

# Supervize v pomáhajících profesích

*„Já na filmu pracuju jako tzv. supervising editor neboli vrchní střihač. To znamená, že nestřihám, ale pouze dohlížím. Zkrátka do toho kecám.“ M. Janek (Cinema 10/2001)*

## Co supervize je?

Supervize je činnost, při které prostřednictvím zaměřeného **pozorování** a cílených **otázek** uvažujeme nad **účinností péče** o klienta/pacienta a **kvalitou práce** a zvyšujeme pracovníkovu schopnost **reflexe** (uvědomovaného vnímání) vlastní práce a **sebereflexe** (uvědomovaného sebevnímání) stavů, do kterých ho práce s lidmi uvádí.

Způsob provádění supervize i nároky na supervizora v pomáhajících profesích odpovídají asi nejvíce odbornému poradenství.

## Jaké má supervize funkce?

Úkolem supervize je zaručovat dobrou úroveň práce v dané odbornosti. Hlavními funkcemi supervize je **řízení, vzdělávání a podpora**.

- Do řídicí funkce supervize spadá **hodnocení a posuzování pracovníkova výkonu**. Cílem je pochopení profesionálních **hodnot**.
- Vzdělávací funkci plní supervize předáváním zkušeností z dobré praxe (supervizor je většinou zkušeným odborníkem). Cílem je rozvoj **odbornosti**.
- Podpůrná funkce supervize se projevuje spolunesením pracovní zátěže, sdílením, předáváním pracovního odhodlání a naděje. Cílem je dobré zvládnutí profesních **nároků**.

Supervize obsahuje složky **nadhledu a dohledu** a zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v oblasti schopností, vědomostí a dovedností, tak v oblasti etické a hodnotové.

## Na co se při supervizi zaměřujeme?

Supervize zvyšuje **účinnost** naší práce zaměřením se na její **cíle**; zvyšuje i **kvalitu** práce zaměřením se na její průběh (**proces**). Ústřední pozornost je věnována **vztahům**, které jsou v pomáhajících profesích snad nejdůležitějším prostředkem k dosahování cílů a nejvýraznější známkou kvality práce.

Při týmové supervizi se zaměřujeme na **vztahy v týmu**; ty vytvářejí a ovlivňují pracovní atmosféru a také to, s jakým úspěchem probíhá spolupráce při poskytování služeb klientovi (přenos informací, přímá práce s klientem, atd.).

Předmětem supervize se může stát i **řízení organizace**, protože způsoby řízení ovlivňují poskytování služeb klientům i týmové vztahy.

## Jak supervizi dělíme?

Rozlišujeme supervizi **případovou** neboli **odbornou**, zaměřenou na daný problém klienta nebo s klientem, tedy na „případ“, a **rozvojovou** neboli **manažerskou**, která se zaměřuje na rozvoj a růst pracovníka nebo týmu. Rozdělení je umělé: dobrou práci 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 dění** (supervizor je přítomen práci pracovníka s klientem) nebo **zprostředkovaně** (prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem a s případnou pomocí audio nebo videozáznamu jeho práce).

### **Kdo supervizi dělá?**

Supervizor je buď supervidovanému nadřízen a/nebo má odborné předpoklady k tomu, aby ho mohl vést k dobrému výkonu práce. Pokud si zpětnou informaci o práci poskytují pracovníci v souřadném postavení, nazývá se tento postup obvykle **intervizí**. Jako supervizoři bývají označováni lidé ze středního článku řízení – ti, kteří pracují s lidmi, a mohou je při práci vidět. Někde se jim říká **vedoucí směny** nebo **přímí vedoucí**.

Přímý vedoucí jako supervizor plní řadu **rolí**:

- je členem managementu
- slouží jako pojítko v linii řízení
- umožňuje orientaci zaměstnanců v práci, zvláště s novým zaměstnancem udržuje blízký kontakt - podporuje ho, snižuje jeho úzkost a povzbuzuje pocit patření k organizaci
- motivuje a řídí výkon zaměstnance
- rozvíjí účast zaměstnance na cílech organizace
- řeší problémy se zaměstnanci (pracovní kázeň, čestnost) a mezi zaměstnanci
- poskytuje zaměstnancům podporu a poradenství

Supervizi může provádět také přizvaný supervizor zvenku (**externí supervize**). Důležitý je zvláště při **supervizi týmu nebo řízení**, neboť interní supervizor se v takových případech dostává do situace, kdy superviduje celek, jehož je součástí. Někdy si organizace přizve odborníka na problematiku, na kterou nemá sama dostatek odbornosti a kterou potřebuje řešit. Tehdy jde spíše o **poradce** (konzultanta).

### **Na koho se supervizor zaměřuje?**

Velký význam má **individuální supervizor**, který je přidělen **novému pracovníkovi**. Zaučuje ho při vstupu do práce a dále ho prací provází, seznamuje nového kolegu s hodnotami pracoviště, dohlíží na jeho odborný růst a na jeho práci s klienty, ale zároveň ho podporuje i lidsky při začleňování do týmu; spoluvytváří a kontroluje pracovníkův **rozvojový plán** (= označení směru dalšího vzdělávání, označení oblastí, kde je pracovník se svými dovednostmi a schopnostmi spokojen, a také oblastí, kde si není jist a kde potřebuje podporu).

Individuální supervizor pro nového pracovníka se někdy nazývá **tutor** (= školitel), jindy **mentor** (= rádce, učitel), ještě jindy **coach** (= instruktor) a také někdy **patron** (= ochránce).

Supervizor – přímý vedoucí – je důležitý pro **koordinaci a vedení týmu**. Všimá si vztahů mezi členy týmu. Je nablízku, aby mohl řešit konflikty mezi nimi i aby mohl novému pracovníkovi vysvětlit případné nejasnosti. Věnuje se pracovníkům pokud možno okamžitě poté, co mají za sebou těžký průběh kontaktu s klientem. Mívá s týmem porady, které se na rozdíl od organizačních porad vyznačují **zpětnovazebním stylem řízení**. Pracuje s týmem tak, aby se lidé do práce těšili a nepropadli se do cynismu vyhoření.

Lidé, kteří pracují s lidmi, by se měli proměňovat a růst. Supervizor - ve smyslu jejich přímého nadřízeného - jim to má usnadnit tím, že je kontroluje a podporuje, že je vede. Supervize je metodou řízení lidí, metodou rozvoje jejich odbornosti a metodou podpory jejich osobnosti.

### **Co se chce od supervidovaného, co od supervizora a co od jejich setkání?**

Supervidovaný i supervizor přicházejí na setkání připraveni a setkání dokumentují – dělají **zápis**. Jejich setkání má **cíl**, na kterém se společně musí dohodnout (**zakázka**). Oba musí mít pro

supervizi nějaké vstupní předpoklady. Na straně supervidovaného je to ochota a schopnost reflektovat svou práci a sebe při své práci.

Na straně supervizora (zvláště toho, který pracuje s týmem nebo celou organizací) je vstupních předpokladů více. Supervizor má mít

- mezilidské a komunikační dovednosti
- dovednosti práce se skupinou a řešení problémů
- schopnost pracovat s organizacemi
- vysoce odborné a etické chování
- schopnost vytvořit atmosféru důvěry a spolupráce - vcítění, ryzost, sociální dovednosti a uvolněnost při práci s lidmi
- dovednosti aktivního naslouchání - klást užitečné otázky, kritizovat taktním způsobem, poskytovat a přijímat zpětnou informaci, vymezit problém, dovedně sesbírat údaje, porozumět jim a objasnit je ve vztahu k superviznímu úkolu.

Společně pak pracují na zvyšování **pracovníkových kompetencí** a na **cíli jejich setkání**.

Každá odbornost má svoje způsobilosti a pravomoci – kompetence, které mají být supervizi posilovány.

Cílem supervizního setkání v odborné supervizi může být například:

- porozumět brzdícím a podpurným okamžikům při **dorozumívání** se s klientem;
- dozvědět se, zda zvolené zásahy a postupy dobře odpovídají možnostem a potřebám klienta (např. jeho **zakázce**, stanovené ošetřovatelskou diagnózou a ověřované ošetřovatelským procesem);
- porozumět společnému **cíli** klienta a pracovníka;
- porozumět **možnostem** pracovníka a zařízení.

Potřebujeme rovněž **prvky vztahu a průběhu práce** s klientem vyladovat k co největšímu prospěchu klienta.

Supervize má pomáhat s odpověďmi na řadu otázek dobré praxe:

- Z jakého důvodu byl u daného člověka zvolen daný postup?
- Bylo pracovníkovo rozhodnutí podpořeno současnými odbornými poznatky založenými na vědeckých důkazech? Respektovalo hodnoty a přesvědčení klienta?
- Byl zvolený postup účinný a finančně přiměřený? Co v daném případě znamenala „odpovídající kvalita za odpovídající cenu“?
- Jak klient sám hodnotil péči, které se mu dostalo?

V poslední době se při úvahách o kvalitě práce vyžaduje **sebeposouzení** a **sebehodnocení**. Sebeposuzujících dotazníků a škál se využívá při supervizi případové i manažerské.

Rozvojová supervize jednotlivce nebo týmu často **začíná otázkou**: Čeho chce jedinec nebo tým dosáhnout, v čem cítí potřebu podpory, v čem si chce více porozumět, v čem chce nabýt jistotu? Co může pracovník udělat pro to, aby zlepšil svůj výkon? Jak si lze vysvětlit, že si nový pracovník během měsíce osvojil „vyhořelé“ pracovní postoje? Supervizor pak s týmem nebo jedincem **vyjednává postupy**, kterými lze ke stanovené zakázce dospět.

Rozvojová supervize je vedena představou, že téměř každý pracovník může přispět ke zdaru pracoviště, je-li dobře veden a je-li zařazen na místo, které umí využít jeho osobních předností. Hledání jeho pravého určení se děje ve spolupráci se supervizorem. Pracovník může procesu napomoci **sebeposouzením**, jehož výsledky ho povětšinou vedou k přesnějšímu stanovení

**supervizního cíle.** K rozvojové (manažerské) supervizi nezbytně patří pravidelné hodnocení a sebehodnocení pracovníka.

### **Očekávání od supervizora**

Pět kritérií dobré supervize – důslednost, zaměření na růst a rozvoj, stálé nároky, jasná hodnotící kritéria a znalý a způsobilý supervizor – vede k požadavku zřetelně vyložit očekávání od supervizora a supervidovaného.

Supervidování – zvláště, pokud jde o studenty - mají právo vědět, co mohou od supervizora očekávat. Jelikož se supervidování málokdy dotazují, měli by si otázku položit samotní supervizoři, pokud se snaží zlepšit kvalitu prováděné supervize. Vezmeme-li v úvahu povahu a typ stížností, které hodnotící a výzkumné práce u supervidovaných nacházejí, zdá se, že supervizoři by měli věnovat daleko více času reflexi, jak co nejvíce vyhovět očekáváním supervidovaných.

Vědět, co lze od supervizora očekávat, je důležité jak pro supervidovaného, tak pro supervizora. Supervidovanému to umožňuje, aby byl poučeným spotřebitelem a mohl supervizi přiměřeně hodnotit. A supervizorovi to přináší sebevzdělávání, což je základní metoda současných výcviků v supervizi.

Supervize je pro praktika – jak vyplývá z hodnocení vzdělávacích programů - ze všech výukových zkušeností nejdůležitější. Přesto si můžeme v posledních dvaceti letech povšimnout, že vliv supervize ve vzdělávání poklesl. Některé organizace považují supervizi za hrozbu pro svou profesionální autonomii.

V argumentaci možná uvedou, že špatná supervize je horší než žádná. Je smutné, že jsme dospěli do situace, kdy čelíme takovéto volbě. Zmenšením důrazu na supervizi se zmenšil i počet supervizorů, kteří mohou supervizi studentů nabídnout. Supervizor vzdělávacího procesu je v oblasti dobré praxe ponechán sám sobě a sebevzdělávání. Níže uvedená očekávání mají sebevzdělávací proces podpořit, neboť umožňují supervizorům důležitou profesionální reflexi.

### **Supervidovaný má právo očekávat, že supervizor:**

- Je dobrý učitel;
- Je schopen vést výuku na základě špičkových znalostí a dovedností;
- Je schopen předat znalost, která spojuje teorii s praktickými činnostmi, a praxi může zlepšit;
- Je schopen do praxe převádět výzkumná zjištění a metodologii;
- Je si jistý svými znalostmi, a je otevřený k dotazům;
- Je schopen přijmout kritiku, aniž se stáhne do obrany;
- Je spravedlivý, čestný, otevřený, a přitom podporující a trpělivý;
- Je schopen dodávat odpovídající kazuistiky, které zároveň vzbuzují otázky;
- Má odpovídající vzhled a chování, je zdvořilý a dorozumívá se zřetelně;
- Pečlivě pomáhá agentuře k orientaci;
- Na porady je připraven a snaží se, aby se drahocenným supervizním časem neplýtvalo;
- O agenturu, společenství obce a obor se hluboce zajímá;
- O agentuře, obci a oboru toho hodně ví;

- Dobře zná etický kodex a věrně se drží jeho zásad.

Je důležité, aby supervizor tato kritéria přijal jako vnitřní sebeřídící směrnici, neboť supervidovaný toho obvykle od supervize moc neočekává. Školy, agentury a odborné organizace informují o právech supervidovaného málo nebo vůbec.

Supervizoři nemají supervizora nebo poradce, takže jejich supervizní práce zůstává nehodnocena.

### **Očekávání od supervidovaného**

I supervizor může od supervidovaného něco očekávat. Supervidovaný by měl být na poradách včas; měl by mít připravené případy, o kterých chce mluvit; měl by být otevřený vůči obtížím a zátěži; a měl by být otevřený k případům, se kterými se toho mnoho nenadělá.

Ve výzkumu supervizorů se opakovaně nacházelo několik důležitých očekávání od supervidovaných.

### **Supervidovaní by měli:**

- U obtížných případů udělat něco navíc (= mít supervizi);
- Převzít zodpovědnost za organizační otázky svého zaměstnání;
- Dávat najevo ochotu tvrdě pracovat;
- Volně hovořit o problematických případech a situacích;
- Být čestní při výpovědi o vlastních pocitech;
- Dávat supervizorovi najevo úctu a být ochotni se supervizorem pracovat;
- Projevovat základní mezilidské dovednosti;
- Mít opravdový zájem se učit a být pro učení motivováni;
- Být s dopomocí schopni si stanovovat cíle;
- Být ochotní hovořit o práci a o svých myšlenkách vztahujících se k práci;
- Projevovat se jako profesionálové;
- Sami sebe si uvědomovat;
- Být celiství;
- Mít k ostatním úctu;
- Umět účinně zaangažovat klienty i personál agentury;
- Klást otázky – průběžně;
- Dělat si poznámky – jen někdy;
- Být otevření a zvědaví v procesu učení, ochotní se dále vzdělávat;
- Mít schopnost posuzovat svoje výukové a vzdělávací potřeby.

### **Co dělá dobrý supervizor**

Důležitá otázka zní: *Co supervizoři dělají?* Obtížnější otázkou je: *Co dělají dobří supervizoři?* nebo *Co by měli supervizoři dělat?* Na první dvě otázky lze odpovědět výčtem pěti základních činností supervizora:

1. **Čte:** Je nezbytné, aby supervizor držel krok s literaturou a byl připraven supervidovaného k dobré literatuře dovést.

2. **Píše:** Kromě záznamů a zpráv, které jsou součástí praxe, píše v závislosti na místě, kde je, i další věci: zprávy, žádosti o granty, články pro publikování nebo vystoupení. Supervizor může být v tomto směru pro supervidovaného vzorem; potěšením pro oba může být společné psaní.
3. **Pozoruje:** Supervizor užívá tytéž pozorovací dovednosti, jaké jsou nezbytné i pro dobrou klinickou praxi. Ne všechno pozorování se stane předmětem supervize; supervizoři by si však měli uvědomovat více věcí, než jen to, co jim supervidování nabídne. Supervizor, který usuzuje a rozhoduje pouze na základě toho, co vnesl supervidovaný, je v nevýhodě.
4. **Mluví:** Většina supervizní činnosti se odehrává v diskusi. Supervizor musí ovládat dovednost, jak se supervidovaným o materiálu hovořit. Opět je to tatáž dovednost jako u dobrého praktika, a přesto se používané techniky a diskuse liší; supervidování se začnou cítit nepříjemně, když s nimi supervizor zachází jako s klienty.
5. **Naslouchá:** To je zcela zásadní dovednost, kterou supervizor musí mít. Je to tatáž dovednost, která je nezbytná pro dobrou klinickou práci. Rozdíl chvílemi spočívá ve větší aktivitě supervizora při supervizi oproti klinické situaci. Supervidování si občas stěžují, že supervizoři jsou dobrými posluchači, ale neposkytují supervidovaným dostatek přímých nápomocných informací. Pomoc supervizora, který „jen naslouchá“, je omezená.

## Literatura

Carroll, M. – Tholstrupová, M. (ed.) : Integrativní přístupy k supervizi (Triton, Praha 2004)

Hawkins, P. – Shohet, R. : Supervize v pomáhajících profesích (Portál, Praha 2004)

Kol. autorů (T. Šimek – ed.) : Supervizní kazuistiky (Triton, Praha 2004)

Matoušek, O. a kol. : Metody a řízení sociální práce – kap. 19 (Portál, Praha 2003)

Úvod do supervize – cyklický model (SCAN, Tišnov 2002)

Baštecká, B. – Goldmann, P. : Základy klinické psychologie – kap. 7 (Portál, Praha 2001)

Havrdová, Z. : Kompetence v praxi sociální práce (Osmium, Praha 1999)

Balint, M. : Lékař, jeho pacient a nemoc (Grada, Praha 1999)

Kopřiva, K. : Lidský vztah jako součást profese – kap. 9 (Portál, Praha 1997)

Konfrontace – časopis pro psychoterapii : Supervize v Čechách (16. ročník, 2005, č. 1/59)

Kinkor, M. : Supervizní kontrakt a proces kontraktování v zařízeních ústavní výchovy (In: Zpravodaj pedagogicko-psychologického poradenství, č. 38/duben 2004)

Matoušek, O. : Supervize v sociální práci (In: Sociální politika, 1/2001)

Psychoterapeutické sešity 2/2000 (Hewson, J.: Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy; Inskipp, F. : Výcvik supervidovaných v používání supervize)

Růžička, J. : Úvod do Bálintovských skupin (In : Psychoterapeutické sešity 6/1999)

Bednářová, Z. : Supervize jako forma metodického vedení (In : Sociální politika 7-8/1997)

Havrdová, Z.: Rozvoj vzdělávání v sociální práci (In: Sociální politika 2/1997)

[www.supervize.org](http://www.supervize.org)

[www.remedium.cz/vzdelavaci\\_programy/optimalizace\\_systemu\\_vzdelavani.php](http://www.remedium.cz/vzdelavaci_programy/optimalizace_systemu_vzdelavani.php)

[www.streetwork.ecn.cz/supervize.php](http://www.streetwork.ecn.cz/supervize.php)