

Kapitola 5

Mapy a modely supervize

Úvod

V této kapitole se chceme zastavit a vyložit teoretické zázemí a rámec supervizí. Kapitola je psána zejména pro nové supervizory a má jim pomoci získat širší pohled na to, co supervize je – na různé druhy, stránky a styly, které přicházejí v úvahu –, aby si mohli určit vlastní styl supervize a poté najít konkrétní typ nejvhodnější pro daného supervidovaného a prostředí, v němž budou pracovat. Kapitola se rovněž zabývá otázkami, které musí nový i zkušený supervizor zvažovat, a přináší podklady pro úvahy o tom, jaký další výcvik při supervizi potřebujete.

Co je supervize?

Hess (1980, s. 25) definuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“. To se podobá druhé nejčastěji užívané definici supervize od Loganbilla a kol. (1982): „intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“.

Britská poradenská asociace vytvořila určitá základní pravidla supervize. Jejich první dokument o supervizi (1987) obsahuje i uznání skutečnosti, že supervize není určena jen pro supervidovaného, ale je také k užtku klientovi. Uvádí se zde, že „prvořadým smyslem supervize je ochrana nejlepších zájmů klienta“ (s. 2).

To je ovšem jen začátek příběhu, protože úkolem supervize je nejen rozvíjet dovednosti, porozumění a schopnosti supervidovaného, ale v závislosti na prostředí může mít i další funkce. Kombinování četných funkcí supervize je podstatou osvědčených postupů.

Funkce supervize

Když píše Kadushin (1976) o supervizi sociální práce, popisuje tři hlavní funkce či role, které nazývá **vzdělávací, podpůrná a řídicí**. Proctorová (1988a) uvádí podobné rozdělení, když popisuje hlavní procesy při supervizi v poradenství, a užívá pojmy **formativní, restorativní a normativní**.

Vzdělávací neboli **formativní** funkce, což je funkce zdůrazňovaná v definicích citovaných v předchozí kapitole, se týká rozvoje dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. To se děje prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Při takovém rozebírání jim supervizor může pomáhat:

- lépe klientovi rozumět;
- více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienta;
- chápat dynamiku toho, jak probíhají jejich interakce s klientem;
- podívat se na to, jak intervenují a jaké jsou dopady jejich intervencí;
- zkoumat další způsoby práce s touto a podobnými situacemi klientů.

Podpůrná neboli **restorativní** funkce je způsob reagování na skutečnost, že na všechny pracovníky účastníci se důvěrné terapeutické práce s klienty nevyhnutelně působí zoufalství, bolest a roztržičnost klienta, a potřebují čas, aby si začali uvědomovat, jakým způsobem je to může ovlivňovat, a aby své reakce mohli zvládat. To je nezbytné, nemají-li být pracovníci přeplněni emocemi. Tyto emoce mohly vzniknout v důsledku empatie s klientem, nebo je klient mohl oživit, případně mohly být reakcí na klienta. Nevěnovat takovým emocím pozornost vede brzy k nižší účinnosti pracovníků, kteří se buď se svými klienty začnou nadměrně identifikovat, nebo se začnou bránit další možnosti nechat na sebe klienty působit. To časem vede ke stresu a k jevu nyní běžně označovanému jako vyhoření (viz 3. kapitola). Ve dvacátých letech 20. století bojovali britští horníci za tzv. čas nad ústím štoly – právo na to, smýt ze sebe špínu z práce v čase zaměstnavatele, místo aby si ji nosili s sebou domů. Supervize je pro ty, kdo pracují s lidským zoufalstvím nemocí a roztržičností, jakousi obdobou (viz také 3. kapitola).

Řídicí neboli **normativní** stránka supervize plní při práci s lidmi funkci kontroly kvality. Potřebu mít někoho, kdo se spolu s námi dívá na naši práci, si u pomáhajících pracovníků vynucuje nejen nedostatečný výcvik či malá zkušenost, ale i naše nevyhnutelná lidská selhání, hluchá místa, citlivé oblasti v důsledku vlastních zranění i naše předsudky. V mnoha prostředích nese supervizor určitou odpovědnost za blaho klientů a za to, jak s nimi supervidovaný pracuje. Supervizoři mohou nést odpovědnost za prosazování standardů agentury, v níž se práce odehrává. Téměř všichni supervizoři, i když nejsou nadřízenými supervidovaných, nesou určitou odpovědnost za správné vykonávání jejich práce i za to, že bude odpovídat vytyčeným etickým standardům.

Brigid Proctorová (1988a) uvádí zajímavé medailonky dokreslující různé funkce supervize a ukazující, jak je možné přecházet z jedné funkce do druhé:

Učitelka ve středisku pro léčbu mladých lidí po pěti náročných letech odchází. Žádá o schůzku, aby si zrekapitulovala nabyté dovednosti. Brzy se ukazuje, že než se k tomu dostane, musí napřed mluvit o svých pocitech ztráty a dezorientace při odchodu z blízkého, energií nabitého, důvěrného, strukturovaného prostředí. (Zdánlivě formativní úkol se mění na restorativní.)

Poradkyně těhotných žen hovoří o svých etických a právních dilematech týkajících se jedné patnáctileté klientky. Dostává dvacet minut, o něž požádala, a poté se členové skupiny rozhodují, že v příštím týdnu věnují celou supervizi otázkám zachovávání mlčenlivosti, které se vážou k jejich práci. (Normativní úkol)

Učitel pracující s obtížně zvladatelnými dětmi začíná hovořit o chlapci, kterého má v poradně. Prostřednictvím sociodramatu navozeného supervizorem mu skupina pomáhá uvědomit si složitost systému, v němž se on i chlapec nacházejí, a rozdílná očekávání, která na ně směřují ... ze strany rodičů, ředitele školy, sociálního pracovníka a dalších. Na konci říká, že je mu teď jasnější jím zvolený úkol a role. (Formativní, normativní a restorativní)

Tabulka 5.1 Prvořadá zaměření supervize

Hlavní kategorie zaměření	Kadushinova kategorie
Poskytovat pravidelně prostor, v němž mohou supervidovaní uvažovat o obsahu a procesu své práce	Vzdělávací
Rozvíjet porozumění a dovednosti v práci	Vzdělávací
Získávat informace a jinou perspektivu týkající se vlastní práce	Vzdělávací/podpůrná
Získávat zpětnou vazbu o obsahu i procesu	Vzdělávací/podpůrná
Být uznáván a mít oporu jako člověk i jako pracovník	Podpůrná
Zajistit, aby jako člověk a jako pracovník nebyl jedinec nucen zbytečně nést obtíže, problémy a projekce sám	Podpůrná
Mít prostor k prozkoumání a vyjádření osobních trápení, vracejících se se podnětů, přenosu či protipřenosu, které může přinášet práce	Řídicí/podpůrná
Lépe plánovat a využívat osobní i odborné zdroje	Řídicí/podpůrná
Být sám aktivní, nikoli jen reagovat	Řídicí/podpůrná
Zajistit kvalitu práce	Řídicí

Během naší práce ve výcviku supervizorů jsme navázali na Kadushinovy (1976) funkce supervize seznamem toho, co považujeme za prvořadá zaměření supervize, a jeho vztažením ke Kadushinovým kategoriím (viz tab. 5.1). Tabulka ukazuje, že supervize má vzdělávací, podpůrné a řídicí součásti, i když v různých prostředích některé stránky převažují nad jinými, a také tyto jednotlivé stránky nejsou zcela oddělené, většinou je zaměření supervize jejich kombinací. V jiné práci (Hawkins, 1982) jsme popsali náš vlastní model, který dokresluje, jak jsou tyto tři oblasti sice vzájemně odlišné, ale jak se současně výrazně překrývají. Hodně supervizí se odehrává v oblastech, kde jsou manažerská, podpůrná a vzdělávací hlediska vzájemně promíšená.

Druhy supervize

Je důležité pro každý supervizní vztah vytvořit jednoznačnou smlouvu a v ní stanovit, jakou řídicí, vzdělávací a podpůrnou odpovědnost supervizor ponese. Prvním krokem při tvorbě smlouvy je udělat si jasno v tom, kterou z hlavních kategorií supervize požaduje supervidovaný a kterou nabízí supervizor, a do jaké míry se v tom shodují nebo rozcházejí. Hlavní kategorie jsou následující.

Výuková supervize

V některých prostředích má supervizor spíše roli učitele, zaměřuje se téměř výhradně na vzdělávací funkci, pomáhá účastníkům rozebírat jejich práci s klienty, zatímco řídicí a podpůrnou supervizní funkci poskytuje účastníkům někdo na pracovišti.

Výcviková supervize

Tato supervize rovněž zdůrazňuje vzdělávací funkci a supervidovaní jsou v jakési výcvikové či učňovské roli. Může jít o studenty sociální práce na praxi nebo psycho-terapeuty ve výcviku pracujících s klienty vyčleněnými pro jejich výcvik. Na rozdíl od výukové supervize má supervizor jistou odpovědnost za práci s klienty, a proto přebírá jednoznačnou řídicí či normativní roli.

Řídicí (manažerská) supervize

Tento termín užíváme tam, kde je supervizor také nadřízeným supervidovaných. Tak jako ve výcvikové supervizi má supervizor určitou jednoznačnou odpovědnost za práci s klienty, avšak supervizor a supervidovaný jsou ve vztahu nadřízený–podřízený spíše než ve vztahu instruktor–účastník.

Poradenská supervize

Supervidovaným zůstává odpovědnost za práci, kterou vykonávají se svými klienty, ale se supervizorem, který není ani jejich instruktorem ani vedoucím, konzultují otázky, které si přejí rozebrat. Tento druh supervize je určen zkušeným, kvalifikovaným pracovníkům.

Doposud jsme psali pouze o supervizi, která je **vertikální**, to znamená, že zkušenější supervizor pracuje s méně zkušeným supervidovaným. Přichází však v úvahu i **horizontální** supervizní smlouva mezi supervidovanými na téže úrovni. Tomu se budeme více věnovat v deváté kapitole o skupinové supervizi, kde bude řeč o supervizi mezi kolegy. Je rovněž možné uzavírat individuální smlouvy o supervizi mezi dvěma kolegy. Ta má zpravidla formu poradenské supervize, ale může obsahovat i prvky partnerského učení mezi kolegy.

Tvorba smlouvy

Každá z forem supervizního vztahu musí začínat jednoznačnou smlouvou, kterou tvoří a vypracovávají obě strany a která rovněž odráží očekávání zúčastněných organizací a profesí. Page a Bosket (1994, s. 44) navrhuji, že by smlouva měla upravovat:

- základní pravidla;
- hranice;
- zodpovědnost;
- očekávání;
- vztah.

Carroll (1996, s. 98) vypracovává čtyři oblasti zásad, které je třeba prozkoumat:

- praktické stránky;
- pracovní spojení;
- prezentování při supervizi;
- vyhodnocování.

Podle našeho návrhu je při uzavírání smlouvy třeba pokrýt následujících pět klíčových oblastí:

- praktické stránky;
- hranice;
- pracovní spojení;
- formát sezení;
- organizační a odborný kontext.

Praktické stránky

Při vytváření smlouvy je nezbytné mít jasno o praktických záležitostech, jako je čas, frekvence, místo, kdy se smí sezení přerušit nebo odložit, vyjasnění případných plateb atd.

Hranice

Supervidovaným i novým supervizorům často dělá starosti hranice mezi supervizí a poradenstvím či terapií. Je zřejmé, že práce v kterékoli z pomáhajících profesí, která jde do hloubky, může znovu vyvolat osobní pocity, rozrušení, hněv nebo neštěstí. O tyto pocity je třeba se podělit a prozkoumat je, má-li být pracovník schopen dobře fungovat a učit se z události, která pocity znovu vyvolala. Uvedme příklad z klubu mládeže: