi, vliv instituce ve které se supervidovaný i klienti nacházejí
- podpora emocionálního odstupu vůči klientům, se kterými supervidovaný pracuje
- vyrovnání se s očekáváními, cíli a požadavky klientů

Institucionální včlenění:

- porozumění interakční síti (např. strukturální souvislosti ve vlastní pracovní oblasti)
- vyjasnění vzájemného působení mezi institucionálními a psychickými komponenty ve vztahu k práci s klientem
- vyrovnání se s očekáváními, cíli a požadavky zaměstnavatele, instituce
- řešení otázky spolupráce s kolegy a nadřízenými
- vypořádání se s tématem loajality

Funkce supervize

K naplnění cílů supervize směřují i její tři základní funkce: vzdělávací, podpůrná a řídicí.²³ Tyto funkce se v průběhu konkrétní supervizní práce mohou střídat a vzájemně prolínat.

- **vzdělávací funkce:** zaměřená na rozvoj profesionality supervidovaného - podporuje jeho odborný růst, informuje a vzdělává v nových přístupech a metodách práce, umožňuje zkoumat další způsoby práce, seznamuje s možnostmi prevence syndromu vyhoření. Cílem je rozvoj odbornosti.
- **podpůrná funkce:** zaměřená na pracovníka, jeho aktuální pocity, jeho sebehodnocení, sebereflexi, reflexi práce s klientem. Cílem je dobré zvládnutí profesních nároků.
- **administrativní/řídicí:** zaměřená na výkon pracovníka, organizace – supervize ve svém procesu sleduje a zajišťuje chápání a dodržování cílů organizace, programů a služeb. Pomáhá při stanovování priorit, kompetencí, pomáhá sledovat efektivitu práce, práci s časem. Cílem je pochopení profesních hodnot.

²³ srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 60.

Formy supervize

Supervize může být vedena různými způsoby, může se týkat rozdílných situací a může mít různé uspořádání. Alternativy by měly být předem nabídnuty, prodiskutovány a dohodnuty v kontraktu, rozdílné jsou totiž sledované cíle a výsledky.

Rozlišujeme supervizi případovou neboli odbornou, zaměřenou na daný problém klienta nebo s klientem, tedy na „případ“, a rozvojovou, která se zaměřuje na rozvoj a růst pracovníka nebo týmu. Rozdělení je umělé: dobrou prací s klientem pracovník roste a pracovníkův odborný růst by se měl projevit v dobré práci s klientem.

Supervize odborná i rozvojová se zaměřuje na jedince, na tým nebo na řízení organizace. Lze ji provádět individuálně nebo ve skupině.

Supervizi můžeme vykonávat přímo v průběhu práce (supervizor je přítomen při práci pracovníka s klientem) nebo zprostředkovaně (prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem, příp. za pomoci audio nebo videozáznamu jeho práce).

Způsoby členění supervize:²⁴

- podle postavení osoby supervizora vůči instituci: **interní - externí**
- podle počtu supervidovaných: **individuální - skupinová**
- podle profese supervidovaných - psychoterapeuti, sociální pracovníci, studenti
- kdy se provádí: **pravidelná**
příležitostná
krizová (v případě akutní potřeby)
- podle uspořádání:
peer supervize (intervize): supervizní setkání skupiny bez supervizora. Jde o podobně funkčně postavené spolupracovníky, sdílející odpovědnost za pracovní činnost, která může formálně náležet jednomu z nich.
tandem: vzájemné konzultování kolegů s podobným rozsahem zkušeností
autosupervize: proces sebereflexe pracovníka. Pracovník si sám sobě klade užitečné otázky, na něž hledá odpovědi. Při všech formách autosupervize je podstatné dopřát si dostatek času a být ochoten pochybovat o vlastních způsobech práce.

V současné literatuře se ještě můžeme setkat s pojmy manažerská supervize a supervize řízení. Tyto pojmy je třeba správně rozlišovat.

Manažerská supervize je strukturovaný proces, uplatňující se napříč celou organizací. Je založena na principu individuálního přístupu a vedení využívajícího některé ze supervizních postupů ve vztahu nadřízený – podřízený.²⁵

Supervize řízení je supervize vedoucích pracovníků organizace – supervize řídicích procesů.

²⁴ srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 352.

²⁵ srov. HAŠKA, P. Manažerská supervize v diakonii ČCE a její zavádění do praxe. In *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti*, s. 50.

Individuální supervize

V individuální supervizi jde o přímý kontakt supervizora a jednoho pracovníka. Nutnou podmínkou supervize je atmosféra důvěry a bezpečí. Supervizor a supervidovaný spolupracují na základě dohodnutých cílů a hranic postupu v supervizním kontraktu. Ten je uzavřen na prvním setkání a na dalších setkáních je na jeho základě dojednávána upřesňující dohoda o postupu v následujících sezeních.

Struktura individuálního supervizního sezení zahrnuje:²⁶

- reflexi minulého období supervidovaného a jeho práce s klienty
- předložení problému či situace, která má být řešena
- poskytnutí prostoru k přemýšlení, sebereflexi a sebehodnocení supervidovaného
- poskytování zpětné vazby ze strany supervizora
- nabídku a stimulaci variant řešení
- zapojování tvořivosti a fantazie supervidovaného
- podporu rozhodnutí supervidovaného o konkrétní strategii budoucí práce
- závěrečné oboustranné zhodnocení splnění zakázky

Skupinová supervize

Jedná se o strukturovaný proces, který dává pracovníkům možnost hovořit ve skupině o své práci, o svých pocitech a vztazích, které při práci prožívají. Cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny. Skupinová supervize má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem.²⁷

Pokud jde o velikost, supervizní skupina musí mít přinejmenším tři a ne víc než sedm lidí, jinak její členové musí bojovat o dostatek času a pozornosti.

Je vhodné pokud skupina vykazuje dostatečnou podobnost pokud jde o typy klientů, s nimiž členové pracují, obecný teoretický přístup k práci a úroveň pokročilosti. Na druhou stranu, pokud si je ale skupina ve všech třech uvedených oblastech příliš podobná, možnosti učení a vzájemného oponování se omezují a nastává nebezpečí, že se podpoří “konsensuální spojenectví”.²⁸

Skupinová supervizní práce vychází z teorie a praxe práce se skupinou.

Výhody skupinové supervize

Volba skupinové supervize oproti individuální je vhodná z několika důvodů:

- ekonomické využití času, financí příp. odbornosti
- na rozdíl od supervize individuální dodává skupina podpůrnou atmosféru, v níž se noví pracovníci mohou podělit o své úzkosti a zjistit, že ostatní čelí podobným problémům
- při skupinové supervizi těží supervidovaní z reflexí, zpětné vazby a příspěvků svých kolegů stejně jako supervizora. Potenciálně tak v tomto uspořádání méně dominuje supervizor (čímž se omezuje nebezpečí přílišného vlivu a závislosti)

²⁶ srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

²⁷ srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

²⁸ srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 134.

- skupina dává supervizorovi možnost přezkoušet si vlastní emoční či intuitivní reakce na předkládaný materiál tím, že supervizor může sledovat zda členové skupiny reagovali stejně
- skupina může nabídnout širší škálu životních zkušeností, a tak je větší pravděpodobnost, že se někdo ze skupiny dokáže vcítit jak do supervidovaného, tak do klienta. Skupina nabízí větší empatickou škálu nejen co do pohlaví, rasy a věku, ale také typů osobnosti
- skupina nabízí více příležitostí využít při supervizi činnostní techniky (užití technik modelování soch, převrácených rolí, apod.)²⁹

Nevýhody skupinové supervize

Supervize probíhající ve skupině má i své nevýhody. Je méně pravděpodobné, že tato supervize bude odrážet dynamiku individuální práce stejně výrazně jako individuální supervize. Skupinová dynamika prospěšná, pokud si ji skupina uvědomuje a je využívána jako doplněk rostoucího sebeuvědomování supervidovaných prostřednictvím jejich role ve skupinovém procesu. Pokud však například ve skupině vládne duch soupeření, může skupinový proces působit rozkladně. Poslední nevýhodou skupinové supervize je skutečnost, že je na supervizi každého člena méně času.³⁰

Týmová supervize

Svou formou ji lze zahrnout ke skupinové supervizi. Týmová supervize zahrnuje všechny členy pracovního týmu bez ohledu na jejich pracovní pozici, potřeby, zdroje a odpovědnost. Jedná se o skupinu, která se neseťkává pouze při supervizi, ale i mimo tuto skupinu pro ni existuje provázaný pracovní život. Supervize je zaměřena především na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu, popř. na práci celé organizace.³¹

Je třeba předem vymezit hranice týmu - týmy jsou organizovány primárně společnými úkoly, nikoli intimitou a emocemi. Supervize týmu se proto primárně soustřeďuje na vztahy rolí a ne na emoční vztahy.

Týmová supervize může zahrnovat témata:

- vnímání a kontext pracovních úkolů
- role a vztahy - kdo co dělá, očekávání od představitele dané role, otázky hranic
- pracovní klima – míra otevřenosti, míra podpory a spolupráce
- oblasti stresu a strategie k jeho zvládnání
- rozvoj jedinců i týmu

²⁹ srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 131.

³⁰ tamtéž, s. 133.

³¹ srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 355.

5. Supervizní kontrakt

Kontrakt, je smlouva (dohoda), kterou začíná každý supervizní vztah. Vymezuje jasné cíle i hranice postupu, vyjasňuje role a vztah supervizora a supervidovaného i očekávání supervidovaného. Supervizní kontrakt lze chápat jako užitečnou dohodu stran, které se k obsahu svobodně a vědomě rozhodly. Je důležité, aby supervidovaný byl za cíle, jichž má být dosaženo osobně odpovědný a vyjádřil, co je ochoten učinit, aby bylo možné cílů dosáhnout. Na druhé straně se rozhoduje také supervizor, zda je ochoten pracovat se supervidovaným a zavazuje se využít co nejlépe svých profesionálních dovedností, aby pomohl supervidovanému dosáhnout určeného cíle.³²

Při uzavírání supervizního kontraktu je třeba objasnit cíl spolupráce supervizora a supervidovaného. Kontrakt musí být jasný supervidovaným, zadavateli supervize i supervizorovi. Tím lze předejít mylným očekáváním od supervize ze strany vedení organizace, supervidovaných i samotného supervizora.³³

Širší (dlouhodobý) kontrakt obvykle vymezuje:

- čas (minimální frekvence délka setkání)
- zadání supervize (pomoci reflektovat; podporovat pracovníky..)
- evidence supervizních hodin, zápis
- cena supervize; způsob a termín finanční transakce
- důvěrnost informací předávaných v rámci supervizního procesu
- práva a povinnosti supervizora (možnost odložení sjednané práce, právo hovořit o tématu se svým supervizorem)
- práva a povinnosti objednatele (možnost změny termínu, způsob dohodnutí termínu)
- trojstranný kontrakt - způsob komunikace mezi jednotlivými stranami
- závěrečná ustanovení – na jak dlouhou dobu je smlouva uzavírána, jaká je výpovědní smlouva

Užší (aktuální) kontrakt se týká konkrétního supervizního setkání a obvykle vymezuje čas, cíl a hranice.

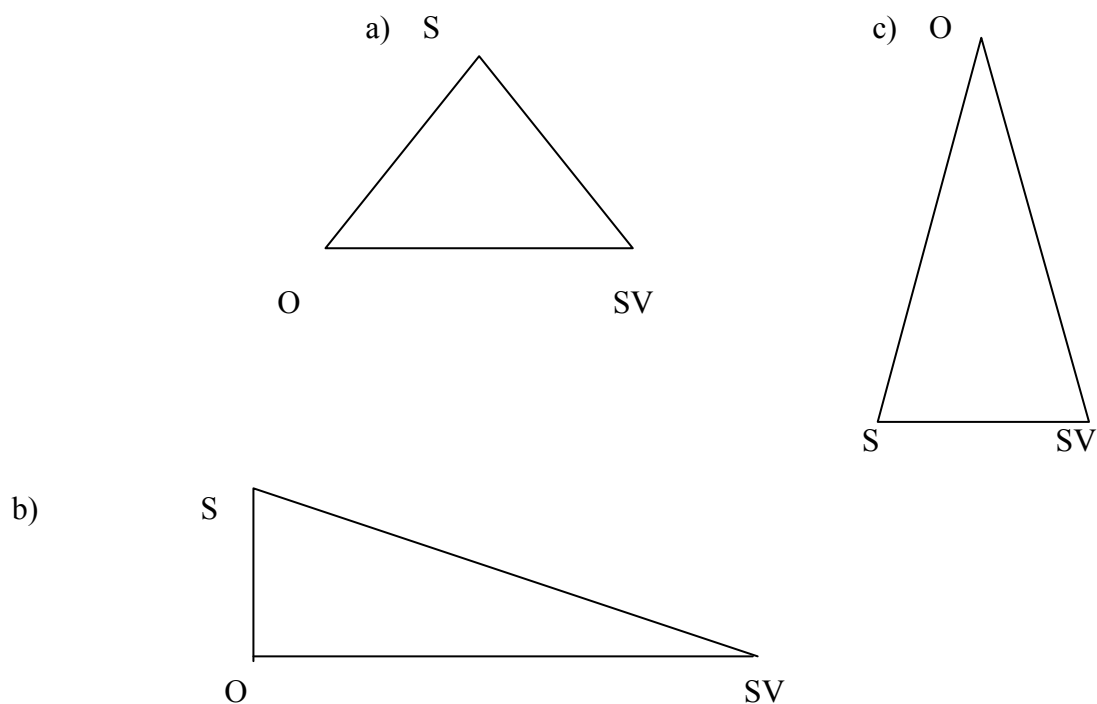
Podoba supervizního procesu i kontraktu se bude aktualizovat podle toho, jak se budou měnit potřeby supervidovaného. Je možné tedy z různých důvodů projednat a posoudit změnu původního cíle či podmínek supervize a kontrakt aktualizovat. Důležité je, aby s ním souhlasily všechny zúčastněné strany.

Při supervizi pracujeme v trojúhelnících. Obvyklými jsou například trojúhelník supervizor – pracovník (tým) – organizace nebo supervizor – pracovník – klient. Snažíme se, aby vztahy v rámci tohoto trojúhelníku byly vyvážené. Dá se tedy říci, že optimální supervizní vztah můžeme přirovnat k rovnoramennému trojúhelníku (obr. a), kde jsou na vrcholech umístěni supervizor (S), supervidovaný (SV) a organizace (O). Tato optimální rovnováha zajišťuje jasné ohraničení vzájemných očekávání. Nevyváženost ve vztazích může naopak vést ke vzniku nežádoucích spojení: např. spojení organizace a supervizora (obr. b) může vést ke ztrátě důvěry supervidovaných zaměstnanců, nebo spojení supervidovaných a supervizora proti organizaci (obr. c) může způsobit poruchy fungování organizace a neplnění cílů organizace.³⁴

³² srov. HEWSON, J. Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy. *Psychoterapeutické sešity*, 2000, č. 2, s. 5.

³³ tamtéž, s. 7.

³⁴ tamtéž, s. 7.



F. Inskipp uvádí, že supervizní spojenectví je facilitující vztah, který od supervidovaného vyžaduje schopnost:

- porozumět úkolům, rolím a hranicím supervize
- vyjednat kontrakt, vytvořit a udržet pracovní vztah se svým supervizorem
- reflektovat práci s klienty
- efektivně pro sebe využít čas supervize, zodpovědně poskytovat supervizorovi zpětnou vazbu o užitku supervize pro sebe i pro své klienty
- být otevřený vůči zpětné vazbě
- uvědomovat si a být schopen popsat vnitřní procesy, emoce, tělesné pocity, fantazie, které mu přináší interakce s klientem
- umět vyjádřit své potřeby ³⁵

Supervizní rozhovor

Jádrem supervize je supervizní rozhovor. Jeho efektivita se odvíjí od jeho struktury:

1. **Navázání kontaktu:** budování vztahu
2. **Práce na zakázce:** hledání a zjišťování potřeb supervidovaného (mapování problému)
3. **Uzavření kontraktu:** formulace zakázky
4. **Vlastní supervizní práce:** kladení otázek, vytvoření přehledu o případu (situaci), vytvoření a ověřování hypotéz, poskytování rad a informací, nabídka a společné hledání možností; odhalování oblastí, které mohly zůstat skryté; etické otázky; průběžné vyhodnocování, zda rozhovor směřuje kam potřebuje supervidovaný; přiměřené poskytování podpory; nutné poskytování zpětné vazby.

³⁵ srov. INSKIPP, F. Výchvilk supervidovaných v používání supervize. *Psychoterapeutické sešity*, 2000, č. 2, s. 14.

5. **Shrnutí průběhu práce**, pohled do budoucna, reflexe spolupráce.
6. **Závěrečná zpětná vazba**: vyhodnocení splnění zakázky (co supervidovanému pomohlo, co využije, jak hodnotí průběh...)

Supervizor i supervidovaný by měli odcházet s vědomím, že naplnili dohodnutý cíl (zakázku).

Supervizní techniky

Supervizor může používat při supervizní práci specifické postupy, jejichž výběr záleží na jeho dovednostech, erudici, individualitě. Efektivní je modelování situací, hraní rolí, kreslení map, využívání videozáznamu, focusing aj.

- **Balintovská skupina** forma skupinové supervize, která se dotýká konkrétní situace, příp. konkrétního momentu ve vlastním prožívání

Postup:

1. Expozice případu: případ přednáší některý z účastníků, který v sobě nese vnitřní konflikt: má představu, že uspokojujivé řešení existuje a on si potřebuje věci ujasnit. Jde o subjektivní obraz případu, jak jej vnímá předkladatel.
 2. Dotazování ostatních účastníků k okolnostem případu, aby si mohli vytvořit obraz o situaci.
 3. Fantazie. Účastníci nahlas sdělují (na základě vlastní intuice a tvořivosti) co je k případu napadlo, co si představují o citech a vztazích jednotlivých postav případu.
 4. Praktické náměty k řešení. Účastníci sdělují, jak by v dané situaci postupovali oni sami. Předkladatel naslouchá.
 5. Vyjádření protagonisty. Předkladatel případu se vyjádří ke 3. a 4. fázi, k tomu co vnímá jako užitečné.³⁶
- **Modelování** je technika, která umožňuje supervidovanému vyzkoušet si různé varianty řešení v modelových situacích. Modelování poskytuje příležitost nácviku nebo znovuprožití obtížné situace, vztahových záležitostí (např. modelování týmu umožňuje uvědomit si hranice, blízkost a vzdálenost, pozice v týmu, aliance a koalice, rozdělení moci či vlivu).
 - **Hraní rolí** je technika, jejímž cílem je kompetentní interakce nebo porozumění této interakci. Může být využita v individuální i skupinové supervizi. Umožňuje reálně prožít interakci, ne jen o ní pouze abstraktně diskutovat. Lze si skrze ni vyzkoušet různá řešení a postupy v jednání, vysledovat chyby a příp. i některé důsledky, diskutovat o nich a přehrávat alternativní postup.
 - **Kreslení map** - využití fantazie a kreativity pro uvědomění si skrytých obsahů (lze kreslit mapu vztahu s klientem, mapu týmu, mapu moci a vlivu ve skupině, apod.) Důležitá je diskuse a zpětná vazba.
 - **Videozáznam** poskytuje zpětnou vazbu sám o sobě. Lze tak sledovat věci, kterých si účastníci v procesu v reálném čase nevšimnou. V rámci supervize využíváme tuto techniku tak, že se supervidovaným analyzujeme videonahrávku jednání s klientem a diskutujeme o alternativách. Podobným způsobem lze zpracovat i videozáznam modelování problémové situace, hraní rolí apod.

³⁶ srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 351.

6. Rizika a hranice supervize

Rizika supervize

K nejčastěji uváděným rizikům poskytování supervize patří zneužití pozice “zkušenějšího” odborníka. Supervizor pak místo učení poučuje, místo vedení řídí, místo poskytování zpětné vazby kritizuje, místo uplatnění neformální autority je autoritářský.

Nedostatečně vyjasněný kontrakt může přinést nebezpečí vedoucí ke spojení se supervidovaným proti jeho klientovi, vedoucímu, spolupracovníkům, organizaci. Může se zde objevit i touha splynout se supervidovaným, být jím přijat. Tato spojení jdou proti cíli a smyslu supervize. Nedodržení hranic se může vždy stát rizikem – je nutné vymezovat a dodržovat hranice své vlastní (kompetence supervizora), supervidovaného, supervize, pracoviště, profese.

Nebezpečí může znamenat neuvědomovaný a nezpracovaný přenos a protipřenos, nevládnuté procesy skupinové dynamiky, nedostatečně vyjasněné role.

Hranice supervize

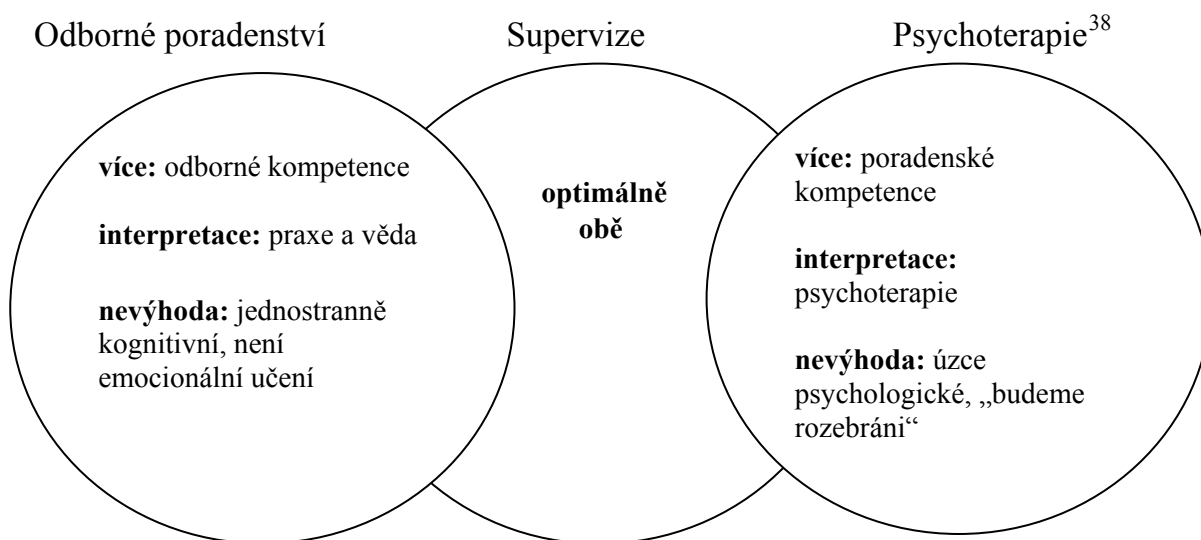
V této kapitole bychom chtěli poukázat na hranice vztahu mezi poradenstvím, supervizí a psychoterapií a v závěru kapitoly pak ukázat koučink, který se objevuje v našem prostředí jako poměrně nová disciplína sloužící k poskytování podpory a zajištění dobrého výkonu pracovníka.

V českém prostředí se supervize začala na prvním místě rozvíjet právě v oblasti psychoterapie, jako součást sebezkušenostních výcviků. Také akreditovanými supervizory se v první řadě stávali psychologové a terapeuti. Vliv prostředí ze kterého supervizor vychází ovlivňuje formu jeho práce a proto zde řadíme tuto kapitolu, která ukazuje diferenciaci mezi těmito disciplínami a spolu s nimi i vymezení vůči poradenství, ke kterému se supervize jako jeho zvláštní forma řadí.

Pod poradenství řadíme znalosti o klientech, pracovních cílech, používaných metodách a rovněž o právních a organizačních souvislostech sociálně-pedagogických činností. Vědomosti v odborném poradenství jsou zprostředkovávány převážně v racionální formě. Proti tomu pod psychoterapií se všeobecně rozumí rozpoznání a léčba psychických nemocí. V psychoterapii se klient učí něco o sobě a o svém chování k druhým lidem spíše na emocionální úrovni. Mnohé z poznatků z psychoterapie jsou však nezávislé na duševní povaze problémů a jsou důležité pro osobní život i všední pracovní den. Z toho důvodu mají psychoterapeutické znalosti hodnotu i pro poradenské kompetence v supervizi.³⁷

Aby se pracovní situace stala optimální, supervizní proces stále osciluje mezi oblastí odborného poradenství a sebezkušenosti. Když se silně uvízne v odbornosti, neuskutečňují se žádné emoční učební procesy. Zůstává-li supervize silně u sebezkušenosti, přichází zkrátka odbornost.

³⁷ srov. BELARDI, N. *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*, s. 46.



Pro supervizi platí tato kritéria:³⁹

- 1) Klást větší zřetel na pracovní úkoly a do menší hloubky zpracovávat témata vztahující se k životní historii.
- 2) Pojmenovat terapeutické možnosti, ale nedělat terapii.
- 3) Vůči jednomu klientovi nevystupovat v roli psychoterapeuta i supervizora současně.
- 4) Všechna vyjádření se budou interpretovat a komentovat se zřetelem na pracovní situace a úkoly. Biografické projevy budou ignorovány nebo vynechány, avšak s objasněním, proč nemohou být řešeny.
- 5) Sebeinterpretace je lepší než cizí interpretace: je lépe, když supervidovaný sám poznává souvislosti a co se odehrává.
- 6) I v supervizním rozhovoru se může objevit strach nebo obranná reflexe. Tyto bloky a odpory nelze interpretovat z mocenské pozice supervizora. Je výhodné společně prozkoumat, jak k tomu dochází.
- 7) Změna reflexních rovin: psychotherapeutické prvky musí být přeměněny do otázek odborného poradenství.
- 8) Supervizoři musí vědět o psychoterapii více, než smějí použít.
- 9) Dialogický princip: v supervizi jsou supervizor i supervidovaný „kolegové“, tzn. na jedné rovině.

³⁸ srov. BELARDI, N. *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*, s. 55.

³⁹ srov. BELARDI, N. *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*, s. 53 – 55.

V závěru je dobré ještě poukázat na rozdíl mezi supervizí a koučinkem, který začínají organizace v dnešní době pro své pracovníky poměrně často využívat. Koučink je vysoce individualizovaná metoda, která vede koučovaného k analýze vlastního chování a problémů a nabízí techniky, které mu umožní tyto problémy koncepčně řešit. Nejde o naučení koučovaného něčemu co neumí, ale o jeho vedení k tomu, aby to objevil sám. Supervize i koučink pomáhají zajistit potřebnou podporu pro kvalitní řízení a výkon sociálních služeb.

Zatímco supervize je více reflektující, koučink je direktivnější. Dá se říci, že v koučinku stojí primárně v centru pozornosti vývoj jednotlivých kroků jednání vedoucích k nejbližšímu cíli a to i skrze radu experta (kouče). V supervizi převažuje práce na porozumění reflektované situaci v daném kontextu, s cílem otevřít supervidovanému nové perspektivy a směry, ze kterých se pak vyvíjí jeho další kroky v jednání. Koučink tedy klade důraz na vedení, které v takové formě není v supervizi obsaženo. Současně ale s vývojem těchto disciplín se postupně ztrácejí tyto tradiční rozdíly směrem ke spojující podobnosti.⁴⁰

8. Etické principy supervize

Supervize je zároveň místem etické výměny názorů inovující se profesní praxe. Práce supervidovaného i supervizora je hodnocena a prověřována etickou přiměřeností.⁴¹ Každá supervizní komunikace obsahuje potenciální etický dialog.⁴² Etické se aktualizuje jak v komunikaci supervizor-supervidovaný, tak ve vztahu supervidovaný-klient. Určení toho co je eticky správné může následovat i po prozkoumání celé situace jednání a jejího požadavku. Na základě rozmanitosti a variability situačních požadavků jsou jednou učiněná etická rozhodnutí nepřenositelná na další situace.⁴³

Někteří autoři nabízí cestu, jakým způsobem postupovat při etickém rozvažování. Pro představu zde uvádíme např. čtyřetapový model etického rozhodování Michaela Carrola:

- 1. Vytváření etické citlivosti:* sem patří vznik povědomí o dopadech chování na druhé a vzhled do možných etických nároků interpersonálních situací.
- 2. Formulování morálního sledu aktivit:* souhra mezi skutečností situace, profesními etickými pravidly a našimi vlastními etickými zásadami.
- 3. Uskutečnění etického rozhodnutí:* potřeba dotáhnout do konce a uskutečnit etická rozhodnutí učiněná při zvládnání odporu, ať už vnějšího nebo vnitřního, jako je politika, vlastní zájmy, ochrana kolegy nebo strach z dopuštění se chyby.
- 4. Přijímání dvojznačnosti etických rozhodnutí:* nutnost vypořádat se s pochybnostmi a nejistotou.

Podobný postup pro etické zvažování nabízí i Schreyögg.⁴⁴

Etické principy jsou vtělovány do etických kodexů, které tvoří jakýsi mezistupeň mezi etikou a legislativou.⁴⁵ Také organizace a svazy věnující se supervizi mají své kodexy. Například Český institut supervize, který je členem EAS (Evropská asociace supervize), přijal po přihlášení se do této organizace i její etický kodex. Tento kodex je nástrojem k ochraně klienta i supervizora a také je nástrojem ke kultivaci a ochraně oboru jako takového.⁴⁶

⁴⁰ srov. BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz.*, s. 31.

⁴¹ srov. SCHREYÖGG, A. *Supervision*, s. 49.

⁴² srov. BELARDI, N. *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*, s. 161.

⁴³ srov. SCHREYÖGG, A. *Supervision*, s. 58.

⁴⁴ srov. SCHREYÖGG, A. *Supervision*, s. 56 – 58.

⁴⁵ srov. PALOUŠOVÁ, A. *Potíže s etikou. Konfrontace*, 2005, roč. 16, č. 1 (59), s. 24.

⁴⁶ srov. PALOUŠOVÁ, A. *Potíže s etikou. Konfrontace*, 2005, roč. 16, č. 1 (59), s. 25 – 26.

9. Supervize v organizaci

Organizaci zde chápeme z hlediska sociologického jako fenomén, který vytváří kontext pro činnost sociálního pracovníka. Z hlediska systémového je chápána jako samostatný organismus, seberegulující, interagující se svým okolím, usilující o své vlastní zachování, adaptaci či rozvoj.⁴⁷ „Je to celek, ve kterém je více či méně účelně propojena jeho funkce (např. poskytování služby klientům) s podmínkami, které jsou pro naplňování této funkce potřebné.“⁴⁸ Mezi podmínky patří zdroje (personál, informace, finance, kontakty, dostupnost služby), nástroje (techniky a metody práce s klienty), kontakty (klienti, kteří chtějí službu využívat), doprovodné služby (infrastruktura, komunikační sítě, účetnictví, právní servis). Dalším důležitým faktorem organizace je způsob integrace lidí ve skupinách, schopnost přizpůsobit se, vyladit se, sledovat společný cíl, naplnit svá osobní očekávání, atd.⁴⁹

Cíle supervize v organizaci

Mezi základní cíle supervize v organizaci, která poskytuje služby, patří zajištění dobré kvality služeb jejím klientům. Supervize v organizaci se stává organizovanou a strukturovanou příležitostí pro :

- prezentaci problémů s klienty, v týmu
- řešení etických otázek - pravidla a hodnoty pracoviště
- vzdělávání a rozvoj profesionality pracovníků
- podporu pracovníků
- podporu vztahů v týmu
- prevenci syndromu vyhoření

Jednotlivým pracovníkům supervize umožňuje:

- pravidelně poskytovat prostor k reflexi obsahu a procesu vlastní práce
- rozvíjet pracovní dovednosti
- získat informace a jiný pohled na vlastní práci
- dostat zpětnou vazbu ohledně obsahu i procesu vlastní práce
- získat podporu a ocenění jako pracovník i jako osoba
- získat jistotu, že nebudu muset sám nést zbytečnou zátěž problémů a projekcí
- mít prostor propátrat a vyjádřit osobní nepohodu, ztrátu zájmu
- lépe plánovat a využívat vlastní osobní a profesionální zdroje
- zajistit kvalitní práci⁵⁰

⁴⁷ WINKLER, J.; PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník*, s. 723.

⁴⁸ MUSIL, L. *"Ráda bych Vám pomohla, ale"*, s. 22.

⁴⁹ srov. MUSIL, L. *"Ráda bych Vám pomohla, ale"*, s. 22.

⁵⁰ srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 34.

Vytváření kultury učení a rozvoje⁵¹

Supervize se nejlépe rozvíjí v kultuře učení a rozvoje. Toto přesvědčení vychází z myšlenky, že pomáhající profese jsou nejlépe schopny napomáhat druhým s učením, pokud samy u sebe podporují neustálé učení a rozvoj. Proto značná část práce v pomáhajících profesích spočívá ve vytváření prostředí a vztahů, v nichž se klienti učí poznávat sebe a své prostředí způsobem, který umožňuje, že mají při odchodu více voleb, než měli při příchodu.

Klíčové vlastnosti kultury a způsob, jak ovlivňují supervizi:

- Učení a rozvoj jsou chápány jako nepřetržité celoživotní procesy. V učící se kultuře si tak i nejzkušenější a nejvýše postavení pracovníci pro sebe zajišťují supervizi či konzultace a nechápou supervizi jako nástroj určený jen pro osoby, jimž chybí výcvik a zkušenosti.
- Problémy a krize jsou chápány jako důležité příležitosti pro jedince i organizaci učit se a rozvíjet. V této kultuře není nebezpečné podstupovat rizika, protože selhání jsou chápána jako události, z nichž se lze poučit, a ne jako důkazy sloužící k obžalobě kolegů.
- Supervize začíná od reflektování konkrétní zkušenosti a snaží se jí porozumět způsobem, v jehož důsledku se zkušenost stává výzvou k přehodnocení vlastního pohledu. Nový pohled je využit k vytváření nových možností, volby nových postupů a jejich využití.
- Učení samo o sobě se stává důležitou hodnotou. Supervizoři se sami ptají, jak mohou pomoci supervidovaným maximalizovat jejich učení, aby ti měli možnost pomoci s učením klientům.
- Dobrý systém hodnocení se nezaměřuje pouze na výkon, ale i na to, co se hodnocení naučili, jak se rozvíjeli a jak může jejich učení a rozvoj v následujícím období nejlépe pokračovat a lepší se.
- Existuje trvalé a otevřené předávání zpětné vazby mezi kolegy a mezi jednotlivými úrovněmi organizace. Ke zpětné vazbě jsou povzbuzováni i ti, s nimiž mají pracovní týmy a organizace nějaké vazby: klienti, jiné organizace, apod.
- Učení se odehrává nejen na úrovni jednotlivců, ale týmů a celé organizace.

Rozvoj strategie a praxe supervize v organizacích⁵²

Zodpovězení otázky, jak postupovat při rozvoji supervizní praxe v organizaci není snadné protože, každá organizace je jiná a má jiné potřeby, je třeba zohlednit odkud se začíná a protože se nelze řídit jednoduchým receptem nebo přebírat řešení odjinud.

V procesu zavedení nebo zlepšení strategie a praxe supervizí můžeme rozpoznat sedm stadií:

1. Oceňující zjišťování toho, jaká supervize již probíhá

Změna začíná od ocenění toho, k čemu již dochází a čeho již jednotlivci a týmy dosáhli a ne z postoje, že to co je, je nedostatečné, a proto je třeba dodat změnu zvenčí

⁵¹ srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 173 – 175.

⁵² srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 179 – 186.

2. Probuzení zájmu o rozvoj strategie a praxe supervize

Impuls ke změně musí přijít zevnitř. Pokud pracovníci nepovažují problém za vlastní, nebudou za vlastní považovat ani řešení. Dvěma nejúčinnějšími způsoby, jak někoho přesvědčit o potřebě supervize, je ukázat mu, jak drahé je supervizi nemít a ukázat zisky, které přináší dobrá supervize. Cenu za neexistující supervizi lze nalézt v řadě různých zdrojů: nevyhovující nebo zastaralá praxe, stížnosti klientů, pracovní morálka zaměstnanců, průzkum postojů zaměstnanců, porovnání s osvědčenou praxí v oboru.

3. Zahájení experimentu

Ve většině organizací můžeme najít nejen ostrůvky úspěšné praxe, ale také skupinky lidí, kteří mají touhu a odhodlání změnit věci k lepšímu. Je účinné podpořit a využít tvořivou energii těch, kdo jsou uprostřed organizace. Nalézt skupinu pracovníků, která chce jít dopředu a vyzkoušet nový postup, může ale často způsobit zájem dalece přesahující její hranice. Aby nedošlo k nebezpečí, že se některá jednotka stane příliš elitní a mimořádnou, je dobře, aby se experimentálního zkoušení nových supervizních přístupů zúčastnilo více skupin.

4. Zvládnutí odporu vůči změně

I v organizaci, která dosáhla velkého množství výše uvedených předpokladů, změna stejně vyvolá odpor. Rozdíl je v tom, že takto připravená organizace bude mít daleko větší šanci tento odpor vůči změně úspěšně překonat.

5. Rozvinutí strategie supervize

Každá organizace potřebuje ve vztahu k supervizi jasně definované strategické záměry, které jasně vyjádří:

- účel a funkci supervize
- jak supervize přispívá k naplnění celkových cílů organizace
- minimální standardy pro obsah a způsob vedení supervize
- minimální požadavky na supervizní smlouvy včetně četnosti a způsobu rozhodování o programu
- protidiskriminační postupy
- jak se bude supervize zaznamenávat a jaký status budou mít poznámky ze supervize
- vztah mezi supervizí a hodnocením pracovníka
- práva a povinnosti supervidovaného i supervizora
- způsoby řešení neshod a případného zhroucení procesu
- očekávaný a zaručený stupeň důvěrnosti
- jak se bude postupovat v případě “špatného výkonu” a jak bude oceněn “dobrý výkon”
- na co by se supervize měla zaměřovat
- jakou prioritu by supervize měla dostat vzhledem k jiným úkolům

Strategii organizace ve vztahu k supervizi je potom možné použít jako základ při uzavírání formální smlouvy mezi supervizorem a supervidovaným.

6. Rozvinutí procesu trvalého učení a rozvoje

Když člověk přijímá dobrou supervizi, zároveň se učí, jak být dobrým a aktivním supervidovaným. Také semináře a konference na téma, jak si ze supervize odnést to, co potřebujeme, mohou být pobídkou ke zvýšení úrovně supervizní praxe.

Supervizní učení je nepřetržité a vyžaduje aktualizace. Je také důležité zabudovat do mechanismů organizace postupy, které jí umožní učit se z toho, co se objeví v průběhu supervize.

7. Zavedení procesu pravidelného vyhodnocování

Zavádění supervize v organizaci může po počátečním nadšení snadno začít stagnovat. Např. u velmi odhodlaných účastníků, se může jejich nadšení změnit ve frustraci, jelikož ostatní pracovníci v organizaci nereagují způsobem, jaký očekávali a v jaký doufali. Supervize má větší naději na dlouhodobější udržitelnost, jestliže je celý organizační proces pečlivě naplánován a monitorován a na základě jeho výstupů aktualizován.

Seznam použitých zdrojů

Standardy kvality sociálních služeb. Praha: MPSV, 2002. ISBN neuvedeno.

Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti. Ústí nad Labem: 2005.
ISBN 80-7044-698-6.

BELARDI, N. *Supervision : Grundlagen, Techniken, Perspektiven.* München: C.H. Beck, 2005.
ISBN 3-406-44757-0.

BELARDI, N. *Supervision: eine Einführung für soziale Berufe.* Freiburg im Breisgau: Lambertus, 1998. ISBN 3-7841-1079-7.

BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung.* Stuttgart: W. Kohlhammer, 2007. ISBN 978-3-17-019102-0.

BÖCKELMANN CH. *Beratung-Supervision-Supervision im Schulfeld.* Studien Verlag, 2002.
ISBN 978-3706516396.

ECK, C.D. Elemente eine Rahmentheorie der Beratung und Supervision. In FATZER, G. *Supervision und Beratung.* 9. Aufl. Köln: EHP, 2000. ISBN 3-926176-27-X.

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

HAWKINS, P.; SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích.* 1. vyd. Praha: Portál, 2004.
ISBN 80-7178-715-9.

HESS, A. K. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research and Practice.* New York: Wiley, 1980.
ISBN 0-4710-5035-0.

JEKLOVÁ, M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize.* Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.

KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work.* New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 0-231-12094-X.

KALINA, K.; ŠIMEK, A. *Supervize - kazuistiky.* Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-496-9.

KREFT, D.; MIELENZ, I. *Wörterbuch Soziale Arbeit.* 4. Aufl. Weinheim: Beltz, 1996.
ISBN 3-407-55781-7.

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce.* 1. vyd. Praha: Portál, 2003.
ISBN 80-7178-548-2.

MUNSON, C. E. *Handbook of Clinical Social Work Supervision.* Binghamton: Haworth Social Work Practice, 2002. ISBN 0-7890-1077-1.

MUSIL, L. *"Ráda bych Vám pomohla, ale ...": dilemata práce s klienty v organizacích.* Brno: Marek Zeman, 2004. ISBN 80-903070-1-9.

SCHREYÖGG, A. *Supervision : ein integratives Modell : Lehrbuch zu Theorie und Praxis.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. ISBN 3-8100-4099-1.

WINKLER, J.; PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997.
ISBN 80-7184-164-1.

Časopisecké statě:

BAJER, P. Legislativa a supervize v sociálních službách. *Sociální práce /sociálna práca*, 2007, č. 4.

HEWSON, J. Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy. *Psychoterapeutické sešity*, 2000, roč. 1, č. 2.

INSKIPP, F. Výcvik supervidovaných v používání supervize. *Psychoterapeutické sešity*, 2000, roč. 1, č. 2.

PALOUŠOVÁ, A. Potíže s etikou. *Konfrontace*, 2005, roč. 16, č. 1 (59).

Elektronické dokumenty:

Was ist Supervision? In *EAS - Supervision und Coaching in Europa* [online]. [cit. 1. 8. 2007].

Dostupné na [www: <http://www.supervision-eas.org/index.php?id=3&lang=2>](http://www.supervision-eas.org/index.php?id=3&lang=2).