

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Zdeňka Mitrengová

Supervize – odborná pomoc těm, kteří pomáhají

Bakalářská práce

vedoucí práce: Mgr. Hana Štěpánková

2012

Motto: „Pomáhající profese jsou nejlépe schopny pomáhat druhým s učením, pokud samy u sebe podporují neustálé učení a rozvoj.“

Hawkins a Shohet, 2004

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně, a že jsem všechny použité
informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

Třinec 3. 4. 2012

.....
Zdeňka Mitrengová

Poděkování

Děkuji Mgr. Haně Štěpánkové za odborné vedení mé práce a cenné rady poskytnuté v průběhu jejího zpracování. Současně chci poděkovat celé mé rodině za podporu při psaní práce a po celou dobu mého studia.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 SUPERVIZE.....	9
1.1 Co je supervize.....	9
1.2 Definice supervize.....	10
1.3 Cíle supervize.....	11
1.4 Funkce supervize.....	13
1.4.1 Vzdělávací funkce.....	14
1.4.2 Podpůrná funkce	14
1.4.3 Řídící funkce.....	15
2 HISTORIE SUPERVIZE.....	16
2.1 Historie supervize ve světě.....	16
2.2 Historie supervize v ČR	17
2.3 Supervize v rámci legislativy	19
3 POMÁHAJÍCÍ PROFESE	20
3.1 Úskalí pomáhající profese.....	20
3.2 Syndrom vyhoření.....	21
3.3 Syndrom pomáhajících.....	22
4 DRUHY SUPERVIZE.....	23
5 FORMY SUPERVIZE.....	25
5.1 Autosupervize	25
5.2 Individuální supervize	26
5.3 Skupinová supervize	26
5.3.1 Výhody a nevýhody skupinové supervize	27
5.3.2 Formy supervizních skupin.....	29
5.4 Týmová supervize	30

5.5	Další formy supervize	31
6	METODY SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH.....	32
6.1	Bálintovská skupina	32
6.1.1	Bálintovské skupiny ve světě a v ČR.....	34
6.2	Vzdělávací supervize	34
6.3	Poradenská (rozvojová) supervize	35
6.4	Případová supervize	35
6.5	Výcviková supervize	36
6.6	Manažerská supervize	36
6.7	Koučing	36
6.8	Supervize duchovního provázení	37
7	SUPERVIZNÍ STYLY	39
7.1	Psychodynamický přístup	39
7.2	Humanistický přístup	40
7.3	Behaviorální přístup	40
7.4	Systemický přístup	41
7.5	Vývojový přístup.....	42
8	SUPERVIZNÍ TECHNIKY	44
9	SUPERVIZNÍ KONTRAKT	46
10	SUPERVIZOR.....	50
10.1	Osobnost supervizora	51
10.2	Vztah supervizor – supervidovaný	52
11	RIZIKA A ETIKA V SUPERVIZI.....	54
11.1	Rizika v supervizi	54
11.1.1	Překážky supervize	55
11.2	Etika v supervizi	56

ZÁVĚR	59
SEZNAM LITERATURY	61

ÚVOD

Proces supervize je v posledních letech stále více využíván v sociálních službách k podpoře pracovníků v pomáhajících profesích. Pomáhá jim při řešení obtížných situací v kontaktu s klienty a je významnou součástí prevence syndromu vyhoření. Hlavním impulzem pro zavedení supervizí pro pracovníky v sociálních službách byl zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006. Tyto zákonné dokumenty vstoupily v platnost 1. 1. 2007.

Podnětem pro vypracování této práce byly mé osobní zkušenosti se supervizí a snahou o prohloubení znalostí této problematiky. Pracuji v Pečovatelské službě, která je součástí Sociálních služeb města Třince. Se supervizí jsem se poprvé setkala v roce 2007. Tehdy byla v naší organizaci realizována vůbec poprvé. Byli vybráni pracovníci z různých pracovišť, především z řad vedoucích a jejich zástupců, a z nich vznikly dvě skupiny v počtu asi 10 osob. Já jsem byla členkou jedné ze skupin. Nevýhodou takto poskládaných skupin se v průběhu supervizních setkání ukázalo, že zde nebyli pouze pracovníci z oblasti přímé péče, ale rovněž z technicky-hospodářských pracovišť. Vedoucí kuchyně nebo prádelny, účetní a personalistka mají jiné pracovní problémy, než měli ostatní. Další zkušenost jsem získala při individuální supervizi, kde jsem ocenila možnost řešit své pracovní problémy bez přítomnosti jiných osob. Doposud poslední zkušenost mám spíše zprostředkovanou. Supervizorka vedla v naší službě týmovou supervizi. Jelikož pracuji jako zástupce vedoucí, byla jsem supervizorkou ze skupiny vyčleněna. Členové supervizního týmu ale neměli tušení, co supervize obnáší, a neobjasnila jim to ani sama supervizorka. Tým supervizi absolvoval poprvé a nebyl schopen na tuto skutečnost zareagovat. Vedoucí služby tuto informaci zjistila až z dotazníkového šetření po ukončení supervize. To mě přimělo k tomu, abych se pokusila zpracovat text, který by si mohli pracovníci prostudovat před zahájením supervizního procesu, a nemuseli přitom pročíst množství odborné literatury.

Odborné literatury, která se supervizí zabývá, postupně na našem trhu přibývá. Jednotliví odborníci se jí věnují z různých pohledů. Nenašla jsem publikaci,

která by toto téma popisovala stručně a přitom komplexně tak, aby jí porozuměla i laická veřejnost.

Cílem mé práce je představit metody využívání supervize v rámci pomoci pracovníkům v pomáhajících profesích. Nejde mi však o pouhé popsání metod. Supervize není jen o metodách, ale je nutné zmínit i ostatní nedílné součásti supervizního procesu. Jen tak lze supervizi porozumět. Práce je svým charakterem teoretická. Rozdělila jsem ji do 11 kapitol. V první kapitole vysvětluji pojem supervize, její definici, cíle a funkce. Následuje kapitola, která popisuje historii supervize ve světě a u nás, a předkládá její legislativní vymezení. V kapitole třetí se věnuji pomáhající profesi, jejímu úskalí a krátce seznamuji se syndromem vyhoření a syndromem pomocníka. Obsahem čtvrté a páté kapitoly jsou druhy a formy supervize tak, jak je popisují odborníci. Kapitola šestá je v mé práci stěžejní, jelikož uvádí jednotlivé metody, které supervize při podpoře pomáhajících profesí používá. Každý supervizor je ovlivňován určitým stylem, a jejich stručný výčet je v kapitole sedmé. Osmou kapitolu jsem věnovala nejznámějším technikám supervize. Velmi důležitou součástí supervize je kontrakt a osobnost supervizora, což přibližuje devátá a desátá kapitola. V poslední kapitole jsem považovala za nutné popsat možná rizika a etiku, která celou práci uzavírá.

Ráda bych touto prací srozumitelnou formou poskytla informace o supervizním procesu především pracovníkům v pomáhajících profesích.

1 SUPERVIZE

Supervize je v současné době stále častěji používaný termín. Stává se součástí běžné praxe v oblasti sociálních služeb. Je využívána jako prvek podpory pracovníků v pomáhajících profesích, aby se dokázali lépe vyrovnávat s požadavky své náročné práce. Co však termín supervize znamená, jak a kde vznikl, se zabývám v následujícím textu. Věnuji se v něm také cíli, funkcemi, historii, druhům a formám supervize a především pak jednotlivým metodám, které supervize používá.

1.1 Co je supervize

Jak jsem uvedla již v úvodu, osobně jsem se se supervizí setkala poprvé v roce 2007. Byla jsem zařazena do skupiny pracovníků, kteří mají projít supervizí. V té době jsem neměla tušení, co od ní mohu očekávat. V naší organizaci se dosud supervize nekonaly a neznala jsem nikoho, kdo jejím procesem prošel. Byla tehdy pro mě velkou neznámou. Začalo se o ní čím dál více mluvit, ale může mi v něčem pomoci? Je to kontrola mé práce? Nevím ...

Jak uvádí Zuzana Havrdová: „Supervize – pro někoho tajemný pojem, pod kterým si neumí nic představit, pro jiného frustrující zkušenost z odhalení vlastní profesionální nejistoty, pro dalšího zajímavý tvůrčí zážitek a skutečná podpora v nesnázích při výkonu povolání“ (Havrdová, Hajný et al. 2008, s. 17).

Termín supervize se skládá z latinského slova „super“ který znamená nad, nej- nebo přes, a latinského slova „vize“ což značí pohled. V angličtině má slovo supervize význam dohled, dozor nebo řízení a vedení, vize nebo inspekce (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 359).

V pomáhajících profesích v rámci sociálních služeb ale supervize není brána jako dohled nebo kontrola. Spíše než kontrolní funkce se využívá její funkce podpůrná a vzdělávací. Supervize pomáhá objevit nepoznané překážky a faktory brzdící práci. Učí objevovat skryté rezervy a schopnosti pracovníků, motivuje je k řešení problémů a lepší spolupráci na pracovišti (Hronová, 2009, s. 24).

Bártlová (2007, s. 6) uvádí, že: „Podstatou supervize, jak je chápána v pomáhajících profesích, je hlavně reflexe, podpora a rozvoj“.

Souhlasím s tvrzením, že supervize má ulehčit práci a zkvalitňovat sociální službu (Trojanová, 2008, s. 22).

Velmi podrobně se supervizí v pomáhajících profesích zabývají také Hawkins a Shohet, kteří jí považují za důležitou součást sebepéče, osobního i profesního vývoje a sebeuvědomění pomáhajícího i jeho ochoty se dále vyvíjet (2004, s. 19).

1.2 Definice supervize

Najít v literatuře jednoznačnou definici supervize je prakticky nemožné. Každý odborník jí přizpůsobuje svému úhlu pohledu. Já jsem si vybrala takové, které dle mého názoru nejlépe charakterizují její podstatu.

Průkopnice supervize v České republice Zuzana Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 40) o supervizi říká: „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl(i) určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů“.

Podle Baštecké (2001, s. 368):

„Supervize je činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek uvažujeme nad kvalitou péče o klienta a zvyšujeme pracovníkovu schopnost reflexe (uvědomovaného vnímání) vlastní práce a sebereflexe. Supervize obsahuje složky podpory (nadhledu) a kontroly (dohledu) a zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v oblasti schopností, vědomostí a dovedností, tak v oblasti etické a hodnotové“.

Hess (1980, podle Hawkins, Shohet, 2004, s. 59) 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“.

Velmi významná činitelka v oblasti sociální práce Robinsnová (1949, podle Havrdová, 1999, s. 29) popisuje supervizi jako: „vzdělávací proces, v němž osoba vybavená určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která je vybavena méně“.

Jana Koláčková (in Matoušek, 2003, s. 349) uvádí, že:

„Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potencionálu v bezpečném a tvořivém prostředí. 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“.

1.3 Cíle supervize

Myslím si, že stanovení cílů je jednou z nejdůležitějších součástí procesu supervize. Cíle by měly korespondovat s potřebami supervidovaných. Je nutné je stanovit před zahájením supervize a jsou uvedeny v supervizním kontraktu. Všechny strany supervizního kontraktu mají být s cíli supervize seznámeny a měly by s nimi souhlasit. V případě, kdy nejsou cíle stanoveny, postrádá supervize smysl a pro supervidované je to pouze ztráta času.

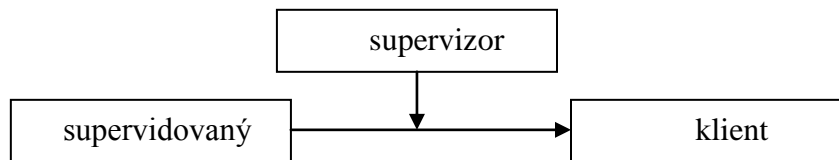
Podle Zuzany Havrdové (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 24) supervize odkrývá „zdroje napětí mezi osobními potřebami pracovníků a potřebou smysluplnosti jejich života, mezi hodnotami jejich profese a potřebami klienta“. Supervize podporuje, vede a posiluje pomáhající profese, aby dosáhly profesionálních a osobních cílů. Těmi jsou zlepšování kvality práce a profesionální růst. Cíle jsou závislé na společenském a odborném kontextu a požadavcích organizace. Jsou předmětem vyjednávání při uzavírání kontraktu supervize (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 40).

Cíle supervize bývají krátkodobé, jako např. získání profesionálních dovedností, správné fungování pracovního týmu, získání jistoty při práci s určitým druhem klientů, nebo dlouhodobé cíle – osobnostní rozvoj pracovníků, zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů, fungování celé organizace (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 353; Venglářová, 2007, s. 7).

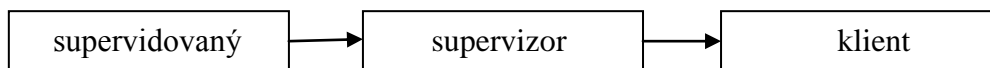
Koláčková (in Matoušek, 2003, s. 353) upravila podle Munsona (1992) modely supervizní intervence následovně:

obr. 1 Modely supervizní intervence

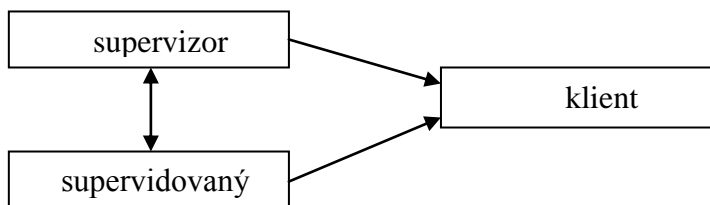
1. zasahující supervize – supervizor vstupuje do vztahu mezi supervidovaným a klientem



2. přípravná supervize – supervizor se supervidovaným probírá alternativy jednání s klientem, supervidovaný je aplikuje na klienta



3. souběžná supervize – supervizor souběžně superviduje klienta i pracovníka



Bártlová (2007, s. 18) na základě různých zdrojů uvádí následující cíle supervize v sociální práci:

- „Rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení, vzdělávání.
- Mít se na koho obrátit s těžkostmi.
- Motivovat se zkušenostmi, chybami, úspěchy druhých.
- Zajištění změny reflexe práce s klientem.

- Reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů práce.
- Rozvoj osobnosti, posilování autonomie a sebevědomí.
- Vyrovnání se s pracovním stresem, obrana proti vyhoření.
- Přispívat k naplnění etických pravidel.
- Splňovat očekávání organizace a odevzdávat kvalitní práci.“

Pro zaměstnance bývá cílem supervize prevence a řešení syndromu vyhoření, řešení problematických situací v kolektivu. Cílem bývá rovněž poskytování zpětné vazby a jiného pohledu na vlastní práci. Důležité je také získání jistoty, že zaměstnanec nezůstane sám na zátěži a problémy, které přináší jeho profese (Dvořáčková, 2010b, s. 28).

1.4 Funkce supervize

Funkce supervize jsou úzce spojené s jejími cíli. Ve své profesi upřednostňuji funkci podpůrnou. Jako pracovník v pomáhající profesi jsem často vystavena zátěži, kterou musím umět zvládat a tím předcházet syndromu vyhoření. Jsem si vědoma toho, že i ostatní funkce supervize jsou velmi důležité, a že se vzájemně doplňují a prolínají. Je jistě důležité si na začátku supervize její funkce zhodnotit a vybrat jako hlavní tu, která nejvíce bude vyhovovat naší potřebě.

V průběhu supervize se její funkce mohou střídát, měly by však být rovnoměrně vyvážené a doplňovat se. Je nemožné je od sebe zcela oddělit. Je důležité je dojednat v supervizním kontraktu podle potřeb a situace v organizaci (Dvořáčková, 2010b, s. 28 – 29).

„Podle klasického rozdělení A. Kadushina z roku 1976 má každá supervize tři základní funkce: administrativní, vzdělávací a podpůrnou“. „Která funkce převládá, zjistíme, když si položíme otázku, JAK supervizor postupuje – JAKÝ je jeho prvotní úkol?“ Zjišťuje, jak skutečnost odpovídá ideálnímu stavu podle daných norem, učí supervidované, aby byli lepšími odborníky, pomáhá jim zvládat emoce, zátěž, aby byli správně motivováni (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 48).

1.4.1 Vzdělávací funkce

Vzdělávací funkci obsahuje prakticky každá supervize. Jejím účelem je zlepšení kompetencí pracovníka v práci s klientem (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 51 – 52).

Prostřednictvím reflexe práce supervidovaného s klientem umožňuje rozvoj jeho dovedností, porozumění a schopností. Při této reflexi pomáhá supervizor supervidovanému:

- lépe pochopit klienta,
- uvědomit si své reakce a odezvy na klienta,
- chápat, jak probíhá interakce s klientem,
- vidět, jak intervenuje a jaké jsou následky jeho intervencí,
- zkusit jiné způsoby práce v daných situacích s klienty (Hawkins, Shohet, 2004, s. 60).

1.4.2 Podpůrná funkce

Jak uvádí Venglářová (2007, s. 13) prolíná se tato funkce všemi formami supervize. Supervizor musí být ochotný pochopit obtíže pracovníků, jejich náročnou práci s klienty, stresy.

Podpůrná funkce supervize reaguje na zátěž pracovníků v pomáhajících profesích, na to, že potřebují čas, aby si uvědomili, jak je to ovlivňuje, a dokázali zátěž zvládnout. Pokud se emocím pracovníků nevěnuje dostatečný prostor, jsou ohroženi stresem a syndromem vyhoření (Hawkins, Shohet, 2004, s. 60).

Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 52) považuje za důležitý prvek podpory, že:

„Supervizor oceňuje hodnotu práce svého supervizanta, umí reálně a pravdivě vidět a posoudit, co je v ní cenné a smysluplné, nabídnutá témata zařazuje do širšího kontextu souvislostí a dodává mu naději a sebedůvěru. Účelem podpory v supervizi

je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta“.

1.4.3 Řídící funkce

Další významnou funkcí supervize je funkce řídicí nebo také normativní. Je důležitá pro kontrolu kvality vykonávané práce. Hlavním úkolem bývá kontrola, a takovou supervizi provádí většinou nadřízený. Řídící funkce má za úkol usměrnit pracovníka v rámci pravidel a standardů kvality (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 49).

2 HISTORIE SUPERVIZE

Aby byl pohled na supervizi ucelený, nemohu opomenout její vývoj a přenos z psychoterapie do oboru sociální práce. Stručný pohled do historie supervize představuje osobnosti, které se na jejím vývoji nejvíce podílely, jak ve světě, tak u nás.

Vývoj supervize neoddělitelně souvisí s historií sociální práce. Zájem o ní se měnil podle teorií, které byly aktuálně v sociální práci používány. Obsah supervizí se podle potřeb měnil, její forma však zůstávala prakticky stejná (Dvořáčková 2010a, s. 11).

V posledních dvaceti letech velmi vzrostla potřeba poradenských a terapeutických přístupů v mnoha pomáhajících profesích. Z této potřeby vzešlo poznání, že tuto práci je nutné řádně supervidovat (Hawkins, Shohet, 2004, s. 18).

2.1 Historie supervize ve světě

Počátky tradičního modelu supervize můžeme sledovat od konce 19. století. Je pravděpodobné, že vychází z modelu poradenství a supervize, vyvinutý v Anglii v oblasti lékařství a později byl použit v americkém systému sociální práce. Kořeny individuální formy supervize jsou v supervizi v rámci Asociace dobročinných organizací, zaměřené na řízení a vzdělávání (Dvořáčková, 2010a, s. 11 - 12).

S počátkem vývoje supervize je spojována osobnost pastora Samuela Barnetta. Ten působil v 70. a 80. letech 19. století v Toyenbee Hall v Londýně, kde se studenty z Oxfordu vedl rozhovory „mezi čtyřma očima“. Tyto rozhovory jsou považovány za prototyp „podpory práce ze strany zkušenějšího vůči méně zkušenému, která se rozvíjí v dialogu“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 18).

Významnou osobností v sociální práci byla M. Richmondová, která ve 20. letech 19. století kladla důraz na úlohu supervizora v případové práci. Ve 20. a 30. letech 20. století měla významný vliv na sociální práci Freudova psychoanalýza. Freud ve své lékařské praxi zavedl tzv. „*porady personálu nad případem*“, které se staly předlohou dnešní skupinové supervize. V 50. letech

tzv. podvojný model supervize a poradenství využívá kombinaci individuální a skupinové supervize (Dvořáčková, 2010a, s. 12).

50. léta 20. století přináší také velký mezník v supervizi. Maďarský lékař Michael Bálint byl přesvědčen, že je nutné zabývat se nejen nemocí pacienta, ale i jeho konkrétním životem (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 350).

Na základě změn ve společnosti se mění a rozvíjí také sociální práce a přináší nové podněty pro supervizi. Na konci 80. let 20. století pořádá britská poradenská asociace první akreditované výcviky v supervizi. V červenci 1994 je založena Evropská asociace pro supervizi (EAS), která se stane velmi důležitou součástí profesionalizace supervize. Dochází k prosazování nových metod a vzniku standardů v supervizi (Dvořáčková, 2010a, s. 12).

2.2 Historie supervize v ČR

O počátcích supervize v českých zemích můžeme hovořit až od 60. let 20. století. Jak uvádí Dvořáčková ve svém příspěvku v časopise Sociální péče (2010a, s. 12), sociální problémy v poválečném období nebyly brány v úvahu, pomáhající profese byly podceňovány, a tak supervize neměla podmínky pro svůj rozvoj. O rozvoj supervize v naší zemi se velmi zasloužili terapeuti Jaroslav Skála, Eduard Urban a Jaromír Rubeš, kteří v roce 1967 vytvořili vzdělávací systém SUR¹. V rámci Sdružení pro vzdělávání v psychoterapii zavádějí ve výcvikových skupinách supervizi. V roce 1981 jako supervizní část vzdělávání začíná tříletý výcvik ve vedení bálintovských skupin. Inicioval jej společně se Skálou Jiří Růžička.

Od 80. let stoupá poptávka po supervizi. V této době vznikají v Evropě dvě profesní asociace supervizorů, EAS a ANSE². Jako samostatný obor vzdělání vzniká supervize také na mnoha univerzitách (Havrdová, 2003, s. 15).

¹ SUR – Skála, Urban, Rubeš

² EAS – Evropská asociace pro supervizi, ANSE – Sdružení Národní organizace pro dohled a pomoc v Evropě

Možnosti soustavnějšího vzdělávání v supervizi se objevily počátkem 90. let. Byla založena Pražská psychoterapeutická fakulta, kde součástí vzdělávání psychoterapeutů byla supervize (Bártlová, 2007, s. 15).

Po roce 1989 dochází u nás k velkému rozkvětu sociálních služeb. Narůstá potřeba řešit nové sociální problémy, které s sebou transformace naší společnosti přinesla. Na pracovníky v pomáhajících profesích jsou kladeny velké nároky a tím vzniká potřeba supervize nejen v psychoterapii, ale také v sociální oblasti. V této době v oblasti sociálních služeb začíná působit mnoho nestátních neziskových organizací, kde k zavádění supervize přispěl její požadavek pro úspěch grantových a dotačních řízení. První pracoviště, kde byla po roce 1989 zavedena supervize, bylo Středisko křesťanské pomoci (SKP) Diakonie ČCE v Praze, které jí využívalo jako způsob rozvoje a vzdělávání pracovníků a jako prevenci vyhoření (Dvořáčková, 2010a, s. 12).

Supervize začíná být využívána také v dobrovolnických programech LATA, 5P (Hestia). V roce 1995 se v Jánkách Lázních konalo sympozium o supervizi. Uspořádal ho Pražský psychoterapeutický institut a jeho hlavním cílem bylo zmapovat provádění supervize v našich podmínkách (Bártlová, 2007, s. 15 - 16).

V tomto roce také protidrogový koordinátor při Úřadu vlády ČR Pavel Böhm ve spolupráci s dalšími odborníky (např. Kamilem Kalinou) zavádí supervize do oblasti práce s drogově závislými (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 34).

Pražský psychoterapeutický institut a Česká asociace pro transakční analýzu od roku 1996 organizuje výcvik supervizorů. O supervizi se začínají zajímat i jiné obory, především sociální práce (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 351).

S rozvojem sociální práce jako studijního oboru došlo, z iniciativy Zuzany Havrdové, k tvorbě projektu na přípravu supervizorů podle modelu Li McDermentové a Thomase Hännchena z Velké Británie. V roce 2001 vzniká Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, v rámci Fakulty humanitních studií na Univerzitě Karlově v Praze (Dvořáčková, 2010a, s. 12).

2.3 Supervize v rámci legislativy

Do roku 2007 využívalo supervizi jako podporu pracovníků jen velmi malé procento poskytovatelů sociálních služeb. Dne 1. ledna 2007 vstoupil v platnost zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který však supervizi přímo nevymezuje. Ukládá ale poskytovatelům sociálních služeb v § 88, písmeno h, povinnost „dodržovat standardy kvality sociálních služeb“ (2012). Kritéria standardů kvality sociálních služeb jsou uvedena v příloze č. 2, vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. Kritérium č. 10 e) uvádí: „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ (2012). Tímto zákonným vymezením se supervize stává postupně neoddělitelnou součástí vzdělávání a podpory pracovníků v pomáhajících profesích.

3 POMÁHAJÍCÍ PROFESE

Supervize je proces, který je v sociálních službách určen zejména pracovníkům v pomáhajících profesích. Je proto vhodné, abych se na tomto místě krátce zmínila o této profesi a jejích úskalích, kterým jsou pracovníci vystaveni a jsou jimi ohroženi. Pomáhající profese je velmi psychicky náročná a zodpovědná práce. Jejím základním úkolem je pomáhat druhým lidem v jejich obtížné životní situaci, kterou již nejsou schopni vlastními silami zvládat sami.

Mezi pomáhající profese řadíme psychology, psychoterapeuty, lékaře, zdravotní sestry a v neposlední řadě také sociální pracovníky a pečovatele. V těchto profesích je však oproti jiným kladen velký důraz na vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a jeho klientem (Kopřiva, 2006, s. 14).

V sociálních službách je nezbytné, aby pracovníci projevili určité nasazení, zájem o člověka a ochotu pomáhat, tedy tzv. prosociální chování (Jankovský, 2007, s. 42).

Jak uvádí Hawkins a Shohet (2004, s. 187), „v mnoha pomáhajících profesích spočívá ta nejtěžší a přitom současně nejprostší práce v setkávání s klienty v jejich bolesti a bezmoci“.

3.1 Úskalí pomáhající profese

„Pomáhání a přijímání pomoci je obtížný a často ambivalentní proces. Je zásadní věc, aby se každý, kdo pracuje v pomáhajících profesích, upřímně zamyslel nad složitou směsicí motivů, které ho přivedly k volbě nynější profese a role“ (Hawkins, Shohet, 2004, s. 23).

Často se do práce pomáhajícího ponoříme více, než je vhodné. Současně nás ovlivňují události běžného osobního života, který i nám nepřináší vždy jen šťastné chvíle. Těžké rány osudu nebo časté stresy se v nás kumulují a velmi nás zatěžují (Venglářová, 2007, s. 5).

Pracovník v pomáhající profesi musí mít předpoklady pro výkon svého povolání, je nutné, aby si neustále doplňoval své znalosti a dovednosti. To mu napomáhá se vyrovnat s neustálým stresem a předejít tak syndromu vyhoření.

3.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je v současné době často používané slovní spojení v souvislosti s pomáhajícími profesemi. Mám s ohrožením syndromem vyhoření osobní zkušenost. V nedávné době jsem v pracovním životě procházela těžkým obdobím. Ztrácela jsem chuť a sílu vykonávat svoji práci naplno. Jen díky podpoře nové vedoucí a možnosti absolvovat individuální supervizi, jsem toto těžké období dokázala překonat. Často je však tento syndrom pracovníky i okolím podceňován. Po jeho rozvinutí není člověk schopen vykonávat svoji profesi a odchází. Sociální práce pak přichází o kvalitní pracovníky, kterým chyběla správná podpora a pomoc při jejich potížích.

Pines a kol.(1981, podle Hawkins, Shohet, 2008, s. 33) definují vyhoření jako: „Výsledek neustálého nebo opakovaného emočního tlaku spojeného s intenzivní účastí s lidmi po dlouhá období. Vyhoření je bolestné zjištění, že již nedokážou pomáhat lidem v nouzi, že již v sobě nemají nic, z čeho by mohli rozdávat“.

Hartl (in Matoušek, 2003, s. 55) popisuje syndrom vyhoření jako: „soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Syndrom vyhoření je vždy výslednicí interakce podmínek k práci vytvořených organizací a subjektivních očekávání pracovníka.“

Syndromem vyhoření nejsou ohroženi pouze pracovníci, kteří v pomáhajících profesích pracují již delší dobu. Může se objevit u pracovníků, kteří jsou v praxi teprve krátkou dobu. Často dochází ke ztrátě nadšení v důsledku vysokého očekávání v novém zaměstnání, ztráta důvěry ve vlastní schopnosti. Někdy je tento jev nazýván „fenomémem prvních let v zaměstnání“ (Bártlová, 2007, s. 53).

Základními příznaky syndromu vyhoření je celkové vyčerpání, poruchy spánku, pocit beznaděje, emoční plochost, vyhýbání se kolegům, klientům, lpění na předepsaných postupech, minimální energie věnovaná práci, časté deprese. Příznaky se mohou stupňovat a mohou vyústit k opuštění zaměstnání (Bártlová, 2007, s. 54; Hartl in Matoušek, 2003, s. 56).

Prevenici syndromu vyhoření je proto důležité věnovat náležitou pozornost. Velmi důležitou roli zde hraje kvalitní příprava na profesi, zácvik nových pracovníků, osobnostní rozvoj pracovníků a vhodně nastavený program dalšího vzdělávání.

Důležitou součástí prevence syndromu vyhoření je pravidelná a správně nastavená supervize (Bártlová, 2007, s. 54).

Hartl (in Matoušek, 2003, s. 58) mezi důležité prvky prevence syndromu vyhoření navíc ještě řadí: jasnou definici poslání organizace a metod práce; omezení počtu případů, které řeší jeden pracovník během určité doby; omezení administrativní zátěže pracovníků; popřípadě omezení pracovního úvazku.

3.3 Syndrom pomáhajících

Syndrom pomáhajících není veřejnosti tolik znám, jako často předkládaný syndrom vyhoření. Jeho důvody pramení již z dětství. Je dobré sledovat příčiny, které člověka vedly k tomu, že se rozhodl pro pomáhající profesi. Často pomoc druhým je obranou před vlastními potřebami. Odborníci, především z řad psychoterapeutů, o syndromu pomáhajících uvádí následující informace.

Baštecká (2003, s. 333) uvádí definici syndromu pomáhajícího podle Schmidbauera následovně: „Syndrom pomáhajících je spojení charakteristických osobnostních rysů, jež dělají ze sociální pomoci na účet osobního vývoje strnulou životní formu“.

Schmidbauer (2000, s. 42) vymezuje syndrom pomáhajícího jako narcistickou poruchu tzv. „odmítnutého dítěte“, které své trauma řeší prostřednictvím pomáhající profese. Takto postižený věří, že lásku získá tím, co dělá a ne tím, jaký je.

Každému pomáhá pocit, že ho druzí potřebují. Pomáhající by měl umět tuto potřebu udržet v rozumných mezích, aby se z ní nestala touha po moci. Aby k tomu nedocházelo, je důležité pomocí supervize rozvíjet účinnou sebereflexi pomáhajícího (Baštecká, 2003, s. 334).

Jak výstižně popisuje Hartl (in Matoušek, 2003, s. 59), syndrom pomáhajícího je posilován i tím, že veřejnost snáze přijímá a podporuje bezmoc, přiznání osobních psychických problémů u klientů. Naopak pracovník v pomáhající profesi musí zůstat odolný vůči zátěži a perfektně zvládat svoji práci. Své potřeby by, oproti klientům, neměl dávat najevo. Jedinou možností jak to zvládnout, je dlouhodobý výcvik a stálá supervize.

4 DRUHY SUPERVIZE

Druhů supervize existuje mnoho, záleží na zakázce a aktuálních potřebách organizace nebo jednotlivce, jaký druh supervize potřebuje a upřednostňuje. Jak říká Havrdová (1999, s. 30) „supervize může být nahodilá nebo soustavná, plánovaná i neplánovaná, individuální i skupinová“. Literatura třídí supervize různými způsoby.

Pro přehled uvádím rozdělení, které Dvořáčková (2010c, s. 8 – 9) převzala od různých autorů. Dle mého názoru je stručné a výstižné.

Třídění podle délky poskytované supervize

- dlouhodobá – forma dalšího vzdělávání
- krátkodobá – určená k řešení určitého případu nebo problému

Třídění podle počtu supervidovaných

- individuální supervize – kontakt supervizora s jedním pracovníkem
- skupinová supervize – setkání supervizora s několika pracovníky
 - bálintovská skupina – nejznámější typ skupinové supervize (pozn. budu se jí zabývat dále jako metodou)
 - týmová supervize – zaměřena na činnost týmu jako celku

Třídění podle zaměření supervize

- rozvojová – rozvoj profesionálních kompetencí pracovníka
- případová – řešení komplikovaných případů
- vzdělávací – zaměřená na uplatnění teorie v praxi

Třídění podle pozice osoby supervizora

- interní – supervizor je součástí organizace
- externí – supervizor je „zvenku“

Třídění podle způsobu předkládaného předmětu supervize

- přímá – supervizor se přímo účastní práce s klientem
- nepřímá – rozhovor s pracovníkem, audionahrávka, videonahrávka

5 FORMY SUPERVIZE

V této kapitole se věnuji supervizi z hlediska forem, kterých je několik. Záleží pouze na supervidovaných a supervizorovi, jaká forma je v dané chvíli nejvhodnější z hlediska řešeného problému a dostupnosti. Mezi základní formy supervize patří:

- autosupervize,
- individuální supervize,
- skupinová supervize,
- týmová supervize,
- další formy supervize (intervize, reciproční).

5.1 Autosupervize

Autosupervizi využívá prakticky každý z nás, aniž bychom si to uvědomovali. Je to sebereflexe, kdy si sami sobě klademe otázky, na které si sami odpovídáme. Ve svém nitru tak řešíme situace, které jsme v kontaktu s klientem řešili, rozebíráme své osobní pocity a reakce. Tím je pro každého pracovníka tato forma nejdostupnější a může jí využít prakticky ihned, když se její potřeba vyskytne.

Borders a Leddick (1987, podle Hawkins, Shohet, 2004, s. 41) definovali otázky, které jsou pro proces sebereflexe velmi užitečné.

Sebepozorování – propojování myšlenek, pocitů a skutků poradce s chováním klienta:

- Co jsem slyšel klienta říkat nebo co jsem viděl klienta dělat?
- Co jsem si o svých pozorováních myslel a co jsem cítil?
- Jaké možnosti toho, co řeknu nebo udělám, jsem v daném okamžiku měl?
- Co jsem si z možností vybral?
- Co jsem touto volbou zamýšlel dál?
- Co jsem doopravdy udělal?

Sebehodnocení – hodnocení výkonu poradce pozorováním reakce klienta:

- Jaký účinek měla moje reakce na klienta?
- Jak bych tedy hodnotil účinnost své reakce?

Sebereflexe může být rozšířena vlastním systémem zapisování práce na případech. Nejen reflexe skutečností spojených s profesí, ale i sledování pocitů, vjemů a myšlenek po dobu kontaktu s klientem (Hawkins, Shohet, 2004, s. 41).

5.2 Individuální supervize

S individuální supervizí mám osobní zkušenost. Jak jsem psala dříve, využila jsem ji jako podporu při překonání těžkého období. Na začátku supervize jsem byla velmi nejistá, jako introvert jsem měla problém se otevřít. Supervizor byl však velmi zkušený odborník a postupem času jsme se dostali k jádru problému. Je důležité, aby každý pracovník měl možnost tuto formu supervize v případě potřeby využít. Občas se naskytne situace, se kterou se nechceme podělit se skupinou nebo týmem, a chceme jí vyřešit pouze s pomocí supervizora. Individuální supervize je tedy vzájemný kontakt supervizora a jednoho pracovníka. Její výhodou je, že supervizor se může pracovníkovi plně věnovat. Souhlasím s Venglářovou (2007, s. 11), která upozorňuje na fakt, že v individuální supervizi hrozí riziko přesahu do psychoterapie. Je proto na supervizorovi, aby tuto tenkou hranici dokázal ohlídat.

Úkolem individuální supervize je reflexe a podpora profesionálního fungování a další rozvoj pracovníka. Proces individuální supervize zahrnuje reflexi minulého období, práci s klienty, popsání problému, který je řešen, prostor k přemýšlení, zpětná vazba ze strany supervizora, možnosti řešení, podpora rozhodnutí a zhodnocení zakázky (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 354).

5.3 Skupinová supervize

Skupinová supervize byla mou první zkušeností s tímto procesem. Její výsledný efekt byl silně ovlivněn sestavením skupiny, což považuji za velmi důležité. Důležitým předpokladem je také nastavení a dodržování důvěrnosti předložených

informací u všech členů skupiny. Naše skupina se později zaměřila na metodu bálintovské skupiny (viz dále).

Dle Koláčkové (in Matoušek, 2003, s. 354) je skupinová supervize strukturovaný proces, který umožňuje pracovníkům diskutovat ve skupině o své práci. Cílem tohoto procesu je profesionální rozvoj jednotlivců v rámci skupiny. Skupinová supervize probíhá mezi supervizorem a 8 – 10 členy supervizní skupiny, kteří tvoří pracovní tým.

Členy supervizní skupiny spojuje společný pracovní zájem, ne však společný pracovní úkol. Nejsou k sobě v podřízeném nebo nadřízeném postavení. Významem skupinové supervize je oproštění od vztahů na pracovišti a navazování nových vztahů (Havrdová, Hajný, 2008, s. 75).

Členové supervizní skupiny musí pracovat s podobnými typy klientů, mít obecný teoretický přístup k práci a úroveň znalostí. Velká podobnost skupiny v ní ale omezuje možnost učení a vzájemné konfrontace (Hawkins, Shohet, 2004, s. 134). Souhlasím s Hawkinsem a Shohetem (2004, s. 135), když tvrdí, že důležitým úkolem při skupinové supervizi je vytvoření bezpečné atmosféry, aby se supervidovaní svěřili se svou prací druhým. „Atmosféra musí povzbuzovat vzájemný hovor o vlastní zranitelnosti a úzkostech, aniž by členové skupiny byli sráženi.“

Já osobně jsem v začátku skupinové supervize ostatním členům skupiny příliš nedůvěřovala, i když jsme si hned na začátku stanovili určitá pravidla, mezi nimiž bylo pravidlo důvěrnosti a mlčenlivosti o všem, co se bude na supervizi probírat. Trvalo několik dalších setkání, než jsem byla schopna se se svými pracovními problémy podělit s ostatními.

5.3.1 Výhody a nevýhody skupinové supervize

Existují výhody a nevýhody supervize. Sama mám zkušenost spíše s nevýhodami. Jednou z nich byla špatně sestavená supervizní skupina, jak jsem popisovala výše. Další nevýhodu jsem poznala při bálintovské skupině. Když jsem předkládala k řešení případ s jednou klientkou naší služby, jiná členka skupiny mi sdělila, že klientku zná. Přestože jsem nevedla její jméno, její příběh byl velmi

specifický. Tato reakce mě velmi vyvedla z míry a já jsem v ten okamžik ztratila plnou důvěru ke členům skupiny. Nedokázala jsem již svůj příběh prezentovat tak, jak jsem potřebovala. Autoři, kteří se supervizí zabývají, uvádí její následující výhody i nevýhody.

Zřejmě největší výhodou skupinové supervize, na které se shoduje většina autorů (Havrdová, Matoušek, Hawkins, Shohet), je vzájemná reflexe, podpora a zpětná vazba mezi jednotlivými členy skupiny.

Hawkins a Shohet (2004, s. 131 – 132) řadí mezi další výhody ekonomické využití času, financí nebo odbornosti, nabídka „širší škály životních zkušeností“, skupina umožňuje supervizorovi poznat vlastní emoce a reakce na předložené problémy tak, že pozoruje členy skupiny, zda mají reakce podobné. Skupina rovněž různě empaticky reaguje podle pohlaví, věku, osobnosti a rasy.

K výhodám skupinové supervize také patří menší vázanost na supervizora a jeho podporu, větší příležitost k učení na základě zkušeností kolegů a v neposlední řadě možnost využití technik, které nelze využít v individuální supervizi (Havrdová, Hajný, 2008, s. 76).

Skupinová supervize má ale i své nevýhody. Jak popisuje Trojanová (2008, s. 22) ve svém příspěvku, v rámci skupinové supervize je na jednotlivé členy skupiny méně času. Průbojnější jedinci mohou své slabší kolegy doslova „převálcovat“ a tím je odradit od spolupráce. Záleží pak na supervizorovi, zda dokáže tyto situace zvládnout.

Podle Havrdové (Havrdová, Hajný, 2008, s. 76) je nevýhodou: „relativně malý prostor pro jednotlivce, soupeření o čas a pozornost, nutnost prosadit se.“ Na rozdíl od týmové supervize zde nelze přímo ovlivňovat pracovní situace a vztahy.

Dalším významným faktorem, který může negativně ovlivnit skupinovou supervizi je skupinová dynamika. Může být důvodem k rozpadu skupiny a narušit tak proces supervize v případě, že ve skupině členové mezi sebou vzájemně soupeří (Hawkins, Shohet, 2004, s. 134)

5.3.2 Formy supervizních skupin

Skupinová supervize probíhá v různých formách, které velmi výstižně popsala Havrdová (Havrdová, Hajný, 2008, s. 76 – 77).

Formy skupinové supervize jsou spojeny:

- s velikostí skupiny
 - malé – mají 3 – 10 členů,
 - větší a velké – nemají omezený počet členů, je třeba však počítat s jejich dělením na menší skupiny,
- s pracovním zaměřením supervizantů – studenti, sociální pracovníci, psychoterapeuti, manažeři, učitelé, duchovní,
- s cíli supervize – výuková, cvičná, podpůrná, rozvojová, případová,
- s převažující metodou supervize – s psychodramatem, bálintovská skupina.

Skupinová supervize se dělí také podle postavení supervizora (jeho moci a autority) a cílů supervize na typy:

- školní supervizní skupina – týká se studentů VOŠ a vysokých škol, kteří studují sociální práci,
- vzdělávací supervizní skupina – týká se účastníků kurzů, kteří se učí reflektovat a rozvíjet se pomocí supervize,
- supervizní skupina pracovníků – lze ji dále dělit podle oborů práce, jde však o pracovníky v profesích využívající reflexi své práce z důvodu zlepšení její kvality,
- peer skupina nebo intervizní skupina – týká se všech výše uvedených skupin, ale bez přítomnosti supervizora, nebo jde o vzájemnou podporu mezi pracovníky.

5.4 Týmová supervize

Další formou je týmová supervize, kde vidím jako výhodu, že se jednotliví členové týmu již znají a vědí, co mohou od sebe očekávat. Lépe mohou také definovat společnou zakázku.

Od skupinové supervize se týmová liší v tom, že její členové se nesešli jen za účelem procesu supervize, ale i mimo ni existují jako jeden pracovní kolektiv (Hawkins, Shohet, 2004, s. 138).

„Týmová supervize zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby, zdroje a zodpovědnost. Je zaměřena především na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu“ (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 355).

V týmové supervizi rozlišujeme dva různé pojmy, které vysvětluje Hajný (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 93). Jedná se o „supervizi týmu“ a „supervizi v týmu“. Liší se od sebe zaměřením pozornosti týmové supervize. Supervize „týmu“ je zaměřena na vztahy v pracovním kolektivu, kompetence jednotlivých členů kolektivu, styly řízení a rozhodování a spolupráci v kolektivu. Supervize „v týmu“ využívá tým jako supervizní skupinu pracující na reflexi případu práce s klientem. Hajný (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 93 - 94) dále uvádí oblasti, kterým se supervize může věnovat.

Supervize „týmu“ se může věnovat například:

- Co kdo v týmu dělá, chce nebo nechce, umí nebo neumí?
- Jaké jsou v týmu neformální role?
- Jaká je kvalita a vývoj spolupráce mezi členy týmu?
- Jaká je v týmu atmosféra, její příčiny a vlivy.
- Co se děje mezi týmem a dalšími lidmi v organizaci?
- Shrnutí minulosti, tradic a hodnot pracoviště, jeho vývoj a cíle.
- Jak tým své členy podporuje, inspiruje, kontroluje, učí a oceňuje?

Supervize „v týmu“ se naopak může věnovat:

- Společnému rozboru případu.
- Diskuzi nebo reflexi konzultace s klientem a zpětné vazbě.
- Reflexi vedení určitého programu s klientem.
- Rozboru vzniku určitého problému, zátěžové situace s klienty.

5.5 Další formy supervize

Supervize má i své další formy, které jsou v praxi běžně využívány a častokrát si ani neuvědomujeme, že o supervizi jde. Kolářková (in Matoušek, 2003, s. 356) řadí mezi další formy supervize:

Intervize – je to setkání skupiny bez přítomnosti supervizora, podobně funkčně postavených spolupracovníků. Tuto formu supervize si vyžádali pracovníci naší služby sami a probíhá pravidelně 1x měsíčně. Řešíme zde aktuální problémy, které se vyskytly při péči o naše klienty a kde si nebyli pracovníci při jejich řešení stoprocentně jistí.

Vzájemné konzultování dvou kolegů – neboli reciproční supervize dvou kolegů s podobnými zkušenostmi. Je to příležitost získat nadhled a posoudit možnosti řešení případu. Je zde důležité, aby bylo předem dohodnuto, kdo je supervizor a kdo supervidovaný. K této formě přistupují pracovníci velmi často, když se potřebují poradit při řešení určitého případu. Získávají tím zpětnou vazbu zkušeného kolegy.

6 METODY SUPERVIZE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

Jak již bylo řečeno, seznámení s metodami využívání supervize v rámci pomoci pracovníkům v pomáhajících profesích je hlavním cílem mé práce. Metody supervize jsou konkrétní pracovní postupy, které používají supervizoři při práci se supervidovanými. Je velmi důležité, aby byla zvolena taková metoda, která supervidovaným přinese užitek a posune je v jejich profesi dále.

Supervize může probíhat různými metodami. Záleží na přípravě pracovníků, jejich potřebách, otevřenosti, připravenosti, ale také na osobní a profesionální úrovni supervizora (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 41).

Pro supervizi je vhodné, aby byla pravidelná a byla nedílnou součástí stálého zvyšování kvality práce. Občas se využívá supervize v krizových situacích nebo pouze příležitostně (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 57).

6.1 Bálintovská skupina

Bálintovská skupina je speciální forma skupinové supervize. Uvádím ji na prvním místě mezi metodami, protože si myslím, že je v oboru sociální práce velmi využívána. Pro mě osobně byla velkým přínosem. Při řešení mnou předloženého případu jsem měla možnost získat zpětnou vazbu od kolegů, kteří nebyli do případu přímo zainteresováni. Poznala jsem, že každý pracovník může mít na stejný případ úplně jiný pohled a používá odlišných pracovních postupů. Při vlastních postupech jsme ohroženi „pracovní slepotou“, která může ohrožovat naše vnímání problémů klienta.

Bálintovské skupiny byly jedním z prvních systematických postupů současného pojetí supervize. Autorem je maďarský lékař Michael Bálint (1896 – 1970), který na základě své praxe dospěl k závěru, že lékař se musí zajímat o člověka jako celek (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 350).

Michael Bálint v 50. letech 20. století začal tento postup používat se svými kolegy u obtížných případů své praxe. Soustředil se na vztah mezi lékařem a pacientem (Venglářová, 2007, s. 15).

Význam bálintovských skupin popisuje Sojka (in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 140), kde říká, že touto metodou se dá lépe naučit sebereflexe a pozorování druhých, vnímat přenos klienta i vlastní protipřenos. Bálintovská skupina je forma skupinové práce, kde „členové se cítí do skupiny vtaženi a emoční angažovanost je vysoká“.

Metoda bálintovské skupiny má svůj daný postup, který probíhá v pěti fázích. Bálintovská skupina se zpravidla skládá z 6 – 12 osob. Na začátku supervizor vyzve členy skupiny, aby nastínili své problémy, které chtějí řešit. Skupina pak hlasováním jeden případ vybere.

Fáze bálintovské skupiny dobře popisuje Koláčková (in Matoušek, 2003, s. 350 – 351).

1. fáze – expozice případu

Jeden člen skupiny, jehož případ byl vybrán, předloží svůj problém, se kterým by chtěl pomoci, jelikož není spokojen, jak prožíval kontakt s klientem, jak postupoval. Má sice představu jak to řešit, ale zároveň má pochybnosti. Má v sobě vnitřní konflikt, který potřebuje vyřešit.

2. fáze – otázky

Ostatní členové skupiny se ptají na podrobnosti případu, které potřebují znát, aby si mohli vytvořit vlastní úsudek o tom, jak vše probíhalo.

3. fáze – fantazie

Člen skupiny, který případ předložil, mlčí a ostatní členové sdělují, co je napadlo, jaké mají představy o citech a vztazích v případě.

4. fáze – praktické náměty k řešení

Předkladatel případu stále mlčí a naslouchá ostatním, jak by v jeho případě postupovali oni.

5. fáze – vyjádření protagonisty

Předkladatel případu se vyjádří k tomu, co mu ostatní sdělili ve 3. a 4. fázi. Vyzdvihne to, co bylo pro něj užitečné a co může využít. Ostatní ponechá bez povšimnutí.

Je důležité, aby bálintovskou skupinu vedl v této metodě dobře vyškolený supervizor, který dokáže jednotlivé fáze supervidovaným správně vysvětlit. Jen tak zajistí její zdárný průběh, který supervidovaným a především jejich klientům přinese požadovaný účinek.

6.1.1 Bálintovské skupiny ve světě a v ČR

Ve světě i v České republice mají bálintovské skupiny své profesní organizace. V 70. letech 20. století vznikla International Balint Federation (IBF), která v roce 2007 sdružovala bálintovské skupiny 18 evropských zemí, USA a Austrálie. Federace koordinuje aktivity těchto společností a spolupracuje s dalšími zeměmi. V České republice pracuje bálintovská sekce při ČPS ČLS JEP³. Bálintovské skupiny mají široký význam. Dávají možnost setkávání pracovníků v pomáhajících profesích a možnost prezentace svých případů z praxe, získání podpory a podnětů pro svoji další práci (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 144).

6.2 Vzdělávací supervize

Vzdělávací supervize se začala vyvíjet ve 20. letech 20. století jako tzv. field work supervisit (supervize terénní práce) v oblasti sociální práce. Velmi se osvědčila v zemích, kde se vyučuje sociální práce a má zde významné místo. Supervizor odpovídal na otázky, prezentoval dobrou praxi a odkazoval na další zdroje výuky (Havrdová, Hajný, 2008, s. 22).

Vzdělávací supervize má jinou charakteristiku než supervize profesionální. Je nutné nejdříve zjistit znalosti a dovednosti studenta a vyjednat s ním cíle učení.

³ Česká psychoterapeutická společnost České lékařské společnosti J. E. Purkyně

Ty jsou dané předem a student se k nim musí dopracovat. Rozdíl se supervizí profesionální je ten, že u supervize pracovníků jde o změny v kvalitě práce, postojů a vztahů. Při vzdělávací supervizi supervizant řídí učení sám a supervizor mu poskytuje nadhled a konzultaci. Učení v supervizi vychází z vlastní praxe, znalostí a potřeb studenta, které se opírá o plán učení. Ve vzdělávací supervizi by supervizor měl mít jasnou představu o úrovni znalostí a dovedností studenta. Smyslem vzdělávací supervize je reflexe překážek a zdrojů učení (Havrdová, Hajný, 2008, s. 27).

6.3 Poradenská (rozvojová) supervize

Tento druh supervize je určen pro zkušené a kvalifikované pracovníky. Za svou práci s klienty nesou zodpovědnost, ale se supervizorem konzultují problémy, které potřebují vyřešit (Hawkins, Shohet, 2004, s. 62).

Jak uvádí Havrdová (1999, podle Baštecká, Goldmann, 2001, s. 369), rozvojová supervize má za cíl „zvyšovat profesionální kompetenci pracovníka“. Sociální pracovník by měl mít způsobilost:

- rozvíjet účinnou komunikaci;
- orientovat se a plánovat postup práce;
- podporovat klienta a pomáhat mu k soběstačnosti;
- zasahovat ve prospěch klienta a poskytovat mu služby;
- přispívat k práci organizace;
- odborně růst.

Rozvojová supervize tak přispívá nejen k růstu pracovníka, ale potažmo i organizace, ve které pracuje.

6.4 Případová supervize

Tato metoda je vhodná v organizaci, kde je stabilizovaný tým a motivace pracovníků je zaměřena na kvalitu práce. Tato forma supervize hodnotí případ a hledá nové možnosti a efektivitu nových způsobů řešení. Případová supervize nemusí být

vždy zaměřena na případ, ale také na pracovníka, jež případ řeší nebo řešil (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 56 – 57).

Speciálním typem případové supervize je bálintovská skupina, kterou jsem popsala výše.

6.5 Výcviková supervize

Výcvikovou supervizi využívají především studenti sociální práce na praxi. Stejně jako předešlá metoda zdůrazňuje vzdělávací funkci. Rozdíl však je v odpovědnosti supervizora za práci s klienty. To je důvodem jeho jednoznačné řídicí a normativní role v této supervizi (Hawkins, Shohet, 2004, s. 62).

6.6 Manažerská supervize

Veltrubská (nedatováno) o manažerské supervizi hovoří jako o moderním způsobu řízení, který probíhá interně a většinou ji provádí vyškolený vedoucí pracovník. Je to provázení pracovníka v osobním plánu rozvoje. Manažerská supervize má prvky kontrolní a podpůrné.

“Manažerská supervize tvoří součást vnitřní supervizní politiky, kterou přijímá organizace jako celek proto, aby zlepšila kvalitu řízení a projevila zájem o své pracovníky, jejich potřeby a rozvoj” (Janečková, 2007, s. 4). Janečková dále uvádí, že manažerská supervize obsahuje vlastně všechny tři funkce, a to podpůrnou, kontrolní i rozvojovou. Důležitým krokem při zahájení manažerské supervize je úprava organizační struktury, aby měl každý vedoucí pracovník přehled o skladbě a počtu pracovníků, kterým supervizi poskytuje.

6.7 Koučing

Koučing je kombinací individuálního poradenství, zpětné vazby a praktického výcviku. Je zaměřen na zefektivnění spolupráce v rámci organizace pochopení role a profese. Jako témata vhodná pro koučing uvádí Venglářová (2007, s. 13 – 14):

- změny ve struktuře organizace,
- nové pracovní postupy,

- změny rolí,
- problémy spolupráce v týmu,
- problémy v komunikaci s klienty,
- problémy s nadřízenými, podřízenými,
- personální rozvoj.

6.8 Supervize duchovního provázení

Se supervizí duchovního provázení jsem se doposud nesetkala. Seznámila jsem se s ní při studiu literatury ke své práci a velmi mě zaujala. Sociální služby poskytují ve velké míře také křesťanské organizace, které tento druh supervize zřejmě využívají. Proto jsem považovala za důležité ji zařadit mezi metody supervize také ve své práci.

Supervize duchovního doprovázení je nová metoda. O její zavedení do pastorační služby se zasloužila CPE⁴, která vznikla v USA. Jedná se o klinicko – pastorační výchovu pro studenty teologie, vysvěcené duchovní, řeholníky, řeholnice a kvalifikované laiky, kterým má pomoci v růstu sebeuvědomění a vnitřní svobodě tak, aby zůstali se zkušeností doprovázených a byli „pozorní vůči Bohu během setkání doprovázení“ (Kotvrda in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 202).

Duchovní doprovázení je velmi starou disciplínou v historii lidstva. Vznikla dříve než zpověď a během staletí se různě vyvíjela. Doprovázejícím nebývá vždy kněz, je zde nejdůležitější náboženská zkušenost, která je hlavním obsahem duchovního doprovázení. V křesťanském duchovním doprovázení je hlavní, aby doprovázející i doprovázený věřili v osobního Boha, který je láskou a miluje člověka. „Postoj doprovázejícího se má stát postojem, vnímáním Božích dotyků v pocitech, myšlenkách, událostech a vůbec v životě doprovázeného“ (Kotvrda in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 201 - 202).

⁴ Clinical Pastoral Education

Kotvrda (in Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 207) rovněž definuje sedm fází supervize:

1. „Modlitba před setkáním s doprovázenými.
2. Pozornost během setkání s doprovázenými.
3. Modlitební reflexe po setkání s doprovázenými.
4. Zápis o setkání (verbatim).
5. Individuální nebo skupinová supervize.
6. Modlitební reflexe po supervizním setkání.
7. Aplikace nových náhledů a poznatků.“

7 SUPERVIZNÍ STYLY

Aby byl pohled na supervizi ucelený, považuji za důležité zmínit se také o supervizních stylech. Každý supervizor upřednostňuje ve své práci určitý styl. Je pak vhodné se zaměřit na fakt, zda supervidovanému jeho styl vyhovuje, nebo jej dokáže přizpůsobit jeho potřebě. Na druhou stranu ale, pokud má supervizor jiný výcvik, vidí lépe, na co ve svém systému práce supervidovaný zapomíná.

Jak potvrzuje Hawkins a Shohet (2004, s. 68), je každý supervizor ovlivněn stylem, který využívá jako pomáhající pracovník. Pokud mají společně pracovat a učit se, je důležité, aby měli také společný jazyk. Supervizní styl je ovlivněn pohlavím, věkem a kulturním prostředím stejně tak jako naší osobností. Je důležité si uvědomovat, co náš pohled na supervidované a klienty ovlivňuje.

Co se týká jednotlivých stylů supervize, dle mého názoru se domnívám, že na základě prostudované literatury se nejvíce využívají styly, které uvádím v následujícím textu.

K dalším stylům vycházejícím z psychologických přístupů pak také patří Logoterapie, Gestalt terapie, Přístup orientovaný na člověka nebo Přístup orientovaný na úkoly.

7.1 Psychodynamický přístup

Je orientován na motivaci chování a jednání klienta i sociálního pracovníka, vývoj osobnosti a změny v práci s klientem. U nás proběhl výcvik ve využití transakční analýzy v supervizi. Základní principy supervize, které vychází s transakční analýzy, jsou:

- Celý proces supervize se pohybuje v hranicích mezi supervizorem a supervizantem. Tyto hranice určuje kontrakt, který musí být jasně definován.
- Kontrakt uzavírají jen dva dospělí. Supervizor dává otázky. (Co ode mne potřebujete? Jaký máte problém?)
- Je důležité určit klíčové téma problému klienta.

- Maximálně snížit hrozbu poškození (supervizanta vůči klientovi, supervizanta vůči sobě).
- Supervizor pomáhá hledat cestu k zlepšení úrovně vývoje.
- Supervizor tvoří supervizní proces, má odpovědnost, čas, pečuje o sebe.
- Supervizor vede supervizi na úrovni dospělý – dospělý.
- Na závěr je důležité zhodnotit, zda byl kontrakt naplněn (Bártlová, 2007, s. 20 – 21).

7.2 Humanistický přístup

Jeho zakladatelem je Rogers. Při práci s klientem je využíván jeho potenciál. Tento přístup převažuje v supervizi jako pomoc pomáhajícím profesím. Bártlová (2007, s. 21 – 22) uvádí, jak se podle Eise (1995) tento přístup v supervizi projevuje.

- Supervize v tomto přístupu nabízí supervidovanému další možnosti, interakce a dává zpětnou vazbu.
- Má podporovat skutečné sebepoznání nového pracovníka a vytvářet optimální prostředí pro jeho osobní růst, důvěru v sebe i vlastní cenu a podávat informace ne však interpretace.
- Maximálně využívá všech možností zúčastněných.
- Důraz je kladen na empatii, kongruenci a akceptaci.
- Supervize je především závislá na potřebě a iniciativě supervidovaného.
- Supervize je nedirektivní, partnerská, zaměřuje se na supervidovaného a jeho osobnostní rozvoj, komunikaci, zvýšení sebevědomí, zodpovědnost a etiku vykonávané práce.

7.3 Behaviorální přístup

Vychází z myšlenek Watsona. Vychází z porozumění lidského chování, napomáhá změně nežádoucího chování změnou reakcí. Tento přístup je využíván

hlavně ve výukové a výcvikové supervizi, která má za úkol zvyšovat profesionální kompetence supervidovaných. Nejčastěji ji využívá skupinová supervize, neboť skupina tvoří prostředí pro zpětnou vazbu. Znaky behaviorálního přístupu v supervizi:

- Dochází k záměrnému vytváření sociálních situací a trénink způsobů chování a k asociaci sledovaného chování se sociální odpovědí.
- Sociální učení zde představuje rozbor dosavadních zkušeností, které jsou založeny na racionálním vysvětlení emocí, které vedou ke změně dosavadních zkušeností a změně postojů.
- Nacvičují se nové techniky práce s klientem, komunikační strategie a techniky.
- Analyzuje verbální a neverbální komunikaci, učí používat různé typy otázek, aktivní naslouchání, zpětnou vazbu, parafrázování a hlavně vedení poradenského rozhovoru.
- Reaguje na chování pracovníka (Bártlová, 2007, s. 22 – 23).

7.4 Systemický přístup

Je spojený především s rodinnou terapií a v současné době se velmi využívá také v supervizi, především v supervizi práce s rodinami. V tomto přístupu shrnuje Bártlová (2007, s. 24 -25) poznatky Jonesové (1993) a definuje její základní znaky:

- Supervizor i supervizant jsou součástí celku, kde aktéři jednají a reagují způsobem, který se nedá předpovědět.
- V supervizi se využívají interaktivní systémy s důrazem na komunikaci a dlouhodobé vzorce chování.
- K supervizi dochází v okamžiku, kdy supervizant cítí, že zásah neřeší potíže tak, jak si on nebo klient přál.
- Primárním předpokladem je, že supervizor je schopen zastávat metapozici.
- Supervize je užitečná, protože dává pohledy z různých pozic.

- Supervize se orientuje na problém.
- Supervizant hledá konzultanta sám a je jen na jeho rozhodnutí, co přijme nebo odmítne.
- Není vhodné, aby supervizor převzal roli terapeuta.
- Je důležité stanovit jasné hranice.
- Prosba o konzultaci může také skrývat žádost o osobní pomoc, a proto je vhodné sledovat i ostatní souvislosti.

7.5 Vývojový přístup

Hawkins a Shohet (2004, s. 69 – 72) uvádějí, že tento přístup pomáhá odhalit potřeby supervizantů a uvědomit si, že supervize pomáhá seberozvoji. Vývoj je důležitý i v samotném procesu supervize. Ve své knize vývojový přístup autoři popisují následovně.

1. stupeň – zaměření na sama sebe

Typickým znakem tohoto stupně je závislost na supervizorovi, úzkost, nejistota naplnit svou vlastní roli, chybí vhled. Supervidovaný je však vysoce motivovaný. Pro zvládnutí úzkosti je nutné, aby supervizor poskytl zpětnou vazbu a povzbuzování, aby vyvažoval podporu a nejistotu.

2. stupeň – zaměření na klienta

Supervidovaní překonali počáteční úzkost a kolísají mezi závislostí a samostatností. Supervizor si na tomto stupni může připadat jako rodič adolescenta. Supervidovaný testuje autoritu supervizora. Je třeba poskytnout supervidovanému prostor pro reflexi vlastních chyb, ale i určitý řád a kontrolu. Na supervizorovi je, aby poskytoval silnou emoční podporu, jelikož supervidovaný je na hranici mezi vzrušením a depresí z pocitů, že není schopen svoji práci zvládnout a že se na ni nehodí.

3. stupeň – zaměření na proces

Na tomto stupni vývoje již supervidovaný dokáže svůj přístup přizpůsobit individuálním a zvláštním potřebám klientů. Dokáže již vidět klienta v širších souvislostech.

4. stupeň – zaměření na proces v kontextu

Na tomto stupni se supervidovaní sami stávají supervizory, což posiluje a prohlubuje jejich učení. Nedochází k osvojování nových vědomostí, ale jejich prohlubování a propojování.

8 SUPERVIZNÍ TECHNIKY

Supervizor má možnost při své práci využívat různé techniky, jejichž výběr záleží na jeho osobnosti, znalostech, dovednostech, profesionální orientaci, ale také na tom, které techniky zná a ovládá. Následující výčet představuje techniky, které se dají dobře využívat v sociální práci.

- Ústní prezentace případu – je vhodná pro méně obtížné případy, nebo případy, které je nutné rychle vyřešit. Nejvhodnější formou ústní prezentace je kazuistika. Supervizor může dávat doplňující otázky, poskytnout supervidovanému zpětnou vazbu, nabídnout vlastní zkušenosti nebo podat různé informace (Bártlová, 2007, s. 41).
- Focusing – je to metoda jak plně vnímat zážitek a umět ho pojmenovat, což může být cesta ke změně. Focusing je cesta k sebereflexi, člověk je sám sebou. „Pomáhající může mimo jiné zpracovávat právě zážitky s konkrétními klienty, pacienty, žáky atd., ale též s kolegy, nadřízenými apod.“ Využívání techniky focusingu vyžaduje absolvování vzdělávacího kurzu (Kopřiva, 2006, s. 134).
- T-group – jsou to prakticky diskusní skupiny, kde se využívají skupinové rozhovory bez předem daných témat. Cílem takové skupiny je snadnější pochopení, porozumění a fungování skupiny. Dokázat pochopit lidi a umět s nimi jednat. V 60. letech 20. století vznikly v USA tzv. „encounter group“ čili skupiny setkání, které usilují o rozvoj osobnosti a zvýšení vnímavosti v mezilidských vztazích. Tato technika je vhodná především pro výcvikovou supervizi (Bártlová, 2007, s. 44 - 46).
- Hraní rolí – je to metoda přehrávání modelové situace v supervizní skupině. Pomocí hraní rolí si supervidovaní vyzkouší různá řešení a postupy jednání s klienty. Dá se tak nacvičit reálný kontakt s klientem a vysledovat chyby, kterých se dopouštíme, diskutovat o nich. Lze také přehrávat situaci v jiných podobách (Rollová, 2001, s. 27 - 28).

- Tutoring – využívá se především ve výcvikové supervizi. Jde o osobní setkání studenta a tutora. Tutor je zprostředkovatel studia a hodnotitel průběžných výsledků. Cílem tutoringů je získat informace o studiu, prostředkem k setkání s ostatními studenty, prostor pro diskusi nad danými tématy (Bártlová, 2007, s. 47).
- Kreslení map – lze kreslit mapu vztahu s klientem, mapu týmu, mapu moci ve skupině apod. Důležitou součástí této metody je následná diskuse a zpětná vazba (Rollová, 2001, s. 28).
- Videozáznam – slouží často jako zpětná vazba. Supervizor analyzuje se supervidovaným videonahrávku rozhovoru pracovníka s klientem, popisuje jeho chování a obsah rozhovoru a dává pracovníkovi podnětné informace a zpětnou vazbu. Pracovníci tuto metodu nemají moc rádi. Proto je nutné před započetím supervize řádně ošetřit zacházení s videonahrávkou tak, aby se pracovník, který je aktérem nahrávky, cítil „v bezpečí“ (Rollová, 2001, s. 28).

9 SUPERVIZNÍ KONTRAKT

Než samotná supervize může začít, je nutné splnit její základní podmínku. Aktéři supervize se musí dohodnout na jejích podmínkách, za kterých bude probíhat, a musí uzavřít tzv. supervizní kontrakt. Je to písemná dohoda mezi zadavatelem supervize, kterým je nejčastěji vedení organizace, dále supervizor a určený zástupce supervidovaných pracovníků. Osobně jsem písemný kontrakt se supervizorem nikdy neuzavírala ani jsem neměla možnost se s jeho obsahem seznámit. Na začátku každé supervize jsem však se supervizorem uzavírala ústní kontrakt, kde jsme se vždy společně domlouvali, co bude obsahem našeho setkání. Nemohu však říci, že by to bylo pravidlem každé supervize. Náš pracovní tým, kterého jsem nebyla součástí, si stěžoval, že supervizorka s ním projednávala věci, které tým považoval za zbytečné.

Souhlasím s autory, kteří uvádí následující:

Supervizní kontrakt je důležitá dohoda, kde zúčastněné strany vzájemně upravují vztahy, odpovědnost a podmínky supervize. Při uzavírání supervizního kontraktu je nejdůležitější určit cíl spolupráce mezi supervizorem a supervidovaným. Podle Inskippové může být supervidováno pouze to, co do supervize přináší supervidovaný (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 362).

Bývá pravidlem, že supervizi neobjednává tým, který se má supervize účastnit, ale vedení organizace. Supervizor se supervidovaným poté konkretizuje obsah a metody práce v rámci supervize. Předpokladem supervize je rovnocenný vztah všech zúčastněných (Venglářová, 2007, s. 9).

Užší kontrakt uzavírá supervidovaný se supervizorem před každým setkáním. Domluví si účel sezení, vymezí svá očekávání, stanoví si pravidla, frekvenci setkání, místo a čas. Pokud chceme získat dobrou supervizi, musíme mít znalosti o celém systému podpory, jak jej rozvíjet a musíme si být vědomi vlastního stresu a těžkostí (Hawkins, Shohet, 2004, s. 62).

Podle Havrdové (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 71 – 72) by měl kontrakt obsahovat následující ujednání:

- Kdo je zadavatelem supervize?
- Kdo je supervizantem?
- Kdo je supervizorem?
- Jaký je účel supervize?
- Podmínky poskytování supervize.
- Odpovědnost supervizora.
- Odpovědnost supervizantů.
- Kdo a jak bude o supervizi informován?
- Kritéria úspěchu supervize.
- Časový plán supervize.

Podle návrhu Hawkinse a Shoheta (2004, s. 63 – 65) má kontrakt obsahovat pět klíčových oblastí:

- Praktické stránky – je třeba mít v kontraktu jasno, co se týká času, frekvence, místa, podmínky za jakých lze supervizi přerušit, odložit a v neposlední řadě také platební podmínky.
- Hranice – je důležité nastavit hranice mezi supervizí a poradenstvím nebo terapií, mezi supervizorem a supervidovaným. Je třeba ujednat také jasné hranice, které se týkají důvěrností, neboť ne vše, s čím se v rámci supervize supervidovaný svěří, zůstává důvěrné. Pokud nejsou hranice důvěrnosti jasně nastavené, může supervidovaný mít v nepředvídaných situacích pocit zrady a supervize se zablokuje.

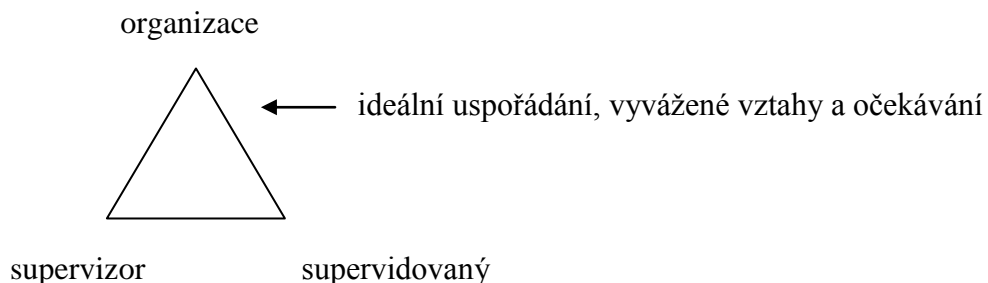
- Pracovní spojení – vzniká vzájemnou výměnou představ a očekávání o průběhu supervize. Jako přínosné se jeví, když si supervidovaný odpoví na otázky typu: „Moje představa o úspěšné supervizi je...“ nebo „Bojím se, aby při supervizi nedošlo k...“.
- Formát sezení – je vhodné se domluvit na tom, jak by měla běžná supervize probíhat.
- Organizační a odborný kontext – patří sem míra odpovědnosti za kvality supervize, jaké zprávy o supervizi organizace od supervizora očekává, jaké jsou vytyčené etické kodexy v rámci supervize.

Pokud máme zájem na tom, aby supervize byla vedena podle našeho přání, musíme převzít plnou zodpovědnost při uzavírání smlouvy, dojednat, jak bude supervize probíhat a jak bude její průběh kontrolován a monitorován (Hawkins, Shohet, 2004, s. 41).

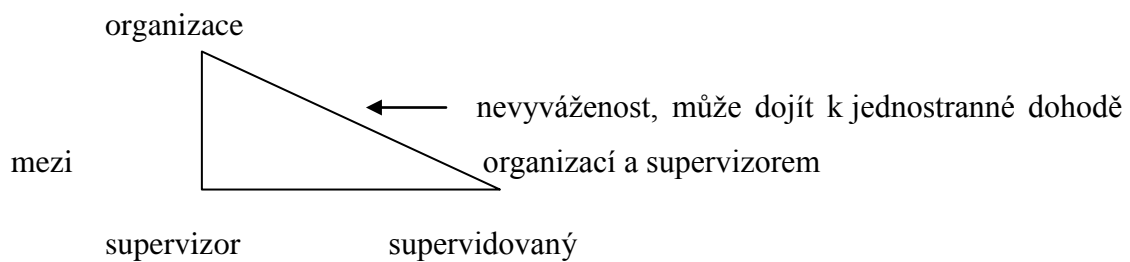
Uzavírání supervizního kontraktu je třeba věnovat náležitou pozornost, jelikož bývá výsledkem dohody tzv. trojúhelníku v rámci supervize, který nejčastěji tvoří organizace, supervizor a supervidovaný.

Staňková (2004, s. 27) ve své bakalářské práci uvádí situace, kdy podle Hewsonové (2000) může dojít k nevědomému soupeření, jednostranným dohodám nebo konfliktům mezi účastníky kontraktu. Tyto situace názorně vyjádřila následujícími typy trojúhelníků.

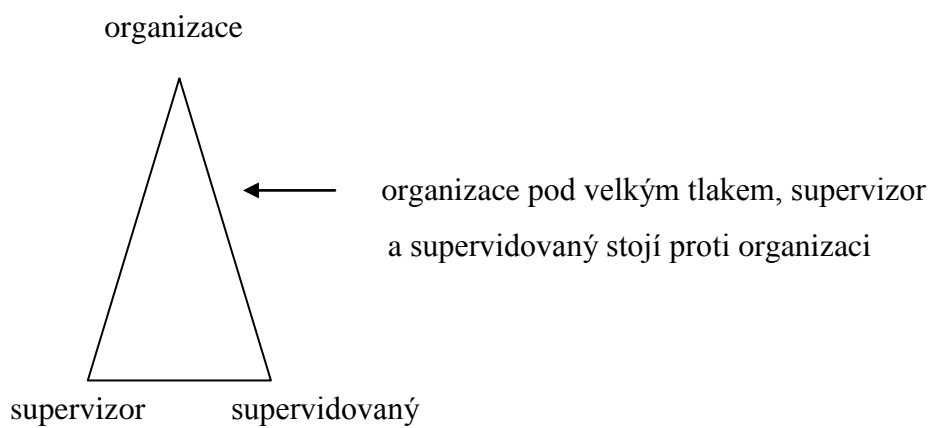
obr. č. 2 Ideální stav



obr. č. 3 Dohoda organizace - supervizor



obr. č. 4 Dohoda supervizor - supervidovaný



10 SUPERVIZOR

Supervizor – kolega, školitel, poradce, odborník? V každém druhu supervize má své specifické postavení. Já v něm vidím především rádce, který mi pomáhá řešit nebo hledat cestu k řešení složitých situací. Dosud jsem v rámci supervizí poznala tři supervizory. Každý z nich byl úplně jiný. U první supervizorky jsem velmi ocenila, že nám na začátku vysvětlila podstatu a průběh supervize. Práce s ní byla velmi příjemná a ukázala nám, jak se na svou práci dívat i z jiné perspektivy. Dalším supervizorem byl muž. Měl jiný styl práce, ale také přínosný. U něj jsem absolvovala individuální supervizi, která v průběhu jednoho sezení sklouzla do psychoterapie, na což mě ihned upozornil. Zatím poslední supervizorka měla na starosti náš pracovní tým. Ta z důvodu nevyjasněné zakázky prováděla supervizi „týmu“ aniž si ověřila, že tým je bezproblémový. To, co náš tým potřeboval, byla supervize „v týmu“, jenže z důvodu neznalosti, co supervize vlastně je, jí na to nikdo neupozornil. Tato skutečnost byla zjištěna až po skončení supervizních setkání v dotazníkovém šetření. Při výběru supervizora hrají klíčovou roli jeho znalosti, zkušenosti a ochota pomoci. Je vhodné si před uzavřením kontraktu zjistit u jiných organizací, jaké mají s vybraným supervizorem zkušenosti. Supervizor by měl také předložit, jakým supervizním výcvikem prošel. To je ale bohužel v současné době spíše zbožné přání. Sociální organizace jsou limitované svými financemi a tomu je pak přizpůsoben také výběr vhodného supervizora.

V mnoha zemích Evropy prochází supervizoři akreditovaným výcvikem, musí dodržovat etický kodex. V řadě evropských zemí a v USA existuje národní profesní asociace supervizorů, která kontroluje kvalitu výcviku a průběh supervizí. Asociace jsou velmi respektované instituce, které vydávají vlastní pravidla vzdělávacích programů a samy je akreditují. Asociace mají své etické kodexy, kritéria kvality a zřídily institut ombudsmana, ke kterému se mohou odvolat klienti, kteří se cítí poškozeni jednáním supervizora. V Evropě působí Asociace národních svazů supervize (ANSE), která zpracovává standardy vzdělávání supervizorů (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 45).

Hlavním úkolem supervizora je pomáhat pracovníkům, probírat s nimi problémy, které mají s klienty při své každodenní praxi, má pochopení pro jejich pocity. Pracovníci nemohou supervizora brát jako nepřátelskou autoritu. Jeho pozornost musí být zaměřena na jednání pracovníka, vést ho ke správnému postupu, který je vhodný v dané chvíli pro daného pracovníka (Kopřiva, 2006, s. 139).

10.1 Osobnost supervizora

Pro zdárný průběh supervize je důležité, aby ji prováděl supervizor, který je silnou osobností, má potřebné znalosti a dovednosti. Výhodou je také, pokud supervizor pracuje v podobném prostředí a je mu známa cílová skupina supervizantů. Každý zadavatel by si měl vyžádat portfolio a doporučení jiných organizací u supervizora, kterého nezná, neboť jeho výběr je velmi důležitý. Velkou výhodou je, když se k otázce výběru supervizora mohou vyjádřit také supervizanti (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 70 – 71).

Souhlasím s Hawkinsem a Shohetem (2004, s. 51), kteří říkají, že: „prvním předpokladem dobrého supervizora je schopnost si zařídit dobrou supervizi sám pro sebe“. K vlastnostem „ideálního“ supervizora bezesporu patří empatie, porozumění, bezpodmínečně kladné přijetí, kongruence, upřímnost, vřelost, sebeodhalování, flexibilita, zájem, pozornost, investování, zvědavost a otevřenost.

Supervizor může být zaměstnancem organizace, nebo přichází zvenčí. Nevýhodou interního supervizora je udržení důvěry zaměstnanců a vedení, dodržování mlčenlivosti a zároveň podávání informací vedení. Výhodou je naopak dobrá znalost problematiky a cílové skupiny organizace (Koláčková in Matoušek, 2003, s. 360 – 361).

Havrdová (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 82) uvádí základní kompetence, které by měl mít každý dobrý supervizor:

- znalost dobré praxe a otázek kvality,
- chápání různých úrovní problémů,

- schopnost podporovat reflexi a učení supervizantů,
- rozeznávat napětí, úzkosti a nejistoty a pomáhat je řešit komplexně.

Velmi mě zaujalo tvrzení Hawkinse a Shoheta (2004, s. 57), kteří říkají, že: „být supervizorem je složitý, ale současně obohacující úkol. Supervize je především místem, kde se oba zúčastnění neustále učí“.

Ale i velmi kvalitní supervizor se může po určité době „přejít“ a po nějaké době zase supervidovaným vyhovuje. Každý člověk má jiné nároky, a tak někomu vyhovuje forma supervize jednoho supervizora a jinému zase způsob práce jiného (Trojanová, 2008, s. 22).

10.2 Vztah supervizor – supervidovaný

Pro zdárný průběh supervize je důležité, aby vzájemný vztah supervizora a supervidovaného byl založen na kvalitě a důvěře. Každý člověk se svou osobností liší a ne vždy si dva lidé „sednou“. Je pak důležité si vzájemné vztahy vyjasnit, popřípadě supervizní vztah ukončit. Odborníci, kteří se supervizí zabývají, o vztahu mezi supervizorem a supervidovaným říkají následovně.

Supervize je kontinuální proces, který je založen na vztahu mezi supervizorem a supervidovanými. Je kladen důraz na vytvoření důvěrného prostředí (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 57).

Podle Dvořáčkové (2010a, s. 11 – 13) je v poslední době kladen důraz na vytvoření kvalitního vztahu mezi supervizorem a supervidovaným, což je základním předpokladem naplnění cílů supervize.

Jako ve vztahu mezi lidmi, tak i v supervizi působí sympatie a nesympatie, zájem o druhého, zvědavost či obavy. Především na začátku vznikají obavy z přijetí, nejistota, reakce na autoritu. Vztah supervidovaného k supervizorovi nesmí odvádět od cíle supervize. Pokud k tomu dojde, mělo by se toto téma v rámci supervize řešit. Je výhodné, pokud se mohou supervidovaní podílet na výběru supervizora. Ve vztahu mezi supervizorem a supervidovaným by se neměla projevit vzájemná neúcta,

účelovost, lhostejnost a nedostatek empatie. Supervizor by měl být oproštěn od jakýchkoliv předsudků (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 83).

Ovšem i v těch nejlepších vztazích mezi aktéry supervize mohou nastat situace, kdy se vloudí strach, negativismus nebo vyhýbání. Pak je důležité tento stav rozpoznat a mít nastavená pravidla, jak je překonat (Hawkins, Shohet, 2004, s. 19).

Ve vztahu mezi supervidovaným a supervizorem dochází k interakci, jejímž cílem je rozvoj supervidovaného. Jak Bártlová (2007, s. 6) říká: „neměla by znamenat využití moci, ale spíše vlivu, který vyplývá například z neformální autority zkušenějšího terapeuta, jeho zkušenosti, ale také umění užívat metodu supervize k rozvoji a učení méně zkušeného kolegy“.

11 RIZIKA A ETIKA V SUPERVIZI

Jako jiné procesy, tak i supervize přináší pro obě strany svá rizika. Je dobré, když možná rizika známe a dokážeme jim předcházet nebo minimalizovat jejich vliv na průběh supervize. Důvod, proč jsem rizika a etiku v supervizi dala do jedné kapitoly, je ten, že spolu vzájemně souvisí. Z porušování etických pravidel a kodexů vznikají rizika, která průběh supervize ohrožují. Například porušením etického pravidla nezneužívat, dochází k riziku ohrožení informací o klientovi, a tím je současně ohrožen sám klient, což je nepřijatelné. Následující text přináší pohled odborníků na tuto problematiku.

11.1 Rizika v supervizi

Koláčková (in Matoušek, 2003, s. 360) tvrdí, že nejčastějším rizikem supervize bývá pozice „zkušenějšího“ odborníka. Pak supervidované nevede, ale nařizuje, neučí, ale poučuje, nedává zpětnou vazbu a kritizuje.

Podle Havrdové (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 29 – 30) dochází ke sporným aspektům empatie a podpory v supervizi a dává několik příkladů:

- Systémová teorie – upozorňuje na to, že vztah mezi supervizorem a supervidovaným je ovlivňován zdánlivě jinými procesy, např. když je supervizor současně terapeutem příbuzného supervidovaného.
- Triangulace vztahu – je to tendence vtáhnout do konfliktu mezi dvěma lidmi další osobu a každá strana jí tlačí do spolupráce.
- Teorie kognitivní disonance – vzniká v případě, když třeba supervizor má pozitivní vztah k vedoucímu a supervidovaný opačný vztah. Pak vzniká tlak na změnu postoje a supervidovaný se cítí nejistý.
- Trojúhelník – pronásledovatel, zachránce, oběť – zde tlačí supervidovaný supervizora v roli oběti do role zachránce proti třetí straně, která je považována za pronásledovatele.

- Pojem contain – znamená „pojmout do sebe“. Někdy je nutné, aby supervizor „vydýchal“ a obsáhl emoce supervidovaných, které se nahromadily z neřešených problémů, protože vedou k deziluzi a bezmoci.
- Paralelní proces – jde o velký systém, který obsahuje dva menší systémy. Prvním je klient – supervidovaný a druhým supervizor – supervidovaný.

11.1.1 Překážky supervize

Nejvýstižněji popisuje překážky supervize Venglářová (2007, s. 18 – 21), která uvádí, že pracovníci musí mít dostatek informací o průběhu supervize a měli by se v ní cítit bezpečně. Pokud jsou motivováni k novým pohledům na svou práci a své vztahy s klienty i v týmu, je supervize přínosem. I v dobré supervizi se ale objevují určité překážky.

- Předchozí zkušenosti se supervizí – pokud pracovníci již prošli dobrou supervizí, mohou nastat obavy, že další již nebude tak kvalitní, a můžou tím bránit průběhu supervize. Naopak špatné zkušenosti vedou k obavám a pasivitě. Mezi negativní zkušenosti ze supervize patří zejména porušení důvěrnosti, kritika, nedodržení domluvených pravidel, nesrozumitelnost a vysoká expertnost supervizora.
- Obranné mechanismy na straně supervidovaných – u supervidovaných může docházet k nepříjemným pocitům, že před kolegy nebo supervizorem mají odhalit své obtíže, připadají si jako nazí a k supervizi přistupují pasivně.
- Potíže s autoritou – jsou lidé, kteří mají s autoritami problémy a v supervizorovi vidí experta. Snaží se ukázat, že svou práci zvládají a odmítají se zaměřit na problémy, které ve své práci mají a hledat změnu.
- Konflikt rolí – dochází k němu v případě, že supervizor je nadřízeným supervidovaných a sám určuje témata k řešení. Pracovníci se v takové supervizi cítí v ohrožení.

- Přijímání podpory u pracovníků pomáhajících profesí – ve společnosti je pracovník v pomáhající profesi brán jako silná osobnost, která zvládne všechno, nemá žádné potřeby, je vždy v dobré náladě. Pokud se pracovník s tímto obrazem ztotožní, hrozí mu vyčerpání až vyhoření.
- Praktické překážky v průběhu supervize – supervizor a supervidovaní mají různé nebo vysoké očekávání od supervize:
 - Hranice specializace – priority různých profesí nejsou stejné, často se dohadují, co je důležitější, zda zdravotní stav klienta, jeho přání, nebo správný přístup ke klientovi.
 - Hranice specializace na straně supervizora – pokud supervizor nemá žádné znalosti či zkušenosti v oboru, kde pracují supervidovaní. Je vhodné, aby se pak seznámil před začátkem supervize s jejich pracovištěm.
 - Dostupnost supervize – je velkým problémem hlavně v menších městech a supervize pak probíhá např. mnoho hodin 1x za půl roku.
 - Náklady na supervizi – ne vždy může organizace pracovníkům plně hradit supervizi, někdy je zapotřebí jejich spoluúčast nebo dokonce plná úhrada pracovníky, v takovém případě je výhodou, že si pracovník supervizora vybere sám.

11.2 Etika v supervizi

Etika v supervizi vychází z obecných etických pravidel jako je např. Charta lidských práv, ale i z konkrétních etických pravidel, která obsahují kodexy jednotlivých profesí. Český institut pro supervizi při vstupu do Evropské Asociace Supervize přijal její etické zásady. V preambuli je uvedeno, že organizace slouží ve prospěch zkvalitnění práce s klientem a etická pravidla chrání supervidované a klienty (Bártlová, 2007, s. 55).

Jako nejvyšší princip supervize je považován prospěch klienta, chrání jeho autonomii, je založena na důvěrnosti, pokud nedochází k závažnému ohrožení zájmů klienta (Venglářová, 2007, s. 22).

Koláčková (in Matoušek, 2003, s. 360) považuje za základní etická pravidla v supervizi:

- být prospěšný,
- neuškodit,
- nezneužívat,
- nemanipulovat.

Profesionální supervizor je povinen se řídit etickými pravidly supervize a nemělo by docházet k situacím, které jsou podle Havrdové (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 44) neslučitelné se zásadami každé supervize:

- neúcta vůči supervizantovi,
- zneužívání moci a informací o klientovi,
- jakékoliv formy nátlaku,
- přezíravá snaha supervizora – diskuze místo dialogu apod.,
- podlehnutí napětí a vytváření koalic,
- nezodpovědné jednání supervizora – nedodržování časů, termínů, porušení mlčenlivosti,
- křížení zájmů – pracovní partner, nadřízený,
- neopodstatněné prodlužování kontraktu,
- předstírání znalostí, schopností a zkušeností.

„Patří k profesionalitě supervizora, aby rozuměl nejen základním postojům a přístupům potřebným pro supervizi, ale také musí znát a aplikovat etické principy, na nichž dobrá praxe ve skutečnosti stojí a s nimiž padá“ (Svobodová, Valášek, 2002, s. 67).

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo seznámení s metodami využívání supervize v rámci pomoci pracovníkům v pomáhajících profesích. Věřím, že se stane pro tyto pracovníky přehledná a srozumitelná a pomůže jim v pochopení procesu supervize. Jednotlivé kapitoly jsou řazeny tak, aby princip supervize postupně odhalovaly. V začátku se věnuje základnímu pojmu, cílům, funkcím a historii, malá část je věnována pomáhající profesi a jejím rizikům. Následují druhy a formy supervize. Podrobně jsou popisovány metody, které tvoří základní část mé práce. V poslední části se zabývám styly, technikami, kontraktem, supervizorem. Práci uzavírají rizika a etika v supervizi.

Je mým přáním, aby supervize v jednotlivých organizacích neprobíhaly jen „pro supervize“, tedy splnění zákonné podpory pracovníků kvůli inspekcím, ale aby byly samozřejmostí a skutečnou podporou pro pracovníky. Jejich práce je pro naši společnost nesmírně důležitá. Se změnou struktury obyvatelstva je budeme potřebovat čím dál častěji. Potřebujeme pracovníky vzdělané, psychicky silné a odolné, aby svou náročnou profesi zvládli. K tomu jim pomůžeme kvalitními supervizemi. Jejím předpokladem je, že se supervidovaní budou sami podílet na výběru supervizora a budou spolupracovat na uzavření kontraktu. Jen oni nejlépe vědí, co potřebují řešit, co je nejvíce v jejich práci „pálí“. Současnou praxí je ale pravý opak, kdy výběr supervizora a dohodnutí zakázky supervize je prováděno shora. Pracovníkům je pak určený supervizor „přidělen“ a nemají prakticky žádnou možnost supervizi ovlivňovat. Následkem toho můžeme přicházet o velmi kvalitní pracovníky, kteří z důvodu nedostatečné podpory „vyhoří“ a svoji profesi opustí.

Dalším důležitým aspektem je, aby bylo dostatek zkušených a opravdu kvalitně vzdělaných supervizorů, jejichž motivací není jen finanční zisk, ale hlavně aby byli přínosem pro pracovníky v pomáhajících profesích. Ti potřebují pomoc a podporu při řešení obtížných, a jak se jim i někdy zdá, téměř neřešitelných situací v práci s klienty. Kvalitní a spokojený pracovník je předpokladem pro zvyšování kvality služby. Jsem si vědoma toho, že existují organizace, kde supervize probíhají kvalitně a mohou být vzorem i pro ostatní.

Jako metodu jsem využila analýzu odborných zdrojů v českém jazyce, vlastní zkušenosti a poznatky. Vycházela jsem především z knih Havrdové, Hajného, Hawkinse a Shoheta, Matouška a Bártlové. Mezi další důležité zdroje patřil časopis Sociální práce/Sociálna práca, který čtvrté číslo v roce 2007 věnuje tématu „Praxe a supervize v sociální práci“, v prvním čísle z roku 2003 pak článek „Supervize“ od Zuzany Havrdové. Zdrojem mých informací byl rovněž časopis Sociální péče.

Studium odborné literatury k tématu mé práce bylo pro mě velkým přínosem. Toto studium, zpracovávání tématu i mé osobní zkušenosti mě přivedly k přesvědčení, že bych se supervizí chtěla zabývat v budoucnu ve větším rozsahu.

SEZNAM LITERATURY

Baštecká, B. a kol. (2003). *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-735-3.

Baštecká, B., Goldmann, P. (2001). *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-550-4.

Bärtlová, E. (2007). *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP. ISBN 978-80-7044-952-3.

Dvořáčková, D. (2010a). Supervize význam a vývoj. *Sociální péče*, č. 1, s. 11–13. ISSN 1213-2330.

Dvořáčková, D. (2010b). Cíle a funkce supervize. *Sociální péče*, č. 2, s. 28–29. ISSN 1213-2330.

Dvořáčková, D. (2010c). Formy supervize. *Sociální péče*, č. 3, s. 8–9. ISSN 1213-2330.

Hartl, P. (2003). Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In Matoušek, O. a kol. (Eds.). *Metody a řízení sociální práce* (s. 55-59). Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.

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

Havrdová, Z. (2003). Ze supervize se stává profese. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1, s. 11-15. ISSN 1213-624.

Havrdová, Z., Hajný, M. et al. (2008). *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

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

Hronová, M. (2009). Supervize v sociálních službách. *Sociální služby*, č. 9, s. 24-25. ISSN 1803-7348.

- Janečková, H. (2007). Manažerskou supervizi přijala Diakonie nejen ke zlepšení kvality řízení. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 4-6. ISSN 1213-6204.
- Jankovský, J. (2007). Proměny povolání sociálního pracovníka. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 42-44. ISSN 1213-6204.
- Koláčková, J. (2003). Supervize. In Matoušek, O. a kol. (Eds.). *Metody a řízení sociální práce* (s. 349-362). Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
- Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-181-6.
- Kotvrda, J. (2008). Supervize v duchovním doprovázení. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. (Eds.), *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. (s. 201-207). Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- Rollová, J. (2001). *Supervize* (závěrečná práce k ukončení 3. ročníku). Praha: Pražská psychoterapeutická fakulta.
- Schmidbauer, W. (2000). *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-312-9.
- Sojka, V. (2008). Bálintovské skupiny a supervize. In Havrdová, Z., Hajný, M. et al. (Eds.), *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. (s. 139-144). Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- Staňková, K. (2004). *Supervize v sociální práci* (bakalářská práce). Ústí nad Labem: FSE Univerzita J.E.Purkyně.
- Svobodová, P. ed., Valášek, M. ed. (2002). *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN. ISBN 80-86620-002-X.
- Trojanová, B. (2008). Moje praktické zkušenosti se supervizí zaměstnanců v přímé péči. *Rezidenční péče*, č. 3, s. 22. ISSN 1801-8718.

Veltrubská, I. (nedatováno): Supervize a co s ní... [on-line]. Dostupné 17.2.2012 z http://www.ivavel.cz/texty/Supervize_a_co_s_ni.pdf

Venglářová, M. (2008). *Supervize v zařízeních sociální péče*. Brožura pro pracovníky sociální péče. Ostrava: Společnost Untraco.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., která provádí Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů [on line]. Dostupné 1. 4. 2012 z <http://www.uplnezneni.cz/vyhlaska/505-2006-sb-kterou-se-provadeji-nektera-ustanoveni-zakona-o-socialnich-sluzbach/>.

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů [on line]. Dostupné 1. 4. 2012 z <http://www.uplnezneni.cz/zakon/108-2006-sb-o-socialnich-sluzbach/>.