

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Benefity supervize v týmové práci z pohledu manažera

Diplomová práce

Autor: Bc. Radek Pavlas

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně za využití literárních textů a webově dostupných článků.

V Hradci Králové dne 24.04.2024

Bc. Radek Pavlas

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a pomoc při zpracování této práce. Dále bych chtěl také poděkovat jednotlivým participantům výzkumného šetření za ochotu přispět mé diplomové práci.

Anotace

Diplomová práce se zabývá benefity supervize v týmové práci z manažerského pohledu. V části teoretické je zaměřena na tým, jeho vývojové fáze a také na manažera a možnosti podpory týmové práce. Dále se zabývá supervizí, konkrétně jejími formami, funkcemi, procesem a významem pro supervidované osoby.

V části výzkumné se zabývá práce otázkami vlivu supervize na efektivitu pracovního týmu, výhodami pro rozvoj komunikace, vlivu supervizní práce na motivaci a dopady na prevenci konfliktů. Pro hlubší vhled do oblasti supervize byl zvolen kvalitativní výzkumný design. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že supervize přináší benefity pro týmovou práci v oblasti zvyšování efektivitu a výkonnosti jednotlivců či celého týmu. To je možné mj. i díky podpůrnému efektu supervize v rámci spolupráce. Pozitivní přínos byl také sledován v oblasti komunikace a motivace – participanti zmiňují otevřenější komunikaci a vyšší motivaci k práci – za dodržování zdravých hranic. V této souvislosti vidí potenciál supervize ve včasném zachytu krizí či konfliktů uvnitř týmu a rovněž v efektivní identifikaci konfliktů již vzniklých a jejich následném zpracování a konstruktivním vyřešení.

Klíčová slova: Supervize, komunikace, tým, manažer

Annotation

Title: The benefits of supervision for teamwork from a manager's view

This diploma thesis deals with the benefits of supervision in teamwork from a perspective of a manager. The theoretical part focuses on the team, the developmental stages of the team, on the manager and the possibilities of supporting teamwork. It further discusses supervision, specifically the forms, functions, process and importance for supervisees.

In the research part, the thesis addresses the issues of the impact of supervision on work team effectiveness, the benefits for communication development, the impact of supervision on motivation and the implications for conflict prevention. A qualitative research design was chosen to gain deeper insight into the field of supervision. The research found that supervision brings benefits to teamwork in terms of increasing the efficiency and performance of individuals or the whole team. This is possible, among other things, thanks to the supportive effect of supervision within the framework of cooperation. Positive benefits were also found in the area of communication and motivation, with participants mentioning more open communication and increased motivation to work - for following healthy boundaries. In this context, it sees the potential of supervision in the early detection of crises or conflicts within the team and also in the effective identification of conflicts that have already arisen and their subsequent processing and constructive resolution.

Keywords: Supervision, communication, team, manager

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Cíl práce.....	2
3 Metodika zpracování.....	3
4 Management jako proces vedení lidí v organizaci.....	4
4.1 Tým jako specifická pracovní skupina	6
4.1.1 Manažer jako vedoucí týmu.....	8
4.1.2 Vývojové fáze týmu.....	9
4.1.3 Způsoby podpory týmové práce	11
5 Supervize jako metoda podpory profesionálního růstu	13
5.1 Vybrané formy supervize.....	14
5.1.1 Diferenciace supervize dle počtu účastníků a dle obsahu.....	15
5.2 Funkce supervize	17
5.3 Supervizní kontrakt.....	18
5.4 Procesy a modely v supervizi	21
5.5 Význam supervize pro supervidovaného a benefiktance koncového klienta.....	22
6 Výzkumná část.....	27
6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie.....	27
6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů	29
6.3 Průběh šetření a etika výzkumu	30
6.4 Analýza získaných dat	32
6.5 Diskuse výsledků	43
7 Závěr	48
8 Seznam použité literatury	50
9 Přílohy.....	53

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Souvislost motivace a výkonu týmu.....	10
Obrázek 2 - Procesní model supervize	21

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Participanti výzkumu.....	29
---------------------------------------	----

1 Úvod

Supervize je významným nástrojem pro správný vývoj a fungování týmu v jakémkoliv prostředí. Také se stále přizpůsobuje, dle jednotlivých pracovních či komunikačních postupů, které se rozvojem moderních trendů modifikují. Manažeři mohou často najít v supervizním prostoru jiný pohled na danou situaci a problém, díky kterému mohou uplatňovat nové přístupy, poučit se a hledat motivaci pro další práci. Podpora zdravých vztahů nebo jejich narovnání mezi členy týmu či řešení konfliktu, jsou další aspekty supervizního procesu. Vztahy mezi jednotlivci mohou být klíčovým prvkem při efektivitě a plnění cílů firmy.

Diplomová práce se zaměřuje na pohled manažerů, kteří jsou se svým týmem příjemci supervize a shledali v ní v tomto ohledu přínosné, negativní či jinak významné aspekty.

Motivací ke zpracování daného tématu je osobní zkušenost s vedením pracovního týmu, kterou jsem získal v nedávné době. Nejen s ohledem na tuto skutečnost dbám na seberozvoj a sebevzdělání v oblasti vedení týmu. Ochota reflektovat v rámci supervize svoji práci a uplatňovat efektivní komunikační dovednosti v týmu, jsou jedny z nejdůležitějších devíz kvalitního manažera. Tedy profesně i oborově, ad vysokoškolské studium, je mi toto téma blízké.

S ohledem na uvedené směřuje výzkumné šetření k zjišťování podrobných a osobních zkušeností vedoucích pracovníků s efektem supervize pro tým a týmovou práci. Sekundárně je sledován efekt supervizní práce pro vedoucího pracovníka v roli manažera i v kontextu pracovních procesů.

2 Cíl práce

Cílem práce je popsat a zanalyzovat supervizi v kontextu vedení lidí a v rámci výzkumného šetření zjistit benefity, které manažeři spatřují ve významu supervize pro týmovou práci.

Hlavní výzkumná otázka tedy zní: Jaké benefity má z perspektivy manažera supervize v týmové práci?

Díličními výzkumnými otázkami pak jsou:

1. Jaký vliv má supervize na efektivitu pracovního týmu?
2. Jaké hlavní výhody má supervize v rozvoji komunikace a spolupráce uvnitř týmu?
3. Jak supervize motivuje členy týmu?
4. Jaký dopad má supervize na identifikaci a řešení konfliktů uvnitř pracovního týmu?

3 Metodika zpracování

V souvislosti s cílem práce je zvolena kvalitativní výzkumná strategie, která umožňuje hlubší vhled do zvolené problematiky.

Pro sběr dat je využito polostrukturovaného rozhovoru. Jeho výhodou je připravená struktura otázek, které mohou být v průběhu interview doplňovány o další dotazy.

Analýza dat je inspirována zakotvenou teorií, prvou fází – otevřeným kódováním. V této etapě je každá myšlenka, událost nebo individuální případ označeny a pojmenovány podle svých charakteristik, které jsou následně seskupeny do kategorií na základě svých vlastností a dimenzí. Podrobně viz Strauss a Corbin (1999).

4 Management jako proces vedení lidí v organizaci

Robbins a Coulter (2004, s. 23) definují management jako: „... *proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.*“

Při bližším zkoumání významu této definice lze pochopit podstatu managementu. Proces představuje aktivity a funkce, které manažer vykonává – plánování, organizování, vedení a kontrolování. Koordinace pracovních aktivit je ukazatelem toho, co je manažerská práce. Všechny kroky a úkony manažera by měly vést k splnění očekávaných cílů. Účinnost lze charakterizovat tak, že očekáváme větší výstupy konkrétního procesu, než jsou potřebné vstupy pro tento proces. Efektivnost možno chápat jako vybírání správných kroků a zdrojů, které disponují časovými a finančními prostředky v takové míře, že je nelze nahradit jinými procesy nebo zdroji. (Robbins a Coulter, 2004)

Čtyři základní procesy managementu definují činnosti jednotlivých vedoucích týmu. Plánování je předpokladem pro každý proces, který v dané organizaci probíhá. Je důležité mít stanoven cíl a také předpoklad realizovaných kroků, směřujících k naplnění stanovených východisek. Organizování je závislé právě na nastavených očekáváních a závěrech, jež chce organizace dosáhnout. Má za úkol shromažďovat zdroje – lidské či materiální, které je nutno alokovat takovým způsobem, aby jejich přínos byl co nejefektivnější a koreloval s cílem organizace. S lidskými zdroji souvisí vedení lidí, a to je neodmyslitelným procesem v každé organizaci nebo týmu. Úkolem každého manažera je svůj tým řídit tak, aby každého v týmu práce těšila, byl dostatečně motivován a dokázal dosahovat úspěchů, které jsou přínosem i pro firmu samotnou. Posledním základním procesem je kontrola, tedy sledování odchylek od nastavených očekávání a reálných ukazatelů – s tím souvisí také poskytování zpětné vazby. Tu je důležité pravidelně zpracovávat a předávat všem členům týmu. (Mládková, 2009)

Jak již bylo zmíněno při vedení lidí v organizaci je důležité především směřovat svůj tým k naplnění stanovených cílů, a to za pomoci předem stanovených a zvolených strategií. Pro splnění efektivnosti vedení lidí je nutné zvládnout oba vyšší stupně firemní vitality – stabilitu a dynamiku. Jsou to znaky stability firmy nebo organizace, které vnáší do týmu pocit jistoty. Systém funguje bez problému a při vstupu jakéhokoliv problému je organizace schopna reagovat. Většinou by takovou organizací nebo firmu již nemělo nic zaskočit. (Plamínek, 2005)

Plamínek (2005) dále uvádí šest stupňů systematické práce s jednotlivci, které vedou k tvorbě úspěšného týmu. Prvním stupněm je definice, kdy je předpokladem, že existují

firemní myšlenky a stanovené role. Díky tomuto lze odvodit pro konkrétní členy týmu specifické úlohy. Druhý stupeň – orientace, představuje pro členy týmu ztotožnění se s firemními myšlenkami. Motivace je třetím stupněm, kdy by se pracovníci měli nadchnout a akceptovat jednotlivé cíle, což je také jeden z velmi náročných úkolů. Habilitace – v tomto čtvrtém stupni se očekává, že jsou pracovníci daného týmu plně orientováni na stanovený cíl, ale nejsou schopni dosáhnout těchto cílů z důvodu nedostatku individuálních kvalit a možností. Zde je důležité stanovit další postup a orientaci těchto jednotlivců v daném týmu. Pátý stupeň – synergetizace upozorňuje na to, že pokud je v týmu individuální člen, který má veškeré schopnosti na vysoké úrovni, neznamená to, že je úspěšný i celým týmem. Je potřeba se dále zaměřovat na mezilidské vztahy a přínos více schopného člena pro ostatní. Posledním stupněm je integrace. Všechny procesy by v tomto bodě měly ideálně fungovat a je důležité se zaměřovat na udržení stability.

Existují taky různé styly vedení. Mezi ty základní spadá – liberální, autoritativní a demokratický.

Liberální styl se vyznačuje rozdělením zodpovědnosti mezi členy týmu. Vedoucí týmu se staví do role konzultanta, určuje cíle a projednává je společně se svojí organizací. Předpokladem liberálního stylu vedení je samostatnost a zodpovědnost jednotlivých členů týmu. Tento styl dává prostor pro kreativitu. (Štěpaník, 2010)

Autoritativní styl je charakterizován samostatností vedoucího dané organizace. Všichni ostatní členové týmu se dozvídají své úkoly prostřednictvím příkazů. Veškerou odpovědnost za úkony přebírá vedoucí týmu a sám rozhoduje o úkolech, které rozdělí mezi své pracovníky. Výhodou může být neztrácení času přílišnými diskusemi se svými spolupracovníky. Ovšem nevýhodou je nutná kontrola, kdy při absenci vedoucího na pracovišti dojde k ztrátě produktivity. Při tomto stylu se ztrácí prostor pro rozvoj svých zaměstnanců. (Štěpaník, 2010)

Demokratický styl je velmi oblíbeným typem vedení. Pracovníci týmu mají velký podíl na rozhodování a mohou přispívat svými názory k různorodým problémům. Vedoucí tedy většinou deleguje rozdílné pravomoci a odpovědnosti mezi členy týmu. Leader se sice nakonec rozhodne sám, ovšem na závěru se podílí i ostatní členové týmu a mají možnost tak přispět, či ovlivnit toto usnesení. (Štěpaník, 2010)

Tyto styly lze efektivně využívat např. i dle fází vývoje pracovního týmu, jak bude pojednáno dále v textu.

4.1 Tým jako specifická pracovní skupina

Tým podle Dvořákové (2004, str. 131) lze specifikovat jako: „... *malou pracovní skupinou složenou z pracovníků různých oborů nebo různých útvarů organizace. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená dobou ke splnění daného úkolu), neformální vztahy mezi členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce.*“

Kolektivní sporty přinášejí obdobné pocity jako kooperace v pracovním týmu – pocity vítězství a vědomí dosažení úspěchu společnými silami. Při spojení jednotlivých individuálních sil, může vzniknout tým, který dosáhne stanoveného cíle – synergie, jev uvedený výše, značící spojení několika členů a jejich schopností. Cíl týmu je většinou dán vizí anebo posláním dané organizace, které následně určuje dílčí cíle. Poslání odpovídá na otázku, kdo je daná organizace a jakým směrem se firma ubírá. Naopak vize je cílem organizace či pracovního týmu, jež jasně deklaruje činnost firmy a její představy. Velmi důležitým aspektem týmu jsou komunikační procesy – např. mluvení za sebe je specifické pro týmový proces, dále pak uvádění prožitků s popisem chování druhé osoby. (Baštecká et al., 2016)

Mluvení za sebe lze dle McLeodové a Panasiukové (2000) popsat ve čtyřech krocích:

- osoba popisuje, jak se cítí v důsledku chování druhých osob;
- osoba popisuje konkrétní způsoby chování druhých;
- osoba říká, proč se cítí tak, jak se cítí;
- osoba navrhuje alternativní chování.

Důležitou vlastností efektivního a kvalitního týmu je, jak bylo zmíněno, synergie, která umožňuje týmu dosáhnout spoluprací mnohem většího úspěchu. Synergie úzce souvisí s mezilidskými vztahy, kdy se úsilí jednotlivých členů týmů, takzvaně skládá. Záleží na tom, zda úsilí jednotlivců směřuje stejným směrem, nebo jestli jsou zde jednotlivci, kteří směřují směrem opačným. (Plamínek, 2005)

„Podle B. B. Smitha je tým skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – uijeme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor.“ (Adair, 1994, s. 97)

Základní funkce týmu jsou klíčové pro úspěch jakékoliv organizace či seskupení. Prvním bodem je spolupráce, díky ní lze dosáhnout lepších výsledků než při individuálním rozdělení. Každý tým je také nutno koordinovat, tak aby procesy uvnitř týmu směřovaly

k naplnění definovaných cílů. Členové týmu by měli dostávat dostatečnou podporu a motivaci. Důležité je myslet také na nové myšlenky a perspektivy, které mohou přinášet jednotlivci. V neposlední řadě je důležité myslet na rozvoj týmu v podobě zpětné vazby, vzájemného učení a mentoringu. (Katzenbach a Smith, 1993)

Důležitý vliv na týmový výkon má souhra a doplňkovost týmových rolí. Každá role má své benefity, ale také s sebou přináší různá úskalí. Celkem je definováno devět Belbinových rolí: **inovátor** – kreativní člověk, **vyhledávač zdrojů** – napojen na okolí týmu, **koordinátor** – vede pracovní skupinu a deleguje úkoly, **usměrňovač** – provokuje dynamiku, **vyhodnocovač** – monitoruje dění v týmu, **týmový pracovník** – je oddaný svému týmu a tmelí, **realizátor** – realizuje své nápady v praxi, **dotahovač** – je schopen dotáhnout problém bez chyb a **specialista** – odborná znalost. (Baštecká et al., 2016)

Belbinova teorie rozdělení rolí může být aplikována na různorodé pracovní situace. Každá uvedená role má svoji funkci a také přednosti. Zdatný vedoucí pracovník by se měl snažit, aby jeho tým byl v ideálním případě sestaven z jednotlivců, jež obsáhnou všechny uvedené role. (Hayes, 2005)

Mimo Belbinovy role jsou známy i další modely, které znázorňují rozdělení rolí v týmu a je vhodné je aplikovat pro výkon týmové spolupráce. Kruhový model týmového managementu vycházející z McCannovy teorie je rozdělen do čtyř kategorií – průzkumníci, organizátoři, dozorcí a poradci. Dále je zde osm týmových rolí – průzkumník, odhadce, tahoun, dotahovač, dozorce, obhájce, zpravodaj a tvůrce. Opět je vhodné z role vedoucího pracovníka cílit na rozdělení rolí tak, aby ladily s kapacitami, dispozicemi a dovednostmi členů týmu. (Hayes, 2005)

Dále Baštecká et al., (2016) usuzuje, že týmové role nejsou totožné s náplní práce. Členové týmu by měli být ztotožnění se svojí pracovní či formální rolí a zároveň plnit stanovené úkoly a zodpovědnosti vůči týmu.

Definovány jsou také různé typy týmů, které se mohou odlišovat rozdělenými rolemi či náplní práce. Produkční typ týmu poskytuje služby – pro příklad lze uvést tým pracující v pásové výrobě. Dalším druhem je skupina realizační, kde jsou specialisté v daném odvětví na základě odborného vzdělání pro danou oblast. Pro příklad seskupení takových pracovníků lze uvést například lékaře nebo hudební skupiny. Projektový či vývojový tým, je většinou alokovan na nějaký projekt a v rámci něj dochází k servisování či vyvíjení určitých komponent. Pro příklad lze uvést tým IT specialistů, kde jsou opět nutné technické či jiné znalosti a vědomosti dle charakteru pracovní sféry. Posledním příkladem týmu je poradní,

kde jeho členové plní roli zpracování nápadů a návrhů, které následně interpretují do firemních plánů a kontrolují, zda dochází k jejich naplnění. (Hayes, 2005)

Nedílnou součástí, a zároveň podporou týmu v tomto ohledu, by měl být manažer.

4.1.1 Manažer jako vedoucí týmu

Jednou z důležitých rolí vedoucího týmu je být motivátorem (obnáší to umět motivovat sebe i členy týmu). Určuje pravidla uvnitř týmu a nastavuje hranice, které musí členové týmu respektovat. Měl by též reflektovat typy týmových strategií pro dosažení konkrétních cílů. (Baštecká et al., 2016)

Základní činnosti, které by měl vedoucí týmu – manažer saturovat, vymezuje Katzenbach a Smith (1993).

- zajišťovat, aby cíle a přístup týmu dával smysl a byl relevantní;
- vybudovat ve svém týmu oddanost a sebedůvěru;
- snažit se o vytvoření dostatečného zastoupení ve svých kompetencích a jejich zdokonalování;
- má za úkol udržovat vztahy a odstraňovat vzniklé potíže;
- tvořit příležitosti pro jednotlivce;
- nevěnovat se pouze vedení lidí, ale komunikovat přímo se zákazníkem.

V současné době se manažeři musí potýkat s určitými změnami, které mohou ovlivňovat styl jejich řízení. Musí přehodnocovat své role a přijmout myšlenku, že efektivní řízení lidí je jedinou cestou k dosažení cílů firmy a celkového úspěchu týmu. Manažer by měl normy a zvyklosti respektovat, určitě by je však neměl striktně dodržovat, aniž by nevnímal mezilidský a situační kontext. (Kamp, 2000)

Kamp (2000) také uvádí, že manažer by měl dodržovat činnosti, které přispívají k rozvoji efektivního managementu. Mimořádný význam pro pracovní tým přináší, když je manažer vzorem pro ostatní členy týmu. Měl by si být vědom, že je třeba se průběžně vzdělávat, sledovat aktuální trendy a věřit sám v sebe. Také by si měl plně uvědomovat současnou realitu a dbát na hodnoty či etiku. V neposlední řadě by měl také pozitivně myslet a komunikovat s týmem.

Také se očekává, že bude schopen být vědomě přítomen a angažován v procesu utváření týmu a bude jeho aktivním účastníkem.

4.1.2 Vývojové fáze týmu

Utváření týmu má své zákonitosti a fáze. Nejvýznamnějším příspěvkem k teorii vývojových fází týmu přinesl Tuckmanův model z 60. let 19. století. Většina ostatních modelů zabývajících se skupinovým vývojem vychází právě z Tuckmanovy teorie. (Lovaš, 2008)

Teorie se zabývá konkrétními životními fázemi, kterým čelí týmy a skupiny. Fáze následně určují vhodný styl vedení. K jednotlivým fázím lze přiřadit procesy, které jsou charakteristické pro daný moment. Čtyřmi původními fázemi jsou formování, krize, stabilizace a výkon. (Zahrádková, 2005) V každé dílčí fázi má manažer jinak významnou roli.

- **Formování**

První fáze se projevuje neurčitostí – členům týmu nemusí být přesně znám smysl a účel vytvoření konkrétního týmu. Z tohoto důvodu se v tomto prostředí potřebuje nejprve zorientovat. Testují hranice, které jim budou v rámci týmu tolerovány – testují také svého vedoucího, primárně jaké má hodnoty, kritéria a schopnosti. Členové týmu jsou primárně vázáni na vedoucího pracovníka, a ten určuje co, jak, kde a kdy se má dělat. Pocity frustrace mohou být pro členy nového týmu na denním pořádku. (Baštecká et al., 2016) V první etapě vývoje týmu je tedy manažer zásadním činitelem. Styl vedení, jež bývá v této fázi efektivní, je demokratický s prvky autoritativního.

- **Krize, krystalizace, turbulence, kvašení**

Druhá fáze je kritickým bodem vývoje týmu. Lidé mají různé povahy a odlišný přístup k pracovním postupům. Z tohoto důvod může docházet ke konfliktům směrem k zadaným úkolům nebo mezi jednotlivými členy týmu. Důležitým úkolem vedoucího pracovníka je centralizace procesů, které tým spojují a decentralizovat to, co tým rozděluje. Významným bodem je neustálá koncentrovanost na společný cíl. (Baštecká et al., 2016) I v této fázi je role vedoucího pracovníka podstatná a pro tým určující. Opět je zapotřebí demokratického vedení, za empatického doplnění vhodných elementů stylu autoritativního.

- **Stabilizace, ustálení a nastavení pravidel**

Pokud tým ustojí druhou fází, dostává se do třetí fáze, kdy se formují pravidla. Každý jednotlivec v dané skupině zná hodnoty a schopnosti těch ostatních. Procesy uvnitř týmu se stávají přirozenějšími a vzrůstá motivace. Typicky jsou vytvořena určitá pravidla, standardy a normy, které se dodržují. Při silné vazbě na pravidla a normy může dojít ke stagnaci

kreativity. (Baštecká et al., 2016) Role vedoucího pracovníka je stále podstatná, ovšem tým se stává samostatnější, jednotliví členové jsou jistější ve své roli a manažer tak může začít více uplatňovat roli koordinátora a facilitátora. Čímž je možné naplno uplatnit demokratický styl vedení.

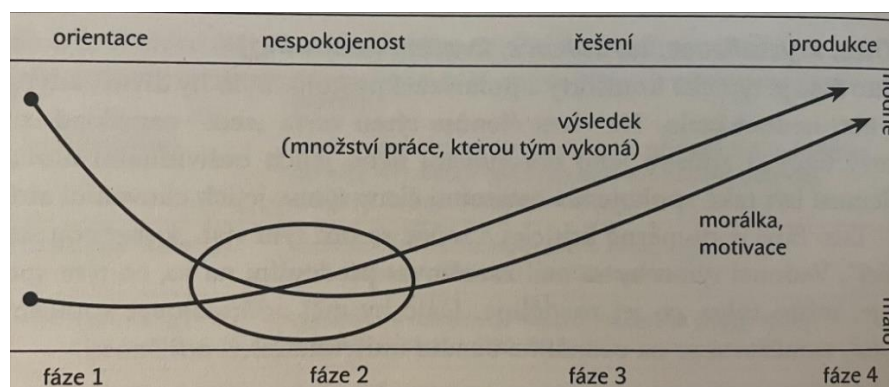
- **Výkon, produktivita**

Hlavní charakteristikou čtvrté fáze je vysoká efektivita všech členů skupiny. Vysoké pracovní nasazení vede ke kvalitním výsledkům. Vedoucí již pouze koordinuje velmi schopný tým, jež je schopen pracovat i bez vedoucího pracovníka. (Baštecká et al., 2016) V této etapě se již tým nespolehá zásadně na manažera, je samostatný, zároveň s manažerem propojený. Manažer může vést svůj tým liberálně.

- **Další fáze vývojového týmu**

Postupně se k základním čtyřem fázím vývojového týmu přidaly další tři. První z nich je zařazena před fází, kdy dochází k formování týmu – fáze identifikace potřeb týmu. Vybírají se vhodní členové týmu a vedoucí pracovník. Stanovují se interní pravidla i význam pracovního seskupení. Další dvě fáze se řadí již za poslední fázi produktivity – uzavírání a oživení. Při naplnění cílů a podstaty vzniku uskupení může dojít k ukončení spolupráce (uzavírání). Může také dojít k obměně členů týmu (oživení). (Zahrádková, 2005)

Tuckman nebyl jediný, kdo rozlišoval fáze vývoje daného týmu. Většina ovšem na toto rozdělení navazovala. Inspirativní může být pochopení souvislosti mezi vývojem motivace a výkonem týmu, což znázorňuje obrázek níže, kde jsou znázorněny 4 vývojové fáze. Je velmi důležité pracovat s tím, že např. fáze nespokojenosti se v týmu vždy objeví a je klíčové s ní umět pracovat. (Baštecká et al., 2016)



Obrázek 1 – Souvislost motivace a výkonu týmu (Henrych, 2010)

4.1.3 Způsoby podpory týmové práce

Pokud má tým fungovat dobře a stále se rozvíjet, je důležité, aby bylo dbáno na potřeby, hodnoty, síly zdroje a strategii zvládnání zátěže. Nejdůležitější je směna informací mezi jednotlivci a taková potřeba se nejlépe plní na týmových poradách. Týmová porada je jedním ze stavebních kamenů kvalitního týmu a udává prostor každému členovi v týmu upokojit své potřeby. Tyto jednotlivé schůzky mají různé formy – porada o partnerech nebo klientech, porada za účelem řešení metodiky fungování firmy, porada na úrovni vrcholového managementu anebo výjezdová porada. Ačkoliv formy mohou být různorodé, cíl porady je zpravidla totožný – poskytnou vedoucímu týmu či jeho členům potřeb významné informace, které mohou být impulsem k diskusi všech zúčastněných. (Baštecká et al., 2016)

Nárazová podpora při organizačních změnách v týmu nebo při nabírání nových členů se většinou zajišťuje pomocí teambuildingových aktivit. Tento druh aktivity, má podpůrný efekt pro navázání týmové spolupráce a pocitu sounáležitosti. Dává prostor ke vzniku podpory a důvěry členů mezi sebou. Formují se zde také týmové role a pravidla. Společně s tímto typem podpory týmu lze uvést takzvané team spirit aktivity, které jsou charakterizovány jako dosahování společných zážitků týmu mimo pracovní prostředí, jež má přínos pro tmelení vztahů na pracovišti – udržování týmového ducha (Baštecká et al., 2016)

Důležitá je také podpora ve formě zpětné vazby. Zpětná vazba může být slovní, psychologická, nebo materiální. Velmi často se setkáváme s podporou ve formě bonusů, a to buď peněžních, mezi něž spadají odměny jednorázové, kvartální nebo roční. Dále ve formě nepeněžních, což jsou benefity, které nabízíme členům organizace. Tyto benefity jsou v současné době velkým přínosem jednotlivých organizací a také možným kritériem, které hodnotí noví potencionální zaměstnanci. Mezi tyto benefity může patřit – multisport karta, stravenky, dny dovolené navíc, homeoffice, příspěvek na telefon nebo notebook, příspěvek na dovolenou a mnoho dalších. V dnešní době dochází k tomu, že se firmy v nabízených benefitech pokoušejí navzájem předbíhat. Ovšem často je důležitá i zpětná vazba pomocí pravidelných pohovorů, kdy s členem daného týmu dojde k vyhodnocení jeho působení a případných nedostatků. S dobrým hodnocením může přicházet i možnost karierního posunu, což je jeden z dalších možných motivátorů zaměstnance. Své členy týmu můžeme motivovat i za pomoci kvalitního firemního prostředí, kde se mu bude dostávat veškerých potřeb, které lidské tělo potřebuje pro vykonávání kvalitní práce – teplo, světlo, káva, dostatek pitného režimu, možnost stravování a podobně.

Stabilním typem podpory při vzniku týmu, v rámci jeho trvání, či výrazných změnách je také koučování nebo supervize řízení, která se může zaměřit na vedoucího týmu. (Baštecká et al., 2016)

5 Supervize jako metoda podpory profesionálního růstu

„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.“ (Havrdová a Hajný, 2008, str. 40)

Od členů týmu ať pracovních, či jiných, je vyžadováno dosahování konkrétních výsledků a cílů. Osoby k tomuto cíli a výsledkům vede vedoucí pracovník, což může být například – přímý nadřízený, vedoucí směny, manažer anebo také interní supervizor. (Baštecká et al., 2016) Interní supervize se od externí odlišuje mj. osobou supervizora. Externí supervizor je, oproti internímu, tzv. zvenčí čili nemá hlubší znalost prostředí a lidí, pro které supervizi poskytuje.

Supervizi vymezuje také Hess (1980, str. 25) a tvrdí, že je to: *„... čistá mezilidská interakce, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“* V případě, že supervidovaným nebude pracovník v přímé práci s druhým člověkem, ale jeho práce bude soustředěna na jiné procesy, např. materiální povahy, očekávaným efektem supervize pak může být zlepšení schopnosti pracovníka ve vztahu k jeho pracovnímu úkolu. Případně ukotvení členství v týmu, nahlédnutí a revize vztahů na pracovišti atd.

Metody supervize jsou velmi podobné klasickým pracovním činnostem – rozhovory, zpětná vazba, práce s emocemi nebo řešení problémů. Odlišný je ovšem účel, který je u supervize vždy spojen s kontextem a důrazem na kvalitu odvedené práce. Proces supervize vede ke zlepšení pracovních procesů. (Havrdová a Hajný, 2008)

Ůnal et al. (2012) předpokládá, že supervize může mít za určitých podmínek hierarchický vztah. Supervizor ve firmě může mít moc nad svým podřízeným a pomocí technik se soustředí na to, aby supervidovaný dodržoval veškerá odborná a etická pravidla. Také dohlíží na plnění cílů stanové firmou.

Jiná situace nastává, jedná-li se o externího supervizora, který poskytuje supervizi na objednávku firmě či organizaci. V tomto případě hierarchie pozbývá smyslu a supervizor je odborník zvenjšku, který nabízí supervizi jako nehodnotící prostor, ve kterém mohou supervidovaní reflektovat svoji práci.

Supervizor profesionál by se měl řídit Chartou lidských práv OSN, z níž jsou dále odvezeny obecné standardy klasifikující profesionální chování. Do supervize nepatří neúcta,

zneužívání supervizní role, nátlak, nezodpovědné jednání nebo křížení zájmů. (Havrdová a Hajný, 2008)

Supervizor je charakterizován jako dohlížitel nebo dozorce. V podstatě jde ovšem o člověka, který zastává neutrálnost a má širší názory na dané situace. Ačkoliv je nestranný, velmi zaujatě a se soucitem dokáže v terénu identifikovat detaily, jež nejsou viditelné pro supervidovaného. (Havrdová a Hajný 2008, Tošner a Tošnerová, 2002)

Supervizní proces má vždy deklarovaný cíl, který je přehledně popsán v supervizním kontraktu (viz dále v textu). Následně supervizor s týmem určuje dílčí cíle jednotlivých setkání.

Gabura (1995) stanovuje hlavní cíle supervize. Prvním cílem je zrevidování pracovních postupů v práci s klientem a ověřit si jejich správnost. Druhým je hledání alternativ a různorodých možností řešení daného případu. Třetí typ může směřovat k odhalování neefektivních pracovních postupů a jejich případnou úspěšnou korekci. Předposledním účelem supervize je preventivní charakter, který rozkrývá a identifikuje potencionální poškození jednotlivých členů týmu. Posledním příkladem cíle supervizního procesu je nasbírání dostatku zkušeností a rozvíjení svojí osobní i profesní kvalifikaci.

5.1 Vybrané formy supervize

Jak bylo uvedeno, základní dělení supervize spočívá v rovině externí a interní. Výhodou externí supervize je mj. to, že supervizor přichází do pracovního týmu zvenku. Neupíná se tedy na doposud vytvořené vztahové linie a má větší prostor k nadhledu. Externí supervizor má ideální předpoklady zachytit jevy, které pracovní tým nevidí, a to právě díky své nezávislosti. (Baštecká et al., 2016)

Naproti tomu v rámci interní supervize je supervizor vedoucí pracovník vybrané skupiny, týmu nebo seskupení. Jeho supervize může být naopak od té externí ovlivněna osobními vztahy. Vhodnější volba interní supervize je v týmech, které procházejí jednou ze začínajících fází vývoje týmu. (Baštecká et al., 2016)

Supervize se také může rozdělovat dle přesného zaměření. Lze ji směřovat na samostatnou organizaci, kdy je hlavním účelem stanovit meze, strukturu a fungování dané organizace. Pomocí organizovaně orientované supervize lze vyformovat pravidla a motivační prostředky pro členy týmu. Orientovat supervizi lze i na konkrétního zaměstnance, kdy je účelem udržet úroveň motivace a naplnit potřeby, které spatřují významné ve vztahu k práci. Při zaměření na více pracovníků, lze hovořit o týmové supervizi. Posledním spektrem, na které se supervize může zaměřit, je konkrétní případ

(tzv. kazuistická supervize). V této situaci je účelem nalézt nejlepší postup, metodiku či konkrétní řešení problému. (Havrdová a Hajný, 2008)

Supervize má u nás v České republice tradici – uplatňuje se po léta v klinických oblastech. Ačkoliv je supervize poradců v klinickém prostředí velmi složitá a vyčerpávající, měla a má pozitivní přínos. Již v roce 1993 se uskutečnil výzkum, kterého se zúčastnilo dvacet čtyři poradců. Výzkum přinesl pohled na složitost poradenství a komplexnost řešených problémů. Většina z poradců se shodla, že by raději začínali na místech, která jsou řízená a pravidelně supervidovaná. Na základě tohoto výzkumu byl zahájen projekt, jež se zabýval rozvojem osnov poradenství. (Carrol a Tholstrupová, 2004) Dnes supervizi respektujeme jako nedílnou součást péče o profesionály, a to nejen v oblasti pomáhajících profesí.

5.1.1 Diferenciace supervize dle počtu účastníků a dle obsahu

Podle Havrdové a Hajného (2008) se supervize zaměřuje na každého účastníka individuálně, dle jeho konkrétních potřeb.

Dle počtu osob, které se účastní supervize, lze rozdělit supervizi na týmovou (resp. supervizi v týmu), skupinovou nebo individuální. (Baštecká et al., 2016)

Týmová supervize je realizována v týmu pracovníků, kteří sdílí jednu organizaci, případně pracoviště, mají mezi sebou blízké pracovní vztahy a participují na pracovních úkolech. Předpokladem je menší počet členů a případný možný přesah vztahů pracovních do vztahů osobních, přátelských atd. Charakteristickým mottem týmu je tzv. „myství“ – jsme to my, kdo jsme tým.

Jonesová (1996) upozorňuje na několik předpokladů, které jsou pro naplnění účelu týmové supervize zásadní. Důležitý je respekt mezi členy týmu, díky kterému se mohou kolegové podporovat a zároveň kriticky hodnotit jednotlivé praktiky. Supervize se především zaměřuje na vztahy mezi jednotlivými rolemi uvnitř týmu. Následně dochází k reflexi, při které supervizor hodnotí, zda je tým organizován pomocí společných úkolů, a nikoliv prostřednictvím společných emocí.

Carrol a Tholstrupová (2004) pojednávají o tom, že supervize může organizaci přinést několik pozitivních aspektů:

- zamyšlení nad teorií organizace, na základě, které je postavena činnost, jež organizace vykonává;
- zpochybnění různorodých mýtů;

- porozumění jazyku organizace;
- možnost naučit se pracovat s emocemi;
- možnost najít cestu k neutralitě;
- zaměření na pozitivní body a určení co je pro organizace přínosné;
- možnost podrobně se věnovat jednotlivcům uvnitř organizace.

Skupinový supervizní formát počítá s pracovní skupinou, nikoli týmem – tedy s lidmi, které spojuje pracovní úkol, způsob práce či oborová disciplína, přístup, téma. Nejedná se zpravidla o lidi z jednoho pracoviště, byť blízké, i mimopracovní vztahy vyloučit nelze.

Podoba skupinové supervize je nejčastěji charakterizována časově vymezenými a předem naplánovanými schůzkami, které mají předem stanovený program. Zpravidla je tato skupina sestavena z 8-10 členů, při větším počtu osob by nemusel na jednotlivce zůstat prostor k vyjádření a supervize by pozbývala své podstaty. Jsou jasně definované cíle, hranice, místo setkání a také pravidla každého setkání. (Gabura, 1995, Koláčková, 2003)

Výhodou skupinové supervize je snížení vázanosti na supervizora, kdy se eliminuje tlak na jednotlivé členy. Ve skupině se otevírá příležitost učit se od zkušenějších kolegů. Při vyšším počtu členů se umožňuje využití řady technik, pro které nejsou vhodné podmínky v individuální supervizi – např. psychodrama. Dochází také k většímu osvobození od pracovních vztahů a vyšší anonymitě při řešení osobních problémů. (Havrdová a Hajný, 2008)

Individuální supervize je dyadický formát, setkávají se v něm supervizor a supervidovaný. Havrdová a Hajný (2008) uvádějí, že individuální supervize se zaměřuje na potřeby konkrétního jedince. Do této formy supervize spadá i supervidování manažera týmu.

Supervizor dává možnost supervidovanému zamýšlet se v privátní atmosféře nad svým problémem a vzniká zde prostor pro sebehodnocení a sebereflexi, které díky soukromí může být velmi autentické. Supervidovaný se supervizorem hledají různé varianty řešení problému, což podporuje naději a pomáhá se supervidovanému najít cestu k úspěšnému vyřešení. (Koláčková, 2003)

Supervize může probíhat i mezi dvěma kolegy, kteří mají například odlišné zkušenosti. Je ovšem důležité předem definovat, kdo z účastněných bude supervidován. Tuto formu supervize nazýváme peer – supervize. Může být také zaměřena na samotného manažera. Další formy supervize jsou například: **intervize** – bez supervizora, dvě osoby na podobném

pracovním místě, dochází k předávání odpovědností za různé činnosti v organizaci. **Autovize** – sebereflexe, typ supervize, kdy se pracovník sám sobě stane supervizorem a klade si otázky, na které chce nalézt odpovědi. (Koláčková, 2003)

Na základě zaměření supervize na obsah lze stanovit tři základní typy supervize – případová, týmová a supervize řízení. **Případová supervize** se zaměřuje na konkrétní proces. Příkladem může být sebereflexe pracovníka v kontextu pracovního procesu, zaměření na úkol, klienta atd. **Týmová supervize** se naopak zabývá vztahy mezi pracovníky a rozvojem jejich spolupráce. Posledním typem supervize je **supervize řízení**, která se soustředí na reflektování vedoucích pracovníků. (Baštecká et al., 2016, Hawkins a Shohet, 2004)

Variacemi těchto základních druhů supervize rozdělených dle obsahu, vznikají skupinové případové supervize a skupinové supervize řízení. Supervize může být přímá, kdy je supervizor přítomen při pracovních procesech nebo zprostředkovaná, kdy vychází z nějakých spisů a výpovědí pracovníků. U nepřímé formy supervize dochází k využití audio či video nahrávek, které se dají podrobně studovat. (Baštecká et al., 2016)

Gabura (1995) dále také uvádí **tutorskou** supervizi, jež je zaměřena na vzdělávání začínajících pracovníků či studentů v oblasti osvojení si základních pracovních postupů, které jsou většinou pod dohledem zkušenějšího vedoucího pracovníka. Dalším typem může být supervize **výcviková** nebo **konzultační**.

Důležitou součástí supervizního procesu je nastavení spolupráce. Za tímto účelem je většinou mezi supervizorem a supervidovaným (dvojstranný kontrakt), případně mezi zadavatelem, supervizorem a supervidovaným (trojstranný kontrakt) sepsána smlouva, která obsahuje podmínky spolupráce (zpravidla obsahuje jména zúčastněných, zakázku, časový rámec, formát, formu supervize, výši úhrady aj.), cíle a hranice postupu, který má supervize naplnit.

5.2 Funkce supervize

Supervize rozšiřuje hledí zúčastněných i v rámci jejich profese, plní tedy vzdělávací charakter, v jistém úhlu pohledu řídí a také podporuje pracovní skupinu. (Baštecká et al., 2016) Z toho vyplývají funkce supervize.

Proctorová (cit. dle Hawking a Shohet, 2004) uvádí formativní, normativní a restorativní funkci supervize (tzv. tříslložkový model).

Vzdělávací funkce (formativní) se realizuje v praxi následovně – osoba, která je supervidovaná, má možnost rozvíjet své pracovní a osobní dovednosti. Supervize se zaměřuje na osoby dle jejich kompetencí a na základě nich rozvíjí způsobilosti pracovníka. Klíčovým je také růst osobního a pracovního potenciálu – nové dovednosti, metody, poznatky atd. (Baštecká, Čermáková a Kinkor, 2016, Havrdová a Hajný, 2008)

Koláčková (in Matoušek 2003, s. 349): *„Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivace jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“*

Řídící funkce (normativní) slouží vedoucím pracovníkům k udržení profesionálních standardů a organizačních postupů v kontextu ke konkrétním legislativním předpisům nebo etiketě, které jsou důležité při vedení pracovního týmu. Úkolem supervize je neustálý dohled nad kvalitou pracovních procesů. (Baštecká et al., 2016)

Podpůrná funkce (restorativní) znamená, že supervize má také pomocnou funkci, pro zvládnutí pracovní zátěže. Má posilující charakter pro odhodlání a tvořivost jednotlivých členů skupin. Zdůrazňuje také zodpovědnost každého z členů. (Baštecká et al., 2016, Havrdová a Hajný, 2008)

5.3 Supervizní kontrakt

Smlouva je základem pro supervizní proces a má podpůrný charakter pro vytvoření důvěrného a bezpečného prostředí. Na jejím obsahu se domlouvají jednotliví účastníci supervize – zadavatel supervize, supervidovaný tým a sám supervizor. Takovýto kontrakt je důležité sepsat na samotném počátku supervizní spolupráce. Smlouva jasně vymezuje a pojmenovává podmínky, za kterých bude supervize prováděna. Supervizní kontrakt se velmi často odkazuje na etický kodex a jednotlivé body, které jsou zde zmíněné (příloha č. 3). V případě změn podmínek ve struktuře týmu, či vzniku nové situace, dochází k sepsání rekontraktu, který je aktualizovanou verzí supervizního kontraktu. (Baštecká et al., 2016)

„V supervizním kontraktu jsou jasně vymezeny cíle, frekvence, hranice, a místo setkávání a také pravidla zacházení s informacemi.“ (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, s. 354–355)

Obsah takového kontraktu lze rozdělit na několik bodů, jež lze podrobně zanalyzovat.

Smluvní rámec a podmínky supervizního procesu obsahují náležitosti týkající se místa konání supervize, frekvence, časového rozpětí individuálních setkání, ceny, doby celkového trvání supervizního procesu nebo podmínky odstoupení od smlouvy. Supervize se může

odehrávat buď ve firemním prostředí dané organizace nebo v místě supervizora, které je k tomu určené. Frekvenci je nutno vydefinovat tak, aby vyhovovala především potřebám týmu – většinou se jedná o jedenkrát v měsíci. Běžné rozpětí supervizního sezení bývá mezi jednou a půl až třemi hodinami. Důležité je mít ošetřené poplatky za supervizi a případné storno poplatky při zrušení smluvených sezení. K trvání supervizního procesu často bývá místo uvedeného období navržen cíl, který má supervize splnit, aby došlo k jejímu úspěšnému dokončení. (Baštecká et al., 2016, Havrdová a Hajný 2008, Hawkins a Shohet, 2004)

Na základě definovaného předmětu supervizního kontraktu je dále popsán organizační a odborný rámec. Náplní této části smlouvy je zachytit kontext supervidované organizace a následně ho reflektovat vzhledem ke stanovenému předmětu smlouvy. Většinou se zde také objevují konkrétní etické kodexy. Předmětem smlouvy se rozumí – typ, forma a účastníci supervizního procesu. Etické kodexy většinou definují základní předpoklady supervize – např. důstojnost ke všem lidem supervizního procesu, ochrana supervidovaných (vyvarovat se aktivitám, které by mohli záměrně nebo z vědomé nedbalosti poškodit supervidované), usilování o naplnění cíle supervize. Dále jsou součástí etických kodexů také práva supervidovaných – např. respektování jejich integrity, důkladné předávání informací, dodržování obsahu supervizního kontraktu, monitoring, etické nakládání s průběžnou tvorbou poznámek v rámci supervizního procesu nebo zachovávání mlčenlivosti. Předposlední bod etického kodexu se zabývá profesionální činností supervizora, jenž by měl být vzdělaný, znát etické či právní normy a pracovat dle nastaveného kontraktu. (Baštecká et al., 2016, Etický kodex, Havrdová a Hajný, 2008)

Účel, výsledky a cíl supervizního procesu jsou další části supervizního kontraktu. Tato část smlouvy je stěžejní vzhledem k vyhodnocení úspěchu supervize. Konkrétní cíle a kritéria, dle kterých je supervizní proces vyhodnocován, je potřeba specifikovat co nejdůkladněji. Často se uvádí konkrétní indikátory – tedy údaje, které lze měřit a vyhodnocovat. V případě odlišných postojů je důležitá vzájemná diskuse o cílech mezi klientem a supervizorem před zahájením supervizního procesu. (Baštecká et al., 2016, Havrdová a Hajný 2008, Hawkins a Shohet, 2004)

Důležité je také vymezení pravidel supervizního procesu v souladu s etickým kodexem. Definované by měly být případné důsledky, které plynou z překročení nastavených hranic. V tomto bodě smlouvy je obsažen popis zodpovědnosti, kterou mají účastníci dohody, tak aby bylo jasné, kdo má ze své role co ovlivňovat, a také za co musí

zodpovídat. Patří sem také pravidla důvěrnosti a zacházení s mlčenlivostí – je třeba jasně vymezit, jaké komunikační toky a sdělení jsou důvěrné.

Pakliže dojde během supervizní práce k přesahu témat a potřeb, které již nespádají do dohodnuté podoby supervizního kontraktu, musí se označit a přesměřovat do míst, kde je možné se jim věnovat - např. porada vrcholového managementu. Není výjimkou, že se v supervizi objeví téma, které svojí podstatou a hloubkou spadá do terapie (což může supervizor doporučit). Supervize není apriori terapeutický nástroj, nicméně v tomto prostoru je možné takové téma pojmenovat a nahlédnout, jak a v čem se supervidovaného dotýká nebo ovlivňuje jeho práci.

Vše je důležité dokumentovat do záznamu o supervizi v podobě konkrétních zpráv. V kontraktu by mělo být specifikované, kdo tento záznam bude provádět, jakou bude mít formu a cíl, jež by měl být naplněn. V neposlední řadě je ve smlouvě ošetřena také forma zpětné vazby, která je nedílnou součástí supervizního procesu. (Baštecká et al., 2016, Havrdová a Hajný 2008, Hawkins a Shohet, 2004)

Supervize zpravidla končí dle domluveného kontraktu. Obecně jsou podoby supervizních konců dle Baštecké et al., (2016) následující:

- naplnění cíle, jež byl sjednán ve smlouvě;
- ukončení projektu, ve kterém supervize probíhala;
- dojde k uplynutí sjednané doby konání supervize;
- vypršení zkušební doby bez domluvení se na další spolupráci.

Může se stát, že za koncem supervizního procesu stojí nějaká náhlá či kritická situace. Supervizor může změnit místo působení či onemocnět. V takových případech by měl být ve supervizním kontraktu stanoven náhradník, a ten může supervizora zastoupit. Při procesu může také docházet k nedodržování podmínek, změně hranic či celkovému rozpadu supervizního spojení. Důležité je mít pro takovéto případy vše ošetřené ve smlouvě. (Baštecká et al., 2016)

Při skončení supervizního kontraktu dochází k vyhodnocení kýžené změny. Dochází k porovnání stanoveného rámce a účelu smlouvy o supervizi oproti skutečnému stavu. Hodnocen je jak celek – organizace, tak všichni jednotlivci, jež supervizním procesem procházeli. (Baštecká et al., 2016)

Mimo tento vzorec je pro obor supervize přínosný i cyklický model, který se zaměřuje na fáze spolupráce mezi klientem a supervizorem. Dohromady vytvářejí cyklus, který při procesu supervize probíhá. Nejprve dojde k sepsání smlouvy, kdy si supervizor a supervidovaný vymezují cíl a čas, který bude supervizi věnován. Následně se seznámí s materiály a procesy, které chce supervidovaný projednávat. Poté dojde k samotným supervizním činnostem – pátrání, výzva, zastavení či potvrzení. Posledním bodem je vyhodnocení supervize. (Baštecká et al., 2016)

Model CATS (případová a týmová supervize) je určen pro práci s týmem a dobře se aplikuje v situaci, kdy jednotlivci daného týmu spolupracují v péči o stejné klienty. Výhodu přináší také týmům, které se supervizi teprve začínají. Tato metoda je velmi strukturovaná, což přináší na jedné straně jistou omezenost, ale také bezpečný prostor pro tým. Pro aplikování je vhodné sezení v minimální délce dvou hodin. Supervizní proces je rozdělen do dvou bloků – případová a týmová supervize. Propojením těchto dvou bloků vzniká most. Model CATS je na propojení případové a týmové supervize založen. Supervizor identifikuje každý blok procesu svým klientům a určuje cíl dané metody. (Baštecká et al., 2016)

Balintovské skupiny se soustředí na konkrétní problém, se kterým přichází člen týmu a neví si s ním rady. Publikace se v definici podoby Balintovské skupiny odlišují, ovšem přibližná struktura skupiny je 8-12 účastníků, kdy vedoucí skupiny by s jejím vedením měl mít zkušenost. Proces trvá přibližně 90 minut a měl by být opakován po 2-4 týdnech. Důležitá je otevřenost a upřímnost, diskuse směřuje k předávání osobních zkušeností. Balintovské skupiny se skládají z pěti fází, kterým předchází demokratické vybrání případu, jenž bude v rámci sezení řešen. (Eis, 1995, Michková, 2008)

Hawkins a Shohet (2004) uvádějí jednotlivé fáze Balintovské skupiny:

- expozice případu – dojde ke sdělení problému;
- otázky – podrobnosti a detaily daného případu;
- fantazie – pocity a představy, které se vybavují účastníkům a jsou spojené s daným problémem;
- praktické náměty na řešení – dochází k navržení postupů a jejich možných řešení;
- vyjádření protagonisty – retrospektiva.

5.5 Význam supervize pro supervidovaného a benefiktance koncového klienta

Význam supervize dokládá analýza, kterou uvádějí Baštecká et al., (2016), kdy se dotazovanými stali klienti, kteří postupují supervizi déle než tři roky. Definovali, že

supervize nastavuje jasný systém, postup a hranice. Spolupráce se supervizorem často slouží k hledání cest a jiných pohledů na určité situace. Výhodou je i nadhled supervizora, který propojuje informace do souvislostí. Benefitem je často také strukturované zamýšlení se nad otázkami, které jsou kladeny supervizorem pro supervidované. Uvolněná atmosféra slouží k důkladnému vyřešení problému, či nějaké konkrétní situace. Rizikům při supervizním procesu jednotlivci nevěnují příliš pozornosti – jsou pro ně zanedbatelná. Problémem může být nedostatek času a prostoru, kdy nemusí dojít k finálnímu dořešení daného problému. Zde je důležitá pravidelnost a návaznost supervize. Respondenti výzkumu se také zabývali změnou chemie v týmu a budováním důvěry a vztahu mezi jednotlivými členy týmu. (Baštecká et al., 2016).

V návaznosti na výše uvedené lze konstatovat, že supervize určuje meze, které jsou v organizaci dále respektovány. Nasměřuje pracovní a skupinové procesy správným směrem. Přináší jednotlivým členům jistotu a srozumitelnou zpětnou vazbu. (Havrdová a Hajný, 2008)

Baštecká et al. (2016) uvádí několik rozhovorů s klienty, kteří supervizi procházeli a mají s ní zkušenosti. Na základě těchto rozhovorů jsou níže uvedeny benefity, které respondenti shledali a jsou považovány za přínosné pro diplomovou práci.

Supervizor se transformuje do člověka, kterému mohou supervidovaní vložit do rukou veškerou důvěru. Při průběhu supervize dochází k vytvoření místa, které se sebou přináší klid a jistotu. V tomto místě získává každý člen týmu prostor pro sám sebe – dostává možnost sdělit svůj názor, slyšet zpětnou vazbu a rady od svých kolegů či nadřízených. Dochází k neustálému rozvoji všech jedinců, kteří mají velmi pozitivní přístup k rozvoji – dbají na význam zpětné vazby a schopnost formulovat své názory a myšlenky. (Baštecká et al., 2016)

Supervize přináší do týmu jasnou strukturu, která nastavuje hranice a pravidla, pro každého člena týmu. Všechny procesy mají svůj systém, řád a postup. Benefity supervize dle této zkušenosti lze rozdělit do 3 hledisek – pracovní postupy a interakce s klientem, spolupráce uvnitř týmu a porozumění kontextu. Z hlediska práce s klientem supervize přináší velkou dávku reflexe. Ve spolupráci týmu lze shledat uvolnění atmosféry a respekt k odlišným pohledům či přístupům ostatních členů týmu. Posledním benefitem je hlubší porozumění klientům a struktury dané organizace. (Baštecká et al., 2016)

Barak et al. (2009) se zaměřuje na benefity, které získal pomocí výzkumu, kdy ověřovali vliv supervize na výstupy jednotlivých pracovníků z pohledu manažera. Výzkum opět přináší pozitivní ohlasy pro supervizi. Velkým benefitem je pozitivní zpětná vazba od

zaměstnanců – spokojenost s náplní práce a firemním prostředím. Dochází k větší míře angažovanosti zaměstnanců v zájmu dosažení firemních cílů, což je pro manažera pracovního týmu velmi přínosným ukazatelem. Snížila se míra fluktuace zaměstnanců a zdvihla se výkonnost jednotlivých pracovníků. Tyto výsledky poukazují na to, že supervize má velmi pozitivní vliv na různé aspekty pracovního života zaměstnanců a je klíčovým faktorem pro vytváření pozitivního a produktivního pracovního prostředí.

Význam supervize je neoddiskutovatelný a dle uvedených pramenů veskrze pozitivní.

Nutno také konstatovat, že důležitou součástí procesu supervize, a též významným činitelem, je supervizor, jakožto profesionál, který, až na výjimky, musí mít patřičné supervizní vzdělání (v ideálním případě akreditovaný výcvik v supervizi – vybrané typy výcviků viz příloha). Řídí se etickým kodexem supervizora (viz příloha č. 3). Zároveň vnáší nepřímo i vědomě do supervizního procesu nejen toto, ale také svoji osobnost a předchozí zkušenosti, včetně získaného oborového vzdělání. Může se lišit přístup dynamického supervizora, rogeriánského, systemického či v integrativním, koučovacím a jiném přístupu školeného supervizora. Cílem je prospět nejen supervidovanému/supervidovaným, ale též tzv. koncovému klientovi.

Supervizora lze definovat jako osobu, která je odborníkem vzdělaným v supervizi. Pro zajištění odborného vzdělání lze využít několik institucí – například Český institut pro supervizi. Následně lze definovat co správný supervizor dělá. Měl by číst, psát, pozorovat, mluvit a naslouchat. Ovšem jak být dobrým supervizorem, je otázka, kterou si může každý začínající supervizor položit. Měl by být flexibilní – udržovat se v pohybu mezi teoretickými koncepcemi a užíváním široké škály intervencí či metod. Dále nahlížet na situace z několika perspektiv. Snažit se mapovat oblast, která podléhá superviznímu procesu. Také by měl být skromný, trpělivý a umět vhodně nakládat s přidělenou mocí. Důležité je také říct, že každý supervizor má trochu odlišný styl a odlišuje se i typem supervize, kterou vykonává. (Baštecká et al., 2016)

Každý profesionál v oboru supervize by měl zastávat určité činnosti, jež jsou definované v etickém kodexu pro práci supervizorů. Mělo by být všem účastníkům supervize jasné, jaké vzdělání supervizor dosáhl. Samotný supervizor dbá na etické a právní aspekty, které musí při supervizním procesu striktně dodržovat. Každý supervizor by měl mít delegovaného zástupce, který ho může v krizových situacích nahradit. Na základě smlouveného kontraktu dochází k dodržování pravidelnosti a náplni schůzek. Je poskytována pravidelná zpětná vazba, která může probíhat v různých formách. (Etický kodex)

Celkem obvyklé je, že má supervizor předchozí vzdělání v psychoterapii, případně zkušenost v oblasti specifického poradenského či koučovacího přístupu. Tato zkušenost ho vybavuje zaměřením, postupy a leckdy i osobitým slovníkem, které v supervizní práci využívá. Typickými psychoterapeutickými školami jsou tradiční dynamické, KBT a humanistické přístupy. Nelze opomenout rodinné a systemické přístupy a v manažerské praxi je poslední roky v oblibě přístup koučovací. Následující část přináší detailnější popis supervizní práce ve vztahu k těmto vybraným školám a přístupům.

Dynamicky orientovaný supervizor se v průběhu supervize zaměřuje na vytvoření přátelské atmosféry, tak aby se supervidovaný cítil bezpečně. Zaměřuje se na propojení souvislostí mezi významnými momenty života jednotlivců s případnými obtížemi, které mají ve svém týmu či při pracovních úkonech. Nenásilně a bezpečně se snaží podporovat členy týmu a být jejich průvodcem a oporou. (Bártlová, 2007)

Supervizor může mít například výcvik v kognitivně-behaviorální terapii. Stěžejním cílem supervizora je zvyšovat terapeutický proces k zájmům klienta. Zaměřuje se na aktivní růst supervidovaného, a to především v oblastech – porozumění, aktivní řešení problému a přiměřené prožívání. Klade se zde důraz na vytvoření vztahu mezi supervizorem a klientem stejně jakou terapeutického procesu. Klíčovými kompetencemi supervizora, jenž prošel tímto výcvikem, je dobrá znalost teorie, profesionální chování, dovednosti z oblasti terapeutických strategií k udržení vztahu mezi klientem a supervizorem pro dosažení požadované změny. V neposlední řadě také dodržování etických norem. (Praško et al., 2011)

V gestalt terapii je hlavním cílem zvyšování uvědomění a kontaktu, prohlubování myšlenek, pocitů nebo názorů. Supervizor chce klienta dovést k sebepřijetí – tak aby byl následně schopen úspěšně rozvíjet svojí pracovní i osobní stránku. (Vybíral, Roubal a kol., 2010)

Pokud supervizor před výcvikem v supervizi prošel rogeriánským vzděláváním a sebezkušeností v psychoterapii zaměřuje se na samotného člověka a jeho lidské hodnoty. Odhaluje osobní potenciál supervidovaného a to za využití jeho bezprostředních zkušeností. (Bártlová, 2007, Vybíral, Roubal a kol., 2010)

Supervizor s výcvikem v rodinné či systemické terapii dbá na duševní a profesní hygienu, sebereflexi, etiku a filozofii. Zaměřuje se především na supervizi práce s rodinou, ale také na filozofii a metodologii pro práci s lidmi, kteří chtějí být užiteční pro druhé – např. učitelé, lékaři nebo sociální pracovníci. (Bártlová, 2007)

Supervizor s výcvikem v koučování se u klientů zaměřuje především na prohloubení a uvědomování si vlastních sil. Následně pomáhá identifikovat a odstranit překážky, které by superviodavnému bránily ve zvýšení výkonnosti. Soustředí se na klientovo zacházení s běžnými pracovními úkoly a také na předávání znalostí, zkušeností či nácviku nových dovedností. (Baštecká et al., 2016)

Závěrem nutno dodat, že není pravidlem, aby supervizor např. s výcvikem v systemické psychoterapii nabízel a praktikoval supervizi pouze u týmů zaměřených na práci s rodinou. Tedy předchozí sebezkušenost a vzdělání nejsou indikátorem oblasti, ve které má supervizor působit.

Od supervizora se také neočekává detailní znalost oblasti, ve které pracují supervidovaní (osobní oborová zkušenost může být stejně tak výhodou, jako překážkou, případně nemusí mít na supervizní práci vliv), rámcový přehled je ovšem určitou výhodou, stejně jako získání stručných informací o hierarchii organizace, z které supervidovaní a zadavatel supervize pocházejí.

6 Výzkumná část

Výzkumné šetření se věnuje přínosům supervize pro týmovou práci. Tato perspektiva je zjišťována v populaci manažerů z organizací s různým zaměřením.

6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie

Cílem výzkumného šetření je zjistit benefity, které manažeři spatřují ve významu supervize pro týmovou práci.

V této diplomové práci je, s ohledem na cíl výzkumu, využito kvalitativní výzkumné strategie. O kvalitativním zkoumání píše Creswell (1998, s. 12) následující: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založen na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“ Tato strategie zároveň umožňuje „pracovat“ s méně početným výzkumným vzorkem, a přesto získat efektivní data. Kromě toho nabízí prostor pro zkoumání podrobných individuálních zkušeností účastníků výzkumu, byť tyto výsledky poté nelze zobecnit na celkovou populaci.

Jak uvádí Hendl (2005), role sběratele dat a analytika je při využití kvalitativního výzkumu přirovnávána k práci detektiva. Výzkumník naslouchá a snaží se hledat informace, z nichž následně provádí deduktivní závěry. Při sběru dat dochází současně i k analýze, jež napomáhá vybrat data, které badatel využije.

Pro sběr dat je využito polostrukturovaného rozhovoru, kde je hlavním benefitem možnost doplňujících otázek a modifikace rozhovoru dle potřeby. Předem jsou sice definované otázky a témata, které chce výzkumník s respondenty probrat, je ale možné se od nich odklonit a zaměřit se na jiné oblasti, které by k výzkumu přispěly. (Hendl, 2005) Uvádí ještě další podstatnou výhodu semistrukturovaného interview, které se podle tohoto autora vyznačuje: „...*velkou pružností celého procesu získávání informací.*“ (Hendl, 2005, str. 164)

Za účelem směřování k výzkumnému cíli jsou v souladu se zvolenou metodou analýzy dat formulovány výzkumné otázky. Výzkumnou otázkou je v rámci kvalitativního šetření důležité strukturovat tak, aby nebyla příliš rozsáhlá a musí jasně definovat cíl výzkumu. V metodě zakotvené teorie je úkolem výzkumné otázky identifikování jevu, který je zkoumán a určit to, co badatel chce o daném jevu zjistit. (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, Strauss a Corbin, 1999)

Ve zpracovaném diplomovém textu je využito první fáze – otevřeného kódování – s cílem identifikovat témata/kategorie zkušeností dotazovaných s přínosy supervizní práce pro tým. Tato témata jsou pak diskutována s ohledem na konkrétní významy zkušeností pro účastníky šetření.

Otevřené kódování je zvoleno z důvodu možnosti identifikace stěžejních témat, vyplývajících ze zkušeností dotazovaných. Podle Strausse a Corbinové (1999) se otevřené kódování ve výzkumu definuje jako proces, ve kterém jsou kategorizovány a označovány pojmy na základě detailního studia sbíraných dat. Každá myšlenka, událost i individuální případ má přidělené označení, fenomény, jež vykazují totožné charakteristiky a jsou také stejně pojmenovávány. Tato „jména“ jsou nazývána jako pojmy, jež se následně seskupují do kategorií na základě svých vlastností a dimenzí. Vlastnosti podle nich možno vnímat jako charakteristiky náležící určité kategorii. Umístění vlastnosti na určité škále lze označit jako dimenzi.

Dalších fází metody zakotvené teorie není využito, neboť není cílem vytvořit novou teorii, ani model. O to více pozornosti je ovšem věnováno detailnímu popisu a interpretaci zjištěných témat.

Hlavní výzkumná otázka

Jaké benefity má z perspektivy manažera supervize pro týmovou práci?

Dílní výzkumné otázky:

DVO1

Jaký vliv má supervize na efektivitu pracovního týmu?

DVO2

Jaké hlavní výhody má supervize v rozvoji komunikace a spolupráce uvnitř týmu?

DVO3

Jak supervize motivuje členy týmu?

DVO4

Jaký dopad má supervize na identifikaci a řešení konfliktů uvnitř pracovního týmu?

6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů

Pro účely výzkumu bylo vybráno 6 respondentů – 3 ženy a 3 muži. Všichni respondenti pracují v roli vedoucího pracovníka v rámci pracovního týmu a mají zkušenost se supervizí. Pro větší přehled uvádím tabulku participantů uvádím tabulku, ve které lze najít označení participanta, gender, oborovou sféru, dobu trvání a typ supervize.

Tabulka 1 - Participantí výzkumu

Účastník šetření	Gender	Oborová sféra	Doba trvání supervize	Typ supervize
P1	Žena	Manažerka obchodní firmy, obor logistika	20 let	Týmová a individuální supervize
P2	Muž	Manažer pobočky IT firmy	2 měsíce	Týmová případová supervize
P3	Muž	IT projektový manažer	6 měsíců	Týmová supervize
P4	Žena	Vedoucí týmu pracovníků v pomáhající profesi	1 rok	Týmová supervize
P5	Žena	Manažerka v oblasti školení a vzdělávání	2 roky	Týmová supervize
P6	Muž	Manažerka obchodního oddělení, obor hutnictví	3 roky	Týmová supervize

První participantkou je manažerka firmy z logistického odvětví, kde je klíčová optimalizace logistických procesů – efektivita a nízká chybovost. Ačkoliv existuje mnoho logistických inovací, například v podobě dynamických skladů, lidský element je zde neodmyslitelný.

Druhým účastníkem šetření je manažer pobočky IT firmy, která se soustředí na servis a vývoj aplikací pro velké české firmy. Manažer se podílí na jednotlivých projektech a řídí chod celé pobočky.

Třetím dotazovaným je projektový manažer, jež řídí jeden z projektů, které tato výše zmíněná IT firma poskytuje klíčovým dodavatelům – řídí tým, dbá na určování priorit a zadává práci.

Účastnice výzkumu číslo čtyři je vedoucí týmu v pomáhající profesi, kde jsou klíčové důstojnost a respekt k jednotlivým klientům.

Pátou participantkou je manažerka z oblasti školství a vzdělávání. Tato oblast je důležitá pro nadcházející generace a neustálé zdokonalování učebních plánů a strategií.

Poslední dotazovaná je manažerka obchodního oddělení ve firmě z oboru hutnictví. Klíčová je zde komunikace v týmu a efektivní řešení jednotlivých problémů.

Každému z vybraných účastníků rozhovoru byl položen stejný seznam předem připravených otázek. Otázky měly možnost otevřené odpovědi a případně mohly být položeny doplňující dotazy. Výběr respondentů byl založen na odlišnosti velikosti týmu a působnosti dané firmy. Osloveno bylo 30 profesionálů, z nichž na základě časových možností a ochoty ke spolupráci bylo vybráno 6 respondentů. Rozhovory byly uskutečněny v tomto pořadí: manažerka firmy s informačním systémem, manažer IT firmy, projektový manažer, vedoucí týmu v pomáhajících profesích, manažerka z oblasti vzdělávání a manažerka hutnictví.

6.3 Průběh šetření a etika výzkumu

Participant byli osloveni na základě osobních známostí, ve většině případů došlo ke kontaktování pomocí telefonického hovoru, v jehož průběhu byl potencionálním respondentům představen cíl výzkumu. Někteří respondenti byli osloveni skrze mailovou komunikaci, jednalo se o manažery z různých firem, i z různorodých oborů a oblastí, kteří splňovali kritéria a nepatřili k těm, jež autor práce osobně zná.

Před zahájením výzkumného šetření byli účastníci výzkumu seznámeni s cílem práce a průběhem interview. Participant byli obeznámeni rovněž s tím, že získané odpovědi

a výsledky budou anonymizovány a budou využity pouze pro účely této diplomové práce. Obdrželi také informaci, že mohou kdykoli z účasti na výzkumu odstoupit a ani např. částečná data od nich získaná pak nebudou využita.

Pět rozhovorů probíhalo formou osobního setkání, kdy jsme v klidném prostředí prošli jednotlivé otázky. Jeden rozhovor byl uskutečněn v rámci online prostředí, přes platformu MS Teams. Každé sezení trvalo přibližně 30 minut. Při rozhovorech panovala příjemná atmosféra a bylo cítit, že dotazovaní chtějí k danému tématu práce přispět. Po dokončení došlo vždy k přesnému přepsání daných rozhovorů.

6.4 Analýza získaných dat

Kategorie 1. a 2. sytí dílčí výzkumnou otázku č. 1., která zjišťuje, jaký vliv má z pohledu manažera supervize na efektivitu pracovního týmu.

Kategorie 1. – Efektivní přístup k práci a vyšší výkonnost jednotlivců

Vlastnosti:

Míra efektivity

Hodnocení procesu

Dimenze:

Vysoká – nízká

Pozitivní – negativní

První kategorie vyplynula z výpovědí participantů, které se týkaly konkrétních změn v efektivnosti daného týmu. S nárůstem efektivity je také úzce spjat potenciaální nárůst výkonnosti pracovních procesů. V některých případech je pozorováno rozdělení týmu na tři skupiny, kdy první skupinou jsou ti velmi aktivní, druzí málo a třetí průměrně. Právě u třetí skupiny je zvýšení efektivity po začátku supervize pozorováno nejčastěji. Vyšší efektivita a výkonnost je díky supervizi pozorována i u „nováčků“, kteří se teprve adaptují do nového pracovního prostředí. Jejich adaptace za využití supervize probíhá rychleji a kvalitněji. Míra aktivity jednotlivých členů týmu je po zahájení supervizního procesu vysoká. Sami se aktivně zapojují a zvyšuje se zájem o jejich pracovní úkoly. Efektivnost se projevuje zkrácením doby na vyřešení konkrétních problémů. Lze pozorovat i zlepšení podstaty pravidelných schůzek, kdy se výstupy ze schůzek staly formálnějšími a hodnotnějšími pro firmu i jednotlivce. Pravidelným schůzkám je přisuzován velký zřetel a dotazování je považují za významné a účelné. Konkrétní změny v efektivnosti a výkonnosti jednotlivců je zapotřebí také účelně měřit a zhodnotit. To lze například za pomoci různých statických údajů a výsledků daného pracovního úkonu před a po supervizi. Další možností je aktivní pozorování – controlling. Tedy pozorovat procesy, které probíhaly před supervizí jinak a na vlastní oči si ověřit, že došlo k nárůstu efektivity a výkonnosti. K správnému vyhodnocení supervize je nutno si také na začátku procesu zanalyzovat situaci a procesy, které jsou ve firmě nastaveny, tak, aby bylo možno konkrétní změny snadno identifikovat po zahájení supervizního procesu. Důležitý bod, který zmiňuje jeden z tázaných, je opačný efekt supervize z pohledu efektivity a výkonnosti, v tom případě, že supervize není vedena kvalitně.

Participantů k vlastnosti míra efektivity a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R2: „Velkou změnu z pohledu efektivity je změna výstupů od jednotlivců – jak na pravidelných poradách, tak i mluvená a psaná komunikace. Je to efektivní, každý mluví přímo k věci.“

R3: „Po začátku supervize došlo ke zvýšení efektivity – tedy náročné požadavky jsme byli schopni řešit za méně času – zlepšila se komunikace a přístup – větší zájem o tento typ požadavků a snaha je odbavovat rychleji.“

R5: „Může dojít ke zlepšení komunikace, vzájemného porozumění a efektivnějšímu řešení problémů. Během průběhu supervize se mohou objevit další změny, jako je zvýšení důvěry mezi členy týmu, posílení jejich dovedností nebo lepší koordinace práce. Není-li ovšem supervize kvalitně vedena, může přinést podstatně opačný efekt.“

R6: „Lepší orientace ve firmě“

Účastníci šetření k vlastnosti hodnocení procesu a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: „Otevření nebo zrychlení komunikace při řešení problémů a rychlejší cesta k cíli – lidé v týmu spolupracují na jednotlivých problémech a tím dojde k jejich rychlejšímu vyřešení.“

R3: „Došlo ke zvýšení výkonnosti z pohledu placené služby. Na projektech máme typy požadavků, které spadají to takzvané rozšířené služby, kdy zákazník podá požadavek a naším úkolem je ho nacenit – časově“

R4: „Začátek supervize – může vést k dobrému startu ve smyslu „mám chuť do práce“, podnitit, nastartovat výkonnost. Průběh supervize – bezpečný prostor, důvěrné prostředí, dobrá atmosféra, společné sdílení.... mohou posílit tým a tím pádem udržet nebo i zvednout výkonnost, ponořit se hlouběji (pod povrch), analyzovat“

R6: „V rámci pravidelných společných setkání jeden na jednoho by mělo docházet k pravidelnému vyhodnocování (=měření např. v % splnění cílů) a definování nových cílů, popř. předefinování starých“

Kategorie 2. – Včasná identifikace a řešení překážek v týmové práci

Vlastnosti:

Odstranění problému

Efektivita

Dimenze:

Úspěšné – neúspěšné

Vysoká – nízká

Druhá kategorie identifikuje konkrétní překážky, které týmům brání v efektivní práci. Tyto podněty lze pomocí supervize rychleji identifikovat a úspěšně odstranit. Překážky lze rozdělovat na procesní a lidské. Pomocí supervize lze narovnat procesy, které jsou zanedbané a neefektivní, jako například adaptační plány, harmonogramy či jiné šablony a pravidla pro různé pracovní procesy. Také dochází k odstranění ostychu ptát se a být aktivní. Pracovníci mají někoho, s kým můžou daný problém řešit. Současně je také benefitem, že supervizor není nijak zaujatý, tj. není součástí firemního prostředí, a ačkoliv má přehled o fungování firmy a nastavených cílech, zaujímá pro jednotlivce pozici neutrálního konzultanta. Aktivně naslouchá a je zde pro individuální potřeby a problémy. Překážkou je i částečná nejednoznačnost fungování firmy, což bývá v rámci supervizního procesu rozpoznáno a jasně pojmenováno. V jednom případě supervize dokázala identifikovat hlubší problém, kdy v týmu vznikla nepřírozená hierarchie mezi členy týmu na stejné úrovni. Právě díky supervizi došlo k rychlejší identifikaci a vyřešení daného problému.

Participantů k vlastnosti odstranění problému a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení

R1: „Překážky jsou opět dvojího druhu – procesní a lidské. Procesní – pracovník dělá činnosti, které jsou mimo jeho záběr, a přitom jiný člen týmu na to má větší předpoklady a měl by práci hotovou dříve a precizněji. Nebo jsou naopak chybně nastaveny procesy, kdy tým správně nespolutracuje a na jedné věci / úkolu pracují dva členové týmu. Lidské překážky – např. nespolutracující člen týmu, který si drží informace pro sebe a tím ničí týmovou práci.“

R2: „V našem případě odstranila hierarchii, která v týmu vznikla kvůli osobnostem dvou členů. Ostatní neměli prostor k daným tématům nic přidat, většinou vše chtěly řešit právě tyto dvě dominantní osoby, které upozad'ovaly celý tým.“

R3: „Dochází k vytvoření správného pracovního prostředí, které členové týmu potřebují k efektivní práci. Napomáhá k vytvoření šablon, adaptačních plánů či harmonogramů.“

R4: „V supervizním procesu dochází velmi často k identifikaci překážky a následnému řešení“

R5: „Identifikuje problémy v komunikaci, nedostatky ve vybavení nebo zdroje konfliktů a společně s týmem hledá řešení.“

R6: „Dochází k odstranění ostychu se někoho zeptat – mám přiděleného člověka, který mě neustále podněcuje k dotazům.“

Kategorie 3. a 4. sytí dílčí výzkumnou otázku č. 2., která zjišťuje, jaké hlavní výhody má supervize v rozvoji komunikace a spolupráce uvnitř týmu.

Kategorie 3. – Prostředí rozvíjející konstruktivní komunikaci v týmu

Vlastnosti:

Vzájemná důvěra

Otevřenost

Dimenze:

Vysoká – nízká

Velká – malá

Třetí kategorie znázorňuje vytvoření pracovního prostředí, které je pro každého člena týmu důvěrným místem, v němž má prostor ke konstruktivní a otevřené komunikaci. Participanti uvádějí zvýšení proaktivity a snahy jednotlivých členů týmu otevřeně komunikovat o jakýchkoliv problémech. Vzniká zde prostor jak pro pozitivní, tak i negativní sdělení. Dochází k celkovému semknutí týmu, ve kterém převažuje pozitivní atmosféra. Což, jak reflektují dotazovaní, neznamená, že si členové pracovního týmu sdělují pouze kladné zprávy. Je pro ně bezpečné vzájemně se oslovovat s výzvami, konstruktivní kritikou i vyjádřením negativních emocí. To vše přispívá k tvorbě důvěrného a otevřeného místa pro zdravou komunikaci nejen v průběhu samotného procesu supervize, ale i v mezičase při týmové spolupráci a sekundární efekt se ukazuje i v rámci vedení porad a pracovních schůzek. Supervidovaní vnímají supervizora jako empatickou osobnost, se zájmem o lidi, témata a jejich řešení. Potřebují zažívat, že jsou supervizorem a členy týmu, případně i manažerem vidění a slyšení. Oceňují, a zároveň nárokují, když je supervizor pravdivý a autentický. Manažer i jednotlivci v týmu se také aktivně učí konstruktivní komunikaci, díky čemu dochází např. k sofistikovanějšímu předávání know-how mezi juniornější kolegy.

Účastníci šetření k vlastnostem vzájemná důvěra a otevřenost a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: „Cílem týmu je spolupráce na projektu / projektech s pozitivním výsledkem pro tým. Tím je dáno, že všem členům týmu jde o stejnou věc, mají stejný cíl. Pro to, aby toho bylo dosaženo, je právě potřeba otevřené prostředí pro komunikaci, prostor pro pozitivní i negativní zprávy, společné řešení problémů. Každý jednotlivec týmu nemusí mít obavy z řešení problémů, jejich vyřešení je v zájmu týmu. Důležitá je soudržnost týmu a vnímání – nejsem já, jsme my. Supervizí dochází k „semknutí“ týmu, které s sebou automaticky přinese i toto důvěrné a otevřené prostředí pro komunikaci mezi členy.“

R4: „Na základě vztahu mezi supervizorem a supervidovanými, kdy supervizor nehodnotí, ale respektuje, pojmenovává, podněcuje, je empatický, vřelý, opravdový. Naopak supervidovaný se cítí slyšen a podporován. Vzniká vztah jako nástroj, na jehož pozadí se řeší jednotlivé situace, klienti.“

R5: „Supervize může přispívat k vytvoření důvěrného a otevřeného prostředí pro komunikaci mezi členy týmu prostřednictvím podpory otevřených dialogů, poskytování zpětné vazby a aktivního naslouchání.“

R6: „Ano přispívá, a to především psychologickým efektem – firma dává zaměstnancům k dispozici člověka, který je jim k dispozici mimo jejich šéfa, který úkoly zadává. Zároveň jsou 1-1 jednání důvěrná.“

Kategorie 4. – Zvyšování proaktivity a ochoty naslouchat potřebám týmu

Vlastnosti:

Přístup manažera

Empatie

Dimenze:

Aktivní – pasivní

Dostatečná – nedostatečná

Tato kategorie vznikla na základě zodpovězených dotazů, které se týkaly vlastního učení manažera v procesu supervize. Často dochází k otevření očí samotného vedoucího týmu, který si uvědomí svoji pozici a začne být více proaktivní vůči svému týmu. Dbá na to, aby více naslouchal a vyhodnocoval relevantní potřeby jednotlivců. Někteří účastníci výzkumu uvedli, že se naučili konat pravidelné porady, kdy různě mění průběhy porad, tak aby se orientovali na členy týmu, kteří to potřebují. Manažeři si uvědomují, že na sobě musí stále pracovat a v případě potřeby zasahovat do procesů uvnitř firmy, tak, aby udržovali kvalitní pracovní prostředí. V úvahu přichází i možnost sebevzdělávání a prohlubování

znalostí týkající se vedoucího týmu, což je podněcováno na doporučení supervizora – většinou má podobu tréninku v oblasti komunikace, cvičení rozhovorů, role-play situací a také podpory porozumění.

Účastníci výzkumu k vlastnostem přístup manažera, empatie a jejich dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: *Dojde k otevření očí vedoucího týmu, který si začne uvědomovat, že pro zlepšení práce týmu postačuje více aktivního přístupu z jeho strany. U nás konkrétně došlo k zavedení pravidelných porad, změnu průběhu porad – otevřenější a konstruktivnější komunikace, zlepšení komunikace mezi členy, pochopení pro jejich problémy a snaha nabídnout pomoc.*

R2: *„Zapojení týmu do možnosti ovlivnit chod či plán služby.“*

R3: *„Více aktivně naslouchat svému týmu a snažit se dbát na relevantní potřeby jednotlivců.“*

R5: *„Techniky a strategie supervize k podpoře aktivního poslouchání a empatie v rámci týmu mohou zahrnovat trénink v oblasti komunikace, cvičení rozhovorů a role-play situací, a také podporu porozumění a respektu k různým perspektivám.“*

Kategorie 5. sytí dílčí výzkumnou otázku č. 3., která zjišťuje, jak supervize motivuje členy týmu.

Kategorie 5. – Zvědomování potenciálu a oceňování jednotlivců i celého týmu

Vlastnosti:

Vnitřní motivace

Slovní ocenění

Finanční odměna

Motivace jednotlivců

Motivace týmu

Dimenze:

Dostatečná – nedostatečná

Časté – ojedinělé

Adekvátní – neadekvátní

Významná – zanedbatelná

Dostatečná – nedostatečná

Formy motivace jsou různé, nejznámější formou motivace jsou především peněžní odměny. Supervize se ovšem na tento typ odměňování nesoustřeďuje a finanční bonusy zůstávají většinou v kompetenci daného manažera. Supervize přináší ovšem i jiné formy motivace, které pomáhají jednotlivcům v jejich pracovním rozvoji. Supervizor často oceňuje pomocí pochvaly nebo uznání. Zpravidla chce podporovat psychickou pohodu členů týmu

při výkonu jejich práce. Podněcuje v jednotlivcích pocit sounáležitosti s kolegy. Účastníci supervize mnohdy reflektují nárůst motivace k seberealizaci, což může rozpoznat vedoucí pracovník a v rámci seberealizace zaměstnance v pracovní sféře v tomto také za sebe pracovníka podpořit. Dosahování skvělých firemních výsledků může pracovníky naplňovat, ovšem většinou je na místě i motivace materiální, o které manažer pomocí supervize může snadněji rozhodovat. Supervize se také soustředí na preference jednotlivců, kdy každý pracovník může mít odlišné potřeby a je důležité do určité míry tyto požadavky plnit. Při přílišném soustředění na motivaci jednotlivců by mohlo dojít k týmové nerovnováze. Naopak při sjednocení individuální motivace do týmové, lze dosáhnout optimálního výsledku, co se týče dosahování firemních cílů. Významnou součástí motivace je v supervizi poskytování zpětné vazby. Ta má svá pravidla, která by, zvláště v supervizi, měla být beze zbytku dodržována. K těm základním patří poskytování zpětné vazby včasné, pravdivé, autenticky, konstruktivně a konkrétně.

Participanti k vlastnosti vnitřní, vnější, finanční nebo slovní ocenění a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: *„Průběžná motivace týmu je psychologická – úspěch jako takový, lepší firemní výsledky, lepší produkt, než má konkurence... Ovšem toto vše vyžaduje vysokou míru firemní loajality a z praxe může fungovat pod velice dobrým řízením a v průběhu procesu.“*

R2: *„Vnější a vnitřní, finanční, zjištění niterních hodnot a přesvědčení, seberealizace či uznání.“*

R3: *„Snaží se dát lidem uznání – prostor pro vyjádření, při hodnocení nějakých procesů nechá vyniknout úspěchy jednotlivců.“*

R4: *„Zlepšení vztahů na pracovišti, zvýšení kvality práce, podpora osobního růstu a rozvoje, zlepšení komunikace mezi členy týmu.“*

R5: *„Supervizor může využívat různé zdroje motivace, jako je uznání práce, poskytování podpory a zpětné vazby, stanovení jasných cílů a očekávání, a zapojení členů týmu do procesu rozhodování.“*

Účastníci výzkumu k vlastnostem motivace jednotlivců a motivace týmu k firemnímu úspěchu a jejích dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: „*Motivace každého pracovníka je potřeba, cílem však je, aby členové převzali motivaci týmu. Z praxe přílišnou motivací jednotlivce a zaměřením na jeho potřeby může dojít k nerovnováze v týmu a efekt nemusí být takový, jaký se předpokládal.*“

R2: „*Supervize projektu může mít pozitivní efekt na rozvoj individuálních členů týmu vlivem nastavení proaktivního managementu služby, které má za cíl optimálně nastavit procesy a dosáhnout nejlepších referencí ze strany klienta.*“

R6: „*To je zřejmě to nejtěžší na celé spolupráci. Ideálního bodu zřejmě nejde nikdy úplně dosáhnout. Je to ovšem právě úkolem supervizora, aby dosáhl co největší shody a motivoval jak jednotlivce, tak celý tým.*“

Kategorie 6., 7. sytí dílčí výzkumnou otázku č. 4., která zjišťuje, jaký dopad má supervize na identifikaci a řešení konfliktů uvnitř pracovního týmu

Kategorie 6. - Prevence vzniku a eskalace konfliktu

Vlastnosti:

Předcházení konfliktům

Eliminace problémů

Dimenze:

Dostatečné – nedostatečné

Dostatečná – nedostatečná

Konflikty by supervize neměla pouze řešit, ale také zabránovat jejich vzniku. Dále také dbát na konstruktivní komunikaci při potencionálním vzniku konfliktu a usměrňovat jednotlivce. Dotazovaní potvrzují, že supervize má preventivní charakter, právě díky rozšíření náhledu na fungování firmy, přičemž získávají informace o tom, co je případně rizikové a dochází tak k eliminaci potencionálních problémů rychleji. Viz např. odhalení slabých míst, které mohou být zdrojem budoucího konfliktu. Tyto slabé články jak lidské, tak například procesní, je v supervizi možno ošetřit, problém nemusí eskalovat a situaci lze řešit s dostatečným klidem a rozvahou. Pro řešení konfliktů bývají vhodné komunikační matice a eskalační plán. Zde se prokázal obdobný efekt supervize. Právě supervizní proces pomáhá tyto nástroje správně nastavit a aplikovat v praxi. Benefity pro týmovou práci manažeři spatřují v ochotě ke změně – z pasivního přístupu ke konfliktům ve prospěch rozhodnutí o aktivním řešení a k realizaci této změny v praxi. Důležitý aspekt prevence je také zaměření na otázky týkající se kolegiální etiky.

Účastníci výzkumu k vlastnosti předcházení konfliktům a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: „Supervize odhalí slabá místa týmu – procesní i lidská. Některá slabá místa lze odstranit ihned (zpravidla procesní), jiná mohou být zdrojem budoucího potencionálního konfliktu.“

R2: „Supervize může v rámci prevence pomoci nastavit komunikační matici a v případě konfliktů tak jednoduše nasměrovat na kompetentní osobu pro pomoc s řešením situace.“

R3: „Má určitě preventivní charakter, přišel supervizor identifikoval problém, který by mohl eskalovat a mohlo by docházet ještě k větším problémům.“

R4: „Ano, může předejít konfliktu, může jej identifikovat, pomoci s řešením, zmírnit jej či jej přetransformovat, vyčistit prostor.“

R5: „Supervize může mít efekt v identifikování potencionálních konfliktů uvnitř týmu prostřednictvím monitorování komunikace a interakcí, podpory otevřeného dialogu a prevence konfliktů prostřednictvím budování důvěry a solidarity.“

R6: „Rozhodně má i preventivní charakter. Díky supervizi a právě tomu, že člověk již od začátku získává rozšířenější náhled na fungování ve firmě a byznysu již dochází k eliminování vzniku potenciálních konfliktů vycházejících ze vzájemného nepochopení.“

Participantů k vlastnosti eliminace problémů a jejím dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R2: „Díky supervizi a právě tomu, že člověk již od začátku získává rozšířenější náhled na fungování ve firmě a byznysu již dochází k eliminování vzniku potenciálních konfliktů vycházejících ze vzájemného nepochopení.“

R3: „Supervize určí tě má vliv na eliminaci potencionálních problémů, pokud supervizor pociťuje možnou eskalaci – uklidňuje přístup, bez emocí, hledá konstruktivní řešení.“

R4: „Je třeba dát prostor všem účastníkům konfliktu se vyjádřit, respektovat všechny účastníky, také je třeba supervizi dobře uzavřít, ošetřit účastníky konfliktu i ostatní členy supervize.“

R5: „Ano, supervize může podporovat otevřenou a konstruktivní komunikaci v situacích, kdy vzniká konflikt mezi členy týmu prostřednictvím podpory vzájemného porozumění, hledání společných řešení a respektu k různým perspektivám. Ale domnívám se, že je nutné, aby s cíli supervize souzněli všichni účastníci.“

R6: „Dále má také rozhodně efekt včasného odhalení problému a jeho řešení ještě, než dojde k jeho eskalaci.“

Kategorie 7. – Porozumění a podpora řešení již probíhajících konfliktů

<u>Vlastnosti:</u>	<u>Dimenze:</u>
Adaptace na supervizní proces	Úspěšná – neúspěšná
Povaha	Dominantní – submisivní
Kompetence	Jasně – nejasné
Ochota k inovacím	Velká – malá

Supervize může identifikovat konkrétní vztahový konflikt uvnitř týmu. Výpovědi zmiňují příklady konfliktů, které supervize identifikovala a následně pomohla vztahy urovnat. Někdy ovšem musí zasáhnout i manažer, supervizor může problém identifikovat a pracovat na jeho odstranění, v případě absolutní nespolupráce a nedodržování pracovních zásad, je důležitý zásah manažera. V jednom z rozhovorů manažer reflektoval, že musel zasáhnout a vypovědět smlouvu s jednotlivci, kteří si v týmu vytvořili nepřirozenou hierarchii a blokovali veškeré pracovní procesy. Před supervizí se neefektivita týmu přiřazovala slabším jednotlivcům, kteří ovšem neměli šance se projevit, právě kvůli těmto dominantním. Po vyřešení konfliktu razantním krokem došlo k velkému zefektivnění a větší proaktivitě jedinců, kteří byli považováni za slabší články. I další participant uvádí příklad konfliktu, který supervizní proces pomohl usměrnit. Dva kolegové spolu nekomunikovali z důvodu velkého věkového rozdílu. Jelikož u nich byla komunikace potřeba, docházelo k případům, kdy si nepředali i důležité informace. Supervize podpořila zahájení kolegiální komunikace prostřednictvím individuálních konzultací s oběma stranami. Oba pracovníci si nastavili vzájemné očekávání a průběžně si předávali zpětnou vazbu o změně komunikace. Může nastat i situace, kdy si jednotlivci v týmu neuvědomují, kdo má jaké kompetence. Tento příklad uvádí další participant. V rámci řešení konkrétního problému nejasnosti kompetencí došlo k řešení pomocí jasného definování rolí jednotlivých členů. Občas se může stát, že jednotlivci nesouhlasí s inovacemi a změnami, které může supervizní proces podněcovat. To uvádí další výpověď, kdy se tento problém musel řešit osobním přístupem – někdy muselo dojít i k velmi direktivním řešením ze strany manažera, protože člen týmu svým pasivním a negativním postojem ohrožoval celý supervizní proces.

Dotazovaní k vlastnostem adaptace na supervizní proces, povaha, kompetence, ochota k inovacím a jejich dimenzím uvedli následující významná sdělení:

R1: „Setkala jsem se s jednotlivci, kteří nesouhlasili se změnami ve své práci, s inovacemi, s nařízeným rozvojem nebo nesdíleli informace. Konflikt byl vždy řešen osobním přístupem k členovi týmu.“

R2: „Dva kolegové spolu nekomunikovali z důvodu většího věkového rozdílu či nepříjemného pocitu a strachu z příliš velkého rozdílu v senioritě, zkušenostech či kompetencích. Řešeno individuální konzultací na obou stranách, nastavení vzájemných očekávání a průběžné předávání zpětné vazby.“

R3: „Dominantní povaha, která nedala přístup nikomu – měli vysoké nároky od ostatních členů týmu, supervizor tento problém pomohl odhalit. Na venek tyto osoby působili jako bezproblémové a se zbytkem týmu byla vždy mírná nespokojenost.“

R4: „Ano, došlo ke konfliktu mezi členy týmu, kdy nebylo zřejmé, jaké má kdo kompetence – řešením byla identifikace konfliktu – o co jde, dále pojmenování jednotlivých kompetencí a jejich přiřazení jednotlivým členům.“

R6: „Jednalo se o individuální problém dvou pracovníků, kdy spolu vzájemně nechtěli komunikovat. Supervizor nejprve vedl rozhovor s každou stranou zvlášť. Následně stranám nastínil pohled druhé strany. A nakonec došlo k trojstrannému jednání.“

6.5 Diskuse výsledků

Výzkum byl uskutečněn za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s šesti manažery a vedoucími různých skupin nebo týmů. Zjišťováno bylo, jaké benefity pro týmovou práci jsou z role manažerských pracovníků spatřovány při procesu supervize. Otázky, na které účastníci výzkumu odpovídali, se nejprve zaměřovaly na změnu v efektivitě a výkonnosti týmu po zahájení supervizního procesu, kdy byly zjišťovány konkrétní aspekty, které v tomto kontextu ve prospěch týmu supervize přináší. Také zazněly dotazy, jaké jsou hlavní výhody supervize pro rozvoj komunikace a spolupráce uvnitř týmu nebo jak supervizní proces jednotlivce motivuje. V neposlední řadě byly pokládány otázky související s konkrétními konflikty uvnitř týmu a preventivního charakter – odhalení potencionálního problému díky superviznímu procesu.

Analýza získaných dat byla inspirována otevřeným kódováním. Z výpovědí vzniklo sedm kategorií, které jsou navázány na jednotlivé vedlejší výzkumné otázky a zachycují konkrétní benefity supervize z pohledu manažerů.

Ad DVO1 bylo zjištěno, že účastníci výzkumu jasně definují pozitivní vliv supervize na zvyšování efektivitu a výkonnosti pracovního týmu. Většinou jsou v procesu supervize a následně v týmové práci pozorovány prvky aktivní komunikace a proaktivity jednotlivých členů – zvyšuje se zájem o jednotlivé úkoly a chtějí znát do hloubky jejich podstatu. Vysokou míru angažovanosti v zájmu firemních cílů a jednotlivých úkolů uvádí i Barak et al. (2009) ve svém výzkumu. Rostoucí proaktivita jednotlivých členů týmu, přináší efektivnější řešení jednotlivých úkolů – zkracuje se doba, jež je potřeba k vyřešení daných problémů a úkonů. Důležité je tuto míru efektivitu měřit, což lze za aplikace různých statistických nástrojů či pozorovacích mechanismů – controlling.

Participantů uváděli konkrétní překážky, které mohou bránit týmu v efektivní práci. Supervize pomáhá tyto překážky odstranit – pomocí rychlejší identifikace problému a navržení vhodného řešení. Účastníci šetření rozdělovali překážky na lidské a procesní, kdy procesní vymezovali například jako adaptační plány, harmonogramy, šablony schůzek a podobně. Lidské uváděli pro příklad následující – ostých zeptat se, nepřispívat svým řešením k danému problému či nekomunikovat. Překážkou může být podle nich i nejednoznačnost vedení firmy a jejího záměru. Identifikován může být i mnohem hlubší problém (např. překážka bránící jednotlivým členům týmu dosáhnout jejich potenciálu – nepřirozeně nastavená hierarchie uvnitř týmu) - v tom případě se supervizor snaží společně s celým týmem najít optimální řešení.

V souvislosti s DVO2 bylo zjištěno, že tvorba důvěrného a otevřeného prostředí ve firmě je stavebním kamenem pro konstruktivní komunikaci uvnitř týmu. Supervize k nastavení takového prostředí přispívá. Supervizor a jeho přístup vnáší do týmu pocit jistoty a klidu. Supervize může podporovat identifikaci členů týmu s cílem, ke kterému mají společně dospět. Pokud se toto podaří, pracovníci pojmu společný cíl za svůj, vidí v něm smysl osobně, pro tým i pro organizaci, což ve výsledku znamená zvýšení produktivity a efektivity práce. V neposlední řadě se tímto docílí pracovní spokojenosti, psychické pohody na pracovišti a loajality k firmě. Zvyšuje se také angažovanost jednotlivců. Každý chce k vyřešení daného problému a dosažení stanoveného cíle přispět – objevuje se snaha jasně formulovat svá sdělení a kooperovat. Dochází tak k vyšší efektivnosti pracovních procesů uvnitř týmu, což pokládají Havrdová a Hajný (2008) za jeden ze stěžejních benefitů supervizního procesu. Přidanou hodnotou supervize pro manažera týmu je získávání dovedností vést porady, reflektovat pracovní proces a podporovat jednotlivce i tým, jasně komunikovat. V tomto ohledu má supervize pro vedoucího pracovníka vzdělávací a podpůrný efekt.

V týmu může zavládnout až přátelská atmosféra, která přispívá k vytvoření již zmíněného kvalitního prostoru pro týmovou práci. Supervizor s sebou do týmu přináší pocit jistoty – každý člen v něm získává odborného konzultanta, s kterým může nahlížet problémy a hledat cesty k jejich řešení, anebo změnit postoje k těm problémům, které řešení prozatím nemají. O tomto pojednává také Baštecká et al. (2016) – členové týmu mohou svěřit supervizorovi veškerou důvěru, vzniká tak místo, které přináší klid a jistotu. Supervizor je pracovníkem externím, tedy není přítomen na pracovišti každý den, pouze v předem smluvně dojednaných intervalech. Nemůže se tedy stát součástí „vnitřní politiky“ a kultury organizace. Naopak tímto může nabídnout klarifikovaný prostor pro sdílení praxe a poskytnout nadhled v pravém slova smyslu, přičemž zachovává zmíněné principy – zájem, respekt a řešení.

Dotazovaní manažeři se také, dle jejich slov, při procesu supervize vzdělávají – jsou přítomni využívání různých technik a strategií, stávají se přímými účastníky aktivního naslouchání a reflektování praxe. Toto sdělení koresponduje s tvrzením Baštecké et al. (2016).

Dle výpovědí participantů má supervize podpůrný charakter i co do nastolení pravidel a standardů, které podporují aktivní a konstruktivní práci s týmem – pravidelné porady a schůzky, retrospektiva, vyhodnocování období a podobně. Supervize je nástrojem, který podporuje přirozenou ochotu rozvíjet sebe sama, nejen v rámci osobnostního a sociálního

rozvoje, ale i směrem k rozšiřování odborných obzorů (například naladění na vzdělávání jako celoživotní proces). Podoba takového vzdělávání může být různorodá – školení, tréninky komunikace, vedení rozhovorů, respekt a porozumění jednotlivcům v týmu. Supervizor k takovým aktivitám jednotlivce i tým podněcuje. Důležité je také dodržování etických pravidel, jež pokládá i Ůnat et al. (2012) za předpoklad úspěšné supervize. Z mého pohledu je dodržování takových pravidel zásadní pro fungování uvnitř týmu – respekt a uznání všech jednotlivců týmu je klíčovým prvkem pro stabilitu a konstruktivní práci s týmem. S metodikou obsahující etické náležitosti a korporátní identitou by měl být důkladně seznámen každý člen týmu.

V návaznosti na DVO3 bylo potvrzeno, že supervize sama o sobě je motivační nástroj. Zprvu supervizor podporuje svým přístupem a rovněž svojí osobností spolupráci mezi supervidovanými. Posléze v tomto začínají být supervidovaní sami aktivními a přebírají iniciativu. Součástí motivace v supervizním procesu je oceňování, potvrzování, ale i empatická konfrontace. Pokud například supervidovaný přináší na supervizi téma, kde vnímá své pochybení, může supervizor, anebo kolegové ocenit, že je schopen sebereflexe a potvrdit, že v jeho situaci by jednali obdobně či by se rovněž zacyklili. Zároveň zde pracovník nachází podporu v rovině alternativního řešení daného tématu. V případě, že supervidovaný takové sebereflexe schopen není, mohou ho členové skupiny nebo supervizor citlivě konfrontovat s tím, čeho si všimli.

Dalším motivačním faktorem je zvyšování pocitu smysluplnosti své práce a profese. Nechybí chuť zkoušet nové věci a zároveň pečovat o vlastní hranice a respektovat hranice druhých. Pochvalou či uznáním se umocňuje pocit sounáležitosti v týmu. Supervize se takto podílí na duševní pohodě supervidovaných. Pracovní týmy mohou v průběhu supervizního procesu zlepšovat své kvality. Benefity získávají jednotlivci a také celý tým či organizace. Z výpovědí účastníků výzkumu také vyplynulo, že při supervizním procesu zažili participanti snahu stmelit tým do celku, který bude motivován úspěchem týmovým nikoliv individuálním.

Ad DVO4 bylo zjištěno následující. Mezilidská spolupráce a vztahy mohou v určitých situacích vyústit v konflikt. Tým je prostředím, kde taková situace hrozí, ať kvůli odlišným postojům, nedostatečné specifikaci rolí uvnitř týmu nebo i na základě vyššího věkového rozdílu či širokého spektra povah. Problém může také nastat v případě, že jsou v týmu jedinci, jenž nesouhlasí se supervizním procesem a s tím spojenými změnami. Supervize by měla mít mj. preventivní charakter, a tedy zajistit včasné identifikování potencionálních problémů. Odhaluje slabá místa, které mohou být zdrojem budoucích

konfliktů. Pomáhá k zajištění konstruktivního řešení problému před jeho eskalací a unáhlenými řešeními. Tento fakt může být klíčovým pro stabilitu pracovního týmu a následného plnění stanovených cílů. Pokud již konflikt nastane, supervizní proces může tento problém pomoci deeskalovat – např. za poskytnutí prostoru pro projevení a pojmenování emocí, různosti pohledů. Umožňuje podívat se na konflikt fenomenologicky – jako na situaci, kterou každý jedinec prožívá i hodnotí subjektivně. Tím přispívá k vzájemnému porozumění, zklidnění emocí a motivuje členy týmu k ochotě situaci začít řešit – hledat možnosti a způsoby, jak konflikt zvládnout. Obdobné vymezení uvádí Koláčková (2003) – supervizor hledá různé varianty k vyřešení daného problému a pomáhá tak klientům supervize naleznout cestu k úspěšnému vyřešení problému. Domnívám se, že někdy jsou v pracovním týmu problémy, které nelze konzultovat se svými kolegy, nadřízenými či rodinou. V tomhle případě je supervize vhodným a bezpečným nástrojem.

Na tomto místě, je stručně zodpovězena hlavní výzkumná otázka: Jaké benefity má z perspektivy manažera supervize pro týmovou práci?

Účastníci výzkumu dokládají, že supervize přispívá ke zvýšení efektivity a výkonnosti týmu. Dokáže identifikovat překážky, které by efektivní práci bránily a pomáhá tak úspěšně dosahovat stanovené cíle danou firmou či týmem. Pracovník, který dbá na seberozvoj a vzdělání není pouze přínosem sám pro sebe, ale také zhodnocuje potenciál firmy, v které pracuje. Také z pohledu konkurenceschopnosti firem či kariérního růstu jednotlivců jsou zvyšování potenciálu a podpora seberozvoje velmi důležité.

Supervizní práce a její vliv na zvyšování efektivity při řešení jednotlivých úkolů může přispět k potenciaálním kariérním posunům či mimořádným odměnám. Dochází tedy k přesahu supervize, kdy se sekundárně podílí i na případných benefitech, jež reflektuje již samotná organizace.

Supervizní proces s sebou ovšem přináší benefity v podobě stimulů jiného charakteru. Soustředí se na psychickou stránku – pocit sounáležitosti, vyšší uspokojení z práce nebo seberozvoj. Supervize tedy dokáže podporovat psychickou pohodu. V tomto ohledu ji lze chápat jako efektivní nástroj prevence syndromu vyhoření.

Další benefity, jež supervize přináší týmové práci, jsou rozvoj komunikačních dovedností (participanti hovoří o pestrosti, zároveň jasnosti atd.). Dále zvyšování proaktivity jednotlivců i týmu jako celku, včetně identifikace s cílem a hledání smyslu v zadaných úkolech, s následným efektivním řešením. Pokládám za složité řídit tým, kde je komunikace neúčelná a zdoluhavá. Příspěvek supervizora v podobě zavedení konstruktivních debat a proaktivity jednotlivců, může dle mého názoru významně ulehčit práci vedoucímu týmu.

Posledním benefitem je preventivní charakter supervize vzhledem k potencionálním konfliktům a následná podpora při jejich řešení. Usuzuji, že konflikt uvnitř pracovního týmu je jev, jež může kompletně narušit celou strukturu a fungování týmu. Považuji za velmi důležité mít možnost takové konflikty identifikovat včas a zajistit jejich vyřešení za podpory externího člověka, který není v prostředí firmě nijak významně zainteresován. Domnívám se, že vedoucí pracovník může velmi často mít zkreslený přehled o fungování týmu. Příchod člověka v podobě profesionálně vyškoleného supervizora, který přináší nadhled, může rozšířit manažerovo hledí v rámci vidění a vnímání procesů uvnitř týmu.

7 Závěr

V diplomové práci byl nejprve za využití odborných literárních textů představen management v kontextu vedení lidí v organizaci – tým, manažer, vývojové fáze týmu a způsoby podpory. Dále byla popsána supervize – její formy, diferenciacie, supervizní kontrakt, procesy a význam supervize pro klienta a supervizora. Výzkumná část se soustředila na identifikaci konkrétních benefitů, jež supervize vnáší do týmové práce. Benefity byly nejprve zkoumány z hlediska zvýšení efektivity a výkonnosti jednotlivců v týmu, dále z pohledu komunikace, poté byl sledován motivační charakter supervize a v neposlední řadě byl středem zájmu vliv na řešení a předcházení konfliktů uvnitř týmu.

Získaná data byla analyzována za využití kvalitativního výzkumného designu. Tento typ šetření analyzuje data velmi podrobně, ovšem může dojít ke zkreslení dat z důvodu nízkého počtu participantů, kteří sice přispějí detailně, ovšem nelze tyto výsledky globalizovat.

Výzkumné šetření dokládá, že supervize je z pohledu dotazovaných manažerů významnou součástí týmové práce a přináší do týmové práce mnoho benefitů. Konkrétně se jedná o zefektivnění procesů, zvýšení potenciálu a proaktivity jednotlivců, profesní a osobní rozvoj jednotlivců (členů týmu, včetně manažera), včasná identifikace potencionálních konfliktů a podpora při jejich řešení. Benefity pro týmovou práci, jež výzkumná část diplomové práce identifikovala, pokládá za významné i Barak et al., (2009). Ve svém výzkumu mezi nimi uvádí například produktivní prostředí, osobnostní rozvoj zaměstnanců, velkou míru angažovanosti i fluktuaci zaměstnanců, která může být potencionálním zdrojem konfliktů. Výsledky provedeného šetření potvrzují názor Kampa (2000), který pokládá za významný benefit supervize podporu seberozvoje v podobě vzdělávání, sledování aktuální trendů, uvědomování si reality, respektování hodnot a etiky, pozitivního myšlení a komunikace – tyto prvky seberozvoje považuje za důležité jak u vedoucích týmu, tak jeho jednotlivých členů.

Na základě provedeného výzkumu docházím k závěru, že je vhodné z pozice manažera mít elementární znalost supervize. Ukazatelé efektivity a potenciálu jednotlivců i týmu nemusím být jasným indikátorem potřeby supervize. Proces lze aplikovat za jakýchkoliv okolností, tedy i z preventivního hlediska a v situaci, kdy vše funguje bez problémů – supervize pak působí jako podpora zdravého klimatu, efektivního fungování atd. Týmové procesy je zapotřebí aktivně, důkladně a dlouhodobě sledovat. V určitých fázích se může tento pohled manažerovi zkreslovat a ztrácet. Supervize zde může plnit významnou roli – vedoucímu pracovníkovi může umožnit osvěžení dosavadního pohledu o nové perspektivy.

Samotný vedoucí i členové týmu mohou díky supervizi růst a obohacovat svůj pracovní i osobní život.

Benefity supervize pro týmovou práci jsou dle citované literatury jasně deklarované. Na základě provedeného výzkumu lze pozitivní vliv supervize v rámci výše konkretizovaných benefitů potvrdit také u dotazované skupiny vedoucích pracovníků.

Vzhledem k zaměření diplomového textu na populaci manažerů se nabízí pokračování tématu za využití výzkumného vzorku z řad členů pracovních týmů.

8 Seznam použité literatury

- ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0370-5.
- BÄRTLOVÁ, Eva. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 2007. ISBN 978-807044-952-3.
- BAŠTECKÁ, Bohumila; ČERMÁKOVÁ, Veronika a KINKOR, Milan. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.
- CARROLL, Michael a THOLSTRUPOVÁ, Margaret. *Integrativní přístupy k supervizi*. TRITON. 2004. ISBN 80-7254-582-5.
- CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* [on-line]. 3. California: Thousand Oaks, 2013 [cit. 2024-04-19]. ISBN 978-1-4129-9530-6. Dostupné z: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wpcontent/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-Research-DesignCreswell.pdf>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9468-6.
- EIS, Z. *Supervize*. Beckovy odborné slovníky. Praha: Pražský psychoterapeutický institut, 1995. ISBN 80-901710-2-8.
- Etický kodex. Online. In: *Asociace supervizorů pomáhajících profesí*. Online. Dostupné z: <https://asupp.cz/eticky-kodex/>. [cit. 2024-04-20].
- Etické zásady Evropské Asociace supervize. Online. In: *Evropská asociace supervize EAS*. Dostupné z: https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/eticke_zasady_eas.pdf. [cit. 2024-04-20].
- GABURA, Ján a Jana PRUŽINSKÁ. *Poradenský proces*. Série učebnic navržená ediční radou kateder sociální práce. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-858-5010-9.)
- HANNANG, Saliu A. and OAMARUDDIN, Yusuf, M. *The Effect of Supervision Levels on Employees' Performance Levels*. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.001>
- HANNANG, Salju a QAMARUDDIN, Yusuf. *The Effect of Supervision Levels on Employees' Performance Levels*. Online. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2020, s. 1-5. ISSN 2352-5398. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.001>. [cit. 2024-04-20].

- HAVRDOVÁ, Zuzana a HAJNÝ, Martin. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Portál, 2004. ISBN: 80-717-8715-9.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-717-8983-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HESS, Allen K. *Psychoterapy Supervision: Theory, Research, and Practice*. New York: Wiley, 1980. ISBN 978-0-471-76921-7.
- JONESOVÁ, Elsa. *Terapie rodinných systémů: Vývoj v milánských systemických terapiích*. Hradec Králové: Konfrontace, 1996. ISBN 80-901773-6-0.
- KAMP, Di. *Manažer 21. století: vývoj v milánských systemických terapiích*. Manažer. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
- KATZENBACH, Jon R., and SMITH, Douglas K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School, 1993. doi: 10.5860/choice.30-4489
- KOLÁČKOVÁ, Jana. *Supervize*. In: MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- LOVAŠ, Ladislav. *Malé sociální skupiny*. In. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Psyché (Grada) Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
- MCLEOD, Rita a PANASIUK, Lynne. *COPE for Teens (Creating Optimal Personal Experiences)*. Saskatoon: Can-Cope Training and Developmnet. 2000.
- MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

- BARAK, Mor, M. E.; TRAVIS, Dnika, J.; PYUN, Harold a XIE, Bin. *The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis*. Online. Social Service Review. 2009, roč. 83, č. 1, s. 1-32. Dostupné z: <https://doi.org/https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/599028>. [cit. 2024-04-20].
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- PRAŠKO, Ján, Jana VYSKOČILOVÁ, Miloš ŠLEPECKÝ a Miroslav NOVOTNÝ, 2011. *Principy supervize v kognitivně-behaviorální terapii*. Čes a slov Psychiat [online]. 107(2), 78-85 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: http://www.cspsychiatr.cz/dwnld/CSP_2011_2_78_85.pdf
- ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. *Management. Profesionál*. Praha: Grada, 2004 ISBN 80-247-0495-1.
- ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TOŠNER, Jiří a TOŠNEROVÁ, Tamara. *Burn-out syndrom: Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002. ISBN: 80-902633-4-8.
- ÜNAL, Ali F.; WARREN, Danielle E. a CHEN, Chao C. *The Normative Foundations of Unethical Supervision in Organizations*. Online. Journal of Business Ethics. 2012, roč. 107, č. 1, s. 5-19. Dostupné z: <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/41476226>. [cit. 2024-04-20].
- VYBÍRAL, Zbyněk a Jan ROUBAL, *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010. ISBN: 9788073676827.
- Zahrádková, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Otázky do rozhovoru s manažery

DVO1 – otázky do rozhovoru

1. Jaké konkrétní změny ve výkonnosti týmu se objevily po začátku supervizního procesu a jaké změny přicházejí v jejím průběhu?
2. Existují aspekty supervize, které přispívají ke zlepšení efektivity pracovního týmu?
3. Jaké jsou způsoby k měření účinnosti supervize ve vztahu k produktivitě a efektivitě?
4. Pomáhá supervize k odstraňování překážek, které brání týmu v efektivní práci? Jakých například?

DVO2 – otázky do rozhovoru

5. Pokud přispívá supervize k vytvoření důvěrného a otevřeného prostředí pro komunikaci mezi členy týmu, tak jak?
6. Jakým technikám a strategiím Vás edukuje supervize vzhledem k podpoře aktivního naslouchání a empatie v rámci týmu?
7. Jaké změny v komunikaci a spolupráci mezi členy týmu spatřujete při průběhu supervize?

DVO3 – otázky do rozhovoru

8. Jaké zdroje motivace využívá supervizor pro zvýšení motivace a angažovanosti týmu?
9. Má podle vás supervize podpůrný efekt na osobní a profesní rozvoj? Pokud ano, tak jaký a v čem?
10. Jak reflektuje supervize individuální potřeby a preference členů týmu v kontextu jejich motivace?

DVO4 – otázky do rozhovoru

11. Máte zkušenost s identifikováním nějakého konkrétního nedorozumění či konfliktu v týmu za pomoci supervize? Jak se tyto konflikty řešily?
12. Jaký má supervize efekt v identifikování potencionálních konfliktů uvnitř týmu a možných eskalací problému? Má např. efekt i preventivní?

13. Podporuje supervize otevřenou a konstruktivní komunikaci v situacích, kdy vzniká konflikt mezi členy týmu? Pokud ano, tak jak?

Příloha č. 2 – Rozhovor s manažerkou obchodní firmy

Příloha č. 1 – Otázky do rozhovoru – Manažerka logistika

1. Jaké konkrétní změny ve výkonnosti týmu se objevily po začátku supervizního procesu a jaké změny přicházejí v jejím průběhu?

Vliv supervize na výkonnost týmu bych rozdělila dle jednotlivců v daném týmu. Při supervizi dochází k rozdělení týmu na skupiny.

Aktivní členové – mezi které patří pracovníci, kteří jsou velmi aktivní, někdy až příliš. Jsou většinou tahounem celého týmu a jejich výkonnost není tak odlišná jako před procesem supervize. U těchto pracovníků je důležité hlídat jejich aktivitu, aby jejich aktivita nebyla přílišná a nedocházelo k narušení supervizního procesu.

Neutrální členové – Dělají, co se jim řekne a mají pozitivní přístup ke změnám a úkolům, které se jim zadají. U těchto jednotlivců je zvýšení výkonnosti největší.

Sabotéři – zpravidla jedinci, kteří sabotují proces supervize, nechtějí změny, těžko se adaptují a nepřijímají úkoly. U těchto pracovníků je důležitá moje role manažera. Je zapotřebí podchytit tyto členy týmu hned na začátku a správně je motivovat a vést ke spolupráci s týmem.

U sebe pozoruji, že jsem se při průběhu supervize stala více součástí týmu a nejsem pouze standardním vedoucím.

2. Existují aspekty supervize, které přispívají ke zlepšení efektivity pracovního týmu?

Určitě. Zásadní je vedení lidí s nasměrováním na týmovou práci. To znamená vytvořit takové podmínky, aby každý člen týmu se cítil členem týmu, a ne samostatnou jednotkou se svými problémy, které nikoho nezajímají. Tým by měl znát cíl, na kterém pracuje a také čeho chce dosáhnout. Úspěchy i neúspěchy by měly být věci týmu, nikoliv jednotlivců. Důležité je také být neustále v kontaktu s členy týmu, naslouchat námitkám a nápadům, které případně lze zrealizovat. Manažer by měl být i trochu dobrý psycholog, který umí pracovat s jednotlivcem tak, aby ho dobře zařadil do týmu a namotivoval na týmovou práci. Supervize by měla případně odhalit i slabá místa u vedoucího týmu.

3. Jaké jsou způsoby k měření účinnosti supervize ve vztahu k produktivitě a efektivitě?

Z pohledu našeho oboru je měření účinnosti supervize formou controllingu – snížení chybovosti jednotlivých pracovníků, snížení zákaznických reklamací, zrychlení operací (např. odbavování zakázek) atd.

Otevření nebo zrychlení komunikace při řešení problémů a rychlejší cesta k cíli – lidé v týmu spolupracují na jednotlivých problémech a tím dojde k jejich rychlejšímu vyřešení.

No a v neposlední řadě je měřitelné / neměřitelné – vztah lidí k přidělené práci a vztah na pracovišti – pozitivní nálada v týmu, týmová spolupráce se projevuje na větší chuti v práci a ke svěřeným úkolům a tím dochází ke zvýšení efektivity lidí. Občas je pozorován i efekt „práce navíc“ – co by dříve pracovník nechal třeba na druhý den, nyní s chutí udělá i krátce přes pracovní dobu pro úspěch týmu.

4. Pomáhá supervize k odstraňování překážek, které brání týmu v efektivní práci? Jakých například?

Určitě pomáhá a je k tomu určena. Překážky jsou opět dvojího druhu – procesní a lidské.

Procesní – pracovník dělá činnosti, které jsou mimo jeho záběr, a přitom jiný člen týmu na to má větší předpoklady a měl by práci hotovou dříve a precizněji. Nebo jsou naopak chybně nastaveny procesy, kdy tým správně nespolupracuje a na jedné věci / úkolu pracují dva členové týmu. Další překážkou může být přeúkolování určitých pracovníků v týmu – ať již chybou vedení nebo přílišnou aktivitou jednotlivce.

Lidské překážky – např. nespolupracující člen týmu, který si drží informace pro sebe a tím ničí týmovou práci. Vedoucí, který neumí správně delegovat práci nebo rozhodnout v případě problémů. Členové týmu potom ztrácejí smysl týmové práce.

5. Pokud přispívá supervize k vytvoření důvěrného a otevřeného prostředí pro komunikaci mezi členy týmu, tak jak?

Cílem týmu je spolupráce na projektu / projektech s pozitivním výsledkem pro tým. Tím je dáno, že všem členům týmu jde o stejnou věc, mají stejný cíl. Pro to, aby toho bylo dosaženo, je právě potřeba otevřeného prostředí pro komunikaci, prostor pro pozitivní i negativní zprávy, společné řešení problémů. Každý jednotlivec týmu nemusí mít obavy z řešení problémů, jejich vyřešení je v zájmu týmu. Důležitá je soudržnost týmu a vnímání – nejsem já, jsme my.

Supervizi dochází k „semknutí“ týmu, které s sebou automaticky přinese i toto důvěrné a otevřené prostředí pro komunikaci mezi členy.

Samozřejmě zde hrají velkou roli charaktery členů týmu a vedení týmu, které musí toto prostředí neustále udržovat aktivní.

6. Jakým technikám a strategiím Vás edukuje supervize vzhledem k podpoře aktivního poslouchání a empatie v rámci týmu?

Dojde k otevření očí vedoucího týmu, který si začne uvědomovat, že pro zlepšení práce týmu postačuje více aktivního přístupu z jeho strany. U nás konkrétně došlo k zavedení pravidelných porad, změnu průběhu porad – otevřenější a konstruktivnější komunikace, zlepšení komunikace mezi členy, pochopení pro jejich problémy a snaha nabídnout pomoc. Také jsem dospěla k závěru, že na sobě musím neustále pracovat, udržovat tyto nové procesy, kontrolovat vztahy v týmu a případně včas zasáhnout. Vhodné bývá i sebevzdělávání a prohloubení znalostí vedoucího týmu v doporučených oblastech od supervizora (zpravidla psychologické kurzy pro práci s lidmi a vedení týmu).

7. Jaké změny v komunikaci a spolupráci mezi členy týmu spatřujete při průběhu supervize?

Členové týmu spolu začínají více komunikovat, předávat si své zkušenosti, sdělovat problémy. Stává se, že problém, který jeden člen týmu má, je v průběhu supervize vyřešen již jen otevřenou komunikací v týmu. To vede k podpoře další spolupráce v týmu a důvěře v tuto spolupráci. Projevuje se i podpora pro problémy druhých členů týmu. Samozřejmě jsou i členové, kteří nechtějí změny v komunikaci, změnám jsou nepřístupní. Pak přichází v potaz moje role, abych s těmito jednotlivci pracovala.

8. Jaké zdroje motivace využívá supervizor pro zvýšení motivace a angažovanosti týmu?

V obchodní firmě, kde pracuji, je zpravidla cílová motivace materiální – firemní benefity, finanční odměny atd. Průběžná motivace týmu je psychologická – úspěch jako takový, lepší firemní výsledky, lepší produkt, než má konkurence... Ovšem toto vše vyžaduje vysokou míru firemní loajality a z praxe může fungovat pod velice dobrým řízením a v průběhu procesu.

9. Má podle vás supervize podpurný efekt na osobní a profesní rozvoj? Pokud ano, tak jaký a v čem?

Určitě má a opět by k tomu měla být určena. Aby byl tým efektivnější, je potřeba vytvořit prostor pro osobní a profesní rozvoj. Supervize u každého člena týmu určí oblasti, ve kterých může dojít k osobnímu či profesnímu rozvoji. Firma poté člena týmu zahrne do svých rozvojových programů.

Podpurný efekt na rozvoj člena týmu je zřejmý – člen týmu si často nemusí uvědomovat své možnosti dalšího růstu. Absolvováním svého rozvoje tak může přispět k ještě větší efektivitě a úspěšnosti týmu. Vše však záleží na aktivním přístupu člena týmu, protože sebevíce kurzů a školení bez zájmu účastníka nemá požadovaný efekt.

10. Jak reflektuje supervize individuální potřeby a preference členů týmu v kontextu jejich motivace?

Supervize má cíl zdokonalení práce týmu. Samozřejmě musí brát ohled na jednotlivé členy a jejich potřeby a preference, ovšem do určité míry. Motivace každého pracovníka je potřeba, cílem však je, aby členové převzali motivaci týmu. Spíše než o motivaci jednotlivce, by se měl vedoucí týmu snažit v případě individualit o pochopení člena a případnou změnu přístupu k jeho práci, problémům.

Z praxe přílišnou motivací jednotlivce a zaměřením na jeho potřeby může dojít k nerovnováze v týmu a efekt nemusí být takový, jaký se předpokládal. A v neposlední řadě je každý v týmu nahraditelný a není možné práci v týmu zakládat na specifických procesech a potřebách každého člena.

11. Máte zkušenost s identifikováním nějakého konkrétního nedorozumění či konfliktu v týmu za pomoci supervize? Jak se tyto konflikty řešily?

Ano. Setkala jsem se s jednotlivci, kteří nesouhlasili se změnami ve své práci, s inovacemi, s nařízeným rozvojem nebo nesdíleli informace. Konflikt byl vždy řešen osobním přístupem k členovi týmu. Jednalo se o velice individuální práci a ve většině případů muselo dojít k direktivnímu nařízení z mé strany (manažera). Takový člen týmu totiž bývá i nadále ohrožením pro týmovou práci.

12. Jaký má supervize efekt v identifikování potencionálních konfliktů uvnitř týmu a možných eskalací problému? Má např. efekt i preventivní?

Supervize odhalí slabá místa týmu – procesní i lidská. Některá slabá místa lze odstranit ihned (zpravidla procesní), jiná mohou být zdrojem budoucího potencionálního konfliktu. Výsledkem pak musí být z pohledu vedení týmu eliminace těchto míst – dlouhodobá a individuální práce s lidmi a řízení lidí s ohledem na tyto možné konflikty a fungování týmu, stanovování procesů s ohledem na zjištěné. Takže má a měla by mít i efekt preventivní.

13. Podporuje supervize otevřenou a konstruktivní komunikaci v situacích, kdy vzniká konflikt mezi členy týmu? Pokud ano, tak jak?

Ano, podporuje. Jednak taková komunikace je pro vyřešení problému potřebná a také taková komunikace může přinést informace, které při běžné supervizi nebyly k dispozici. Až konfliktem mezi členy týmu došlo k jejich zjištění. Tyto informace poté mohou mít důležitý dopad na práci v týmu a na jeho vedení. Komunikace musí být ale skutečně konstruktivní a zpravidla bývá usměrňována vedoucím týmu.

Z praxe – při běžné supervizi členové týmu nezmínili určité pracovní postupy, které považovali za samozřejmé. Až konfliktem se tyto skutečnosti odhalily a konstruktivní

komunikací mezi členy týmu a vedením týmu došlo k vyřešení konfliktu a nápravě procesů a také vztahů v týmu.

Etický kodex

Etický kodex ASuPP vychází z Etických zásad Evropské asociace pro supervizi a koučink (EASC – European Association for Supervision and Coaching), která sdružuje jednotlivce a instituce pracující v oblastech supervize.

Účel

Uvedené zásady umožňují účastníkům supervize zkoumat a objasňovat etické aspekty jejich práce. Slouží k informování účastníků supervize, ale i veřejnosti o tom, co mohou jednotliví účastníci supervize a veřejnost v tomto ohledu od supervizorů a supervizorek očekávat. Přičemž účastníkem supervize jsou zejména: zadavatelé supervize, supervizorky a supervizoři a supervizanti (supervidovaní), tj. příjematelé supervize.

A. Základní předpoklady

1. Supervizoři a supervizorky respektují důstojnost všech lidí. Nediskriminují na základě kulturního nebo etnického původu, fyziologického, psychologického, sociologického, ekonomického stavu nebo sexuálních preferencí či náboženského přesvědčení.
2. Supervizorky a supervizoři praktikují své povolání s plným vědomím práva země, ve které žijí.
3. Prvořadou povinností supervizorů a supervizorek je chránit supervidované a jejich klienty. Supervizorky a supervizoři proto mají supervidovaným poskytovat co nejlepší službu a nemají dělat nic, co by mohlo záměrně nebo z vědomé nedbalosti poškodit supervidované.
4. Supervizoři a supervizorky se mají snažit o to, aby si supervidovaní začali uvědomovat důstojnost, autonomii a zodpovědnost lidské bytosti a mají podporovat jednání vyplývající z tohoto uvědomění.
5. Supervizorky a supervizoři mají věnovat maximální možné úsilí tomu, aby zajistili optimální splnění zakázky supervidovaných.

B. Prospěch a práva supervidovaných a klientů

1. Supervizoři a supervizorky respektují integritu supervidovaných i jejich klientů. Supervizorky a supervizoři provází a učí supervidované respektovat integritu a prosazovat prospěch svých klientů.
2. Supervizoři a supervizorky od supervidovaných očekávají, že budou informovat své klienty o tom, že přijímají supervizi a že jejich práce s klienty včetně záznamů týkající se práce s klienty může být předmětem supervize. Supervizorky a supervizoři od supervidovaných očekávají, že informují své klienty o jejich právech – včetně práva na ochranu osobnosti a práva klienta na to, aby informace, které poskytne při konzultaci, zůstaly důvěrné, přičemž jejich právo na ochranu osobnosti a právo na zachování důvěrnosti informací nebude supervizi dotčeno.
3. Supervizoři a supervizorky nemají supervidované jakkoliv zneužívat, a zvláště ne k jakémukoli materiálnímu nebo osobnímu prospěchu.
4. Předpokladem práce supervizorek a supervizorů je supervizní vztah s ostatními účastníky supervize (a to zejména se supervidovanými), který je založený na supervizním kontraktu. Všechny strany supervizního kontraktu by měly mít způsobilost a úmysl řídit se obsahem tohoto kontraktu. Jestliže některá ze stran není s to se řídit podmínkami supervizního kontraktu, musí supervizor(-ka) ukončit supervizní vztah takovým způsobem, aby případná újma supervidovaných byla minimalizována.
5. Vstoupením do supervizního vztahu vytváří supervizoři a supervizorky pro supervidované vhodné prostředí, které napomáhá superviznímu procesu.
6. Pracovní poznámky, včetně poznámek zaznamenaných během rozhovorů, výsledky testů, korespondence, elektronicky uložené dokumenty a zvukové a obrazové nahrávky jsou důvěrné, odborné informace. To zahrnuje i odborné informace od třetích stran. Monitorování supervizní činnosti pomocí audiovizuální techniky je možná součástí supervizní praxe se souhlasem supervidovaných. Veškerý důvěrný materiál může být použit pro výcvik, nebo výzkum pouze tehdy, jestliže supervidovaný, případně klient (nebo zákonný zástupce v případě nezletilé osoby) udělil písemné svolení.
7. Supervizorky a supervizoři dodržují mlčenlivost vůči třetím stranám. O průběhu a výstupech supervizní činnosti může být informován ten, kdo se supervize přímo neúčastní, pouze se souhlasem všech supervidovaných, nebo ten, kdo je uveden v supervizním kontraktu. Rozsah a forma informování podléhá souhlasu supervizora(-ky) a supervidovaných.
8. Profesionální vztah mezi supervizory (supervizorkami) a supervidovanými je definován supervizním kontraktem a končí s ukončením supervizního kontraktu. Avšak jisté profesionální závazky existují dokonce i po ukončení supervizního kontraktu, a to zejména zachovávání důvěrnosti informací a nezneužívání předchozího supervizního vztahu.
9. V případě výzkumu v rámci supervize se supervizorky a supervizoři musí držet platných profesních a právních zásad a předpisů.
10. Jestliže dodržení supervizního kontraktu ohrožují osobní nebo zdravotní problémy supervizora(-ky), potom supervizor(-ka) musí buďto zodpovědným způsobem ukončit supervizní kontrakt, nebo zajistit, aby byly supervidovaným poskytnuty veškeré náležitě informace, aby se mohli sami rozhodnout, zda pokračovat v supervizním kontraktu, nebo ne.

C. Profesionální činnost supervizorů

1. Supervizoři a supervizořky pravdivě informují o svém dosaženém vzdělání všechny účastníky supervize.
2. Supervizořky a supervizoři supervidované podporují v tom, aby si uvědomovali odborné, etické i právní aspekty a normy své profesní práce s klienty a svou odpovědnost v dodržování těchto norem.
3. V krizových situacích má supervidovaný možnost kontaktovat svého supervizora(-ku), případně supervizním kontraktem delegovaného zástupce supervizora(-ky).
4. Supervizoři a supervizořky v součinnosti s ostatními stranami supervizního kontraktu zajišťují, aby frekvence a trvání kontaktu se supervidovanými odpovídala superviznímu kontraktu.
5. Supervizořky a supervizoři mají supervidovaným poskytovat průběžnou zpětnou vazbu důležitou pro řádné splnění jejich zakázek. Má být prováděna způsobem odpovídajícím superviznímu kontraktu. Může být oficiální nebo neformální; ústní nebo písemná.
6. Supervizoři a supervizořky, které vůči supervidovaným zastávají více než jednu roli (například jako lektori a lektorky, kliničtí supervizoři a supervizořky, supervizoři a supervizořky pracující s týmem) mají v maximální možné míře omezit konfliktní oblasti. V zásadě mají být tyto role rozděleny mezi různé supervizoři a supervizořky. Jestliže to není možné, mají být supervidovaní důkladně informováni o tom, jaká očekávání a jaké povinnosti provázejí každou roli. Odlišné role mají být odděleny v prostoru a čase.
7. Supervizořky a supervizoři nemají mít žádný sexuální kontakt se supervidovanými. Supervizoři a supervizořky se vyhnou společenskému styku se supervidovanými, pokud by mohl ohrozit vztah mezi supervizorem (supervizořkou) a supervidovanými. Supervizořky a supervizoři se řídí stejnými pravidly i ve vztahu se zadavatelem supervize. Jestliže je z jakéhokoli důvodu omezena objektivita supervizora(-ky) nebo jeho (její) schopnost profesionálně působit, bude supervizní vztah ukončen.
8. Supervizoři a supervizořky nemají poskytovat jakýkoli druh psychoterapie jako náhradu nebo doplněk supervize. Přesahující osobní témata supervidovaných se během supervize probírají jen z hlediska jejich vlivu na klienty, případně z jiných odborných důvodů.
9. Supervizořky a supervizoři v rámci supervize reflektují případné osobní nebo profesionální omezení supervidovaných. Supervizoři a supervizořky mohou doporučit psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže se ukáže, že supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání efektivnímu průběhu supervize, či výkonu profesní činnosti supervidovaného. Samotní supervizoři a supervizořky nesmějí tuto terapii/poradenskou službu v rámci supervizního kontraktu poskytovat.

D. Profesionální praxe

1. Během celé své profesionální kariéry se i samotní supervizoři a supervizořky mají podrobovat supervizi, bez ohledu na úroveň výcviku, absolvované zkoušky nebo na členství v profesní organizaci. Mají stále držet krok s rozvojem svého oboru tak, že se účastní konferencí a seminářů a budou se průběžně informovat o problémech diskutovaných v profesních asociacích.
2. Supervizořky a supervizoři se mají na veřejnosti zdržet hanlivých poznámek nebo narážek na postavení, kvalifikaci nebo charakter jiných supervizorů a supervizořek. Na druhé straně otevřená konstruktivní zpětná vazba je vítána.
3. Supervizoři a supervizořky mohou vystoupit proti kolegovi (kolegyni), pokud mají důvod se domnívat, že se nechová ve shodě s etickými zásadami. Jestliže problém nelze vyřešit, mají informovat svoji profesní asociaci.

E. Závěrečná ustanovení

1. Etický kodex je závazný pro všechny členy a členky Asociace supervizorů pomáhajících profesí, z.s.
2. S případnými podněty a stížnostmi stran etických aspektů supervizní praxe je možné se obracet na Výbor spolku Asociace supervizorů pomáhajících profesí, z.s.

Etické zásady Evropské Asociace supervize

1. Preambule

Evropská asociace supervize EAS zahrnuje jednotlivce a instituce pracující v oblastech supervize (supervizoři), výuky supervize (vyučující supervizoři) a výcviku supervizorů (instruktoři). V oblasti sociální psychologie EAS dodržuje platné obecné zásady profesionálních standardů.

Výše zmínění jednotlivci jsou v následujícím textu označováni jako členové. Supervidovaný značí osobu, které je poskytována supervize. Jako klient je označován klient supervidovaného. Kandidát je někdo, kdo se účastní výcvikového programu pro supervizory.

Účel těchto etických zásad

Etické zásady členů EAS mají pomoci:

1. Zaručit klientům, supervidovaným a kandidátům ochranu před etickými a právními nároky;
2. Splnit požadavky supervidovaných a jejich odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi;
3. Splnit požadavky kandidátů týkající se jejich výcviku a odborného růstu způsobem přinášejícím prospěch klientovi a odpovídajícím požadavkům výcvikového programu;
4. Koncipovat způsoby, postupy a kritéria uskutečňování výcvikových programů.

Tyto zásady umožňují členům zkoumat a objasňovat etické aspekty jejich práce. Slouží také k informování veřejnosti o tom, co může v tomto ohledu od členů očekávat. Vždy po pěti letech - v případě potřeby častěji - budou tyto zásady oficiálně zkontrolovány a upraveny tak, aby členům pomáhaly v etických otázkách během supervize a výcviku.

Základní předpoklady

Členové respektují důstojnost všech lidí. Nediskriminují na základě kulturního nebo etnického původu, fyziologického, psychologického, sociologického, ekonomického stavu nebo sexuálních preferencí.

Členové praktikují své povolání s plným vědomím práva země, ve které žijí.

Prvořadou povinností členů je chránit supervidovaného a jeho klienty. Členové proto mají supervidovanému poskytovat co nejlepší službu a nemají dělat nic, co by mohlo záměrně nebo z nedbalosti poškodit supervidovaného.

Členové se mají snažit o to, aby si supervidovaný začal uvědomovat důstojnost, autonomii a zodpovědnost lidské bytosti a mají podporovat jednání vyplývající z tohoto uvědomění.

Členové mají věnovat maximální možné úsilí tomu, aby zajistili optimální splnění zakázky supervidovaných.

Užívání etických zásad

V případě zřejmého nedodržení těchto zásad se členové nebo jiné zainteresované strany mohou obrátit na komisi pro etiku a otázky povolání (the Commission for Ethics and Occupational Questions) EAS. EAS může pozastavit členství člena nebo dočasně zrušit jeho kontrakt o pokročilém výcviku, jestliže se jeho chování neřídí základními principy formulovanými v těchto zásadách a jestliže není ochoten po jednání s kolegy nebo s profesní asociací toto chování změnit.

2. Prospěch a práva supervidovaného a klienta

2.01 Členové jsou povinni provázet a učit supervidované respektovat integritu a prosazovat prospěch svých klientů. Členové od supervidovaných a kandidátů výcvikového programu očekávají, že budou informovat své klienty o tom, že jim poskytována supervize a že pozorování a/nebo záznamy ze sezení mohou být ukázány supervizorovi.

2.02 Členové nemají ani neurčitě naznačovat klientům nebo supervidovaným, že mají vyšší vzdělání nebo akademickou kvalifikaci, než jaké skutečně mají.

2.03 Členové mají informovat klienty o jejich právech - včetně práva na ochranu osobnosti a práva klienta na to, aby informace, které poskytne při konzultaci, zůstaly důvěrné. Dále mají být klienti zpraveni o tom, že jejich právo na ochranu osobnosti a právo na zachování důvěrnosti informací nebude supervizí ovlivněno.

2.04 Člen nemá supervidovaného jakkoliv zneužívat, a zvláště ne k jakémukoli materiálnímu nebo osobnímu prospěchu. Sexuální vztahy mezi členy a supervidovanými jsou zakázány.

2.05 Ve shodě s dostupnými informacemi má člen mít se svým supervidovaným vztah, který je založený na kontraktu. Obě strany by měly mít schopnost a úmysl řídit se obsahem tohoto kontraktu. Jestliže supervidovaný nebo člen není s to se řídit podmínkami kontraktu, musí člen ukončit vztah takovým způsobem, aby supervidovaný neutrpěl žádnou újmu.

2.06 Vstoupením do tohoto vztahu vytváří člen pro supervidovaného vhodné prostředí. To zahrnuje fyzickou bezpečnost během práce a informace o každém riskantním postupu a souhlas pokračovat.

2.07 Pracovní poznámky - včetně poznámek zaznamenaných během rozhovorů, výsledky testů, korespondence, elektronicky uložené dokumenty a zvukové a obrazové nahrávky jsou důvěrné, odborné informace. To zahrnuje odborné informace od třetích stran. Takový materiál může být použit pro výcvik, supervizi nebo výzkum pouze tehdy, jestliže klient (nebo zákonný zástupce v případě nezletilé osoby) udělí písemné svolení.

2.08 Profesionální vztah mezi členy a supervidovanými je definován kontraktem a končí s ukončením kontraktu. Avšak jisté profesionální závazky existují dokonce i po ukončení kontraktu. Týkají se následujícím bodů:

- a. Zachování důvěrnosti informací
- b. Nezneužívání předchozího vztahu
- c. Poskytnutí potřebné následné péče v případě nutnosti

2.09 Při zkoumání lidí se supervizoři musí držet platných profesních a právních zásad a předpisů.

2.10 Jestliže dodržení smluvního vztahu ohrožují osobní nebo zdravotní problémy, potom členové musí buďto zodpovědným způsobem ukončit kontrakt, nebo zajistit, aby byly supervidovanému poskytnuty veškeré náležitě informace, aby se mohl sám rozhodnout, zda pokračovat v kontraktu, nebo ne.

3. Profesionální činnost supervizora

Role supervizora zahrnuje následující povinnosti:

- a. Monitorovat prospěch klienta
- b. Zajišťovat dodržování příslušných právních, etických a profesionálních zásad a předpisů klinické a konzultantské praxe
- c. Monitorovat dosažené klinické a konzultantské výsledky a odborný růst supervidovaného.

3.01 Členové nepřijímají žádné supervizní zakázky, jestliže pro ně nemají speciální výcvik.

3.02 Supervizoři absolvují další výcvik a pokročilý výcvik, například kurzy, semináře a odborné konference; a to průběžně a pravidelně. Tento výcvik má být ve všech oblastech, ve kterých pracují.

3.03 Supervizoři supervidovaného podporují v tom, aby si uvědomoval etická a odborná témata, stejně jako právní odpovědnost své práce.

3.04 Supervizoři supervidované důsledně vedou k dodržování právních ustanovení týkajících se výkonu jejich profese.

3.05 V krizových situacích má supervidovaný možnost kontaktovat svého supervizora nebo jiného kolegu.

3.06 Monitorování supervizní činnosti pomocí diktafonu, magnetofonu nebo videorekordéru - kromě zpracovávání ústních a písemných zpráv - je standardní a pravidelnou součástí supervizního procesu.

3.07 Supervizoři mají zajišťovat, aby frekvence a trvání kontaktu se supervidovanými odpovídala zakázce.

3.08 Supervizoři mají supervidovaným poskytovat průběžnou zpětnou vazbu důležitou pro řádné splnění jejich zakázek. Má být prováděna způsobem odpovídajícím kontraktu a úrovni výcviku. Může být oficiální nebo neformální; ústní nebo písemná.

3.09 Supervizoři, kteří supervidovaným radí ve více než jedné roli (například jako lektoři, kliničtí supervizoři, supervizoři pracující s týmem) mají v maximální možné míře omezit konfliktní oblasti. V zásadě mají být tyto role rozděleny mezi různé supervizoři. Jestliže to není možné, má být supervidovaný důkladně informován o tom, jaká očekávání a jaké povinnosti provázejí každou roli. Odlišné role mají být odděleny v prostoru a čase.

3.10 Supervizoři nemají mít žádný sexuální kontakt se supervidovanými. Supervizoři se vyhnou společenskému styku se supervidovanými, pokud by mohl ohrozit vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Jestliže je z jakéhokoli důvodu omezena objektivita supervizora nebo jeho schopnost profesionálně hodnotit, bude supervizní vztah ukončen.

3.11 Supervizoři nemají poskytovat jakýkoli druh psychoterapie jako náhradu nebo doplněk supervize. Osobní záležitosti se budou během supervize probírat jen z hlediska jejich vlivu na klienty nebo z jiných odborných důvodů.

3.12 Při průběžném posuzování a vyhodnocování supervidovaného si supervizor uvědomuje jeho osobní nebo profesionální omezení. Supervizoři mohou doporučit psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže se ukáže, že supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání v efektivní práci. Samotní supervizoři nesmějí tuto terapii/poradenskou službu poskytovat.

4. Výcvik

4.01 Lektori mají zajistit, aby poskytované výcvikové programy (training programmes) a vzdělávání (learning experiences) byly v souladu se současně platnými směrnicemi EAS a ostatních uznaných asociací.

4.02 Lektori a vyučující supervizoři mají nabízet kurzy a vyučování supervizi jen v oblastech, ve kterých mají požadovanou kvalifikaci a zkušenost.

4.03 Aby dosáhli nejvyšší kvality v oblasti výcviku a supervize, lektori a vyučující supervizoři se mají aktivně účastnit diskusí s kolegy, kteří mají podobný výcvik a zkušenosti.

4.04 Lektori mají kandidátům poskytnout podrobné informace o výcvikovém programu poskytovaném jejich institucí, pokud jde o požadavky, očekávání, role a pravidla. Očekávají od svých kandidátů přiměřenou úroveň participace na přípravě pravidel svých institutů, programů, kursů a individuálních podmínek pro supervizi. Mají přijmout jen ty kandidáty, kteří splňují nezbytné předpoklady stanovené EAS pro přijetí do výcvikového programu.

4.05 Lektori a vyučující supervizoři poskytují kandidátům vzdělávání, které integruje teoretické znalosti s praktickou aplikací. Informují supervidované o cílech, postupech a teoretické orientaci metody, kterou zvolili. Kandidáti mají možnost použít, co se naučili, a porozumět teorii, ze které daná praxe vychází. Vyučované teoretické modely a metody reflektují současnou praxi, výzkum a prameny.

4.06 Lektori a vyučující supervizoři podporují a povzbuzují kandidáty, aby definovali svoji vlastní teoretickou orientaci, stanovili si své vlastní učební cíle a monitorovali svůj pokrok v dosahování svých cílů.

4.07 Lektori posuzují zkušenosti a schopnosti supervidovaných, aby stanovili standard profesionálních kompetencí. Omezují činnosti supervidovaných v závislosti na aktuální úrovni schopností a zkušeností.

4.08 Supervizoři doporučí psychoterapii nebo psychologickou poradenskou službu, jestliže supervidovanému činí potíže porozumět sám sobě nebo řešit problémy do takové míry, že to brání v efektivní práci. Samotní supervizoři nesmějí tuto terapii/poradenskou službu poskytovat.

4.09 Lektor nemá doporučit kandidáta ke zkoušce, jestliže se domnívá, že kandidát je předpojatý způsobem, který bude mít vliv na jeho odbornou způsobilost. V takových případech lektor pomáhá kandidátovi pochopit podstatu jeho předsudku a pokud možno jej překonat.

4.10 Pokud se ukáže, že kandidát nemůže poskytovat žádnou kvalifikovanou profesionální službu, bude vyloučen z výcvikového programu. Takoví kandidáti obdrží jasně a odborně písemné vysvětlení.

4.11 Jestliže výcvikový program zahrnuje sebezovíjeví zkušenosti nebo porady, při kterých vyjdou na světlo důvěrné osobní podrobnosti, budou přijata opatření zabraňující tomu, aby se lektori a supervizoři dostali do konfliktního postavení v případě, že mají ve výcvikovém programu ještě jiné role.

4.12 V případě konfliktů mezi požadavky klienta, kandidáta a výcvikového programu nebo organizace zajišťující program mají lektori dodržovat následující pořadí priorit. Vnitrostátní zákony a předpisy jednotlivých zemí jsou vždy prvním východiskem, protože se obvykle zabývají ochranou klienta. Jestliže právní ustanovení a etické zásady nejsou k dispozici nebo nejsou jasná, bude se posuzování lektora řídit následujícím seznamem:

- a. Příslušná právní ustanovení a etické zásady (například povinnost vydávat varování, zákony týkající se zneužívání dětí atd.)
- b. Prospěch klienta
- c. Prospěch supervidovaného (nebo kandidáta)
- d. Prospěch supervizora (nebo vyučujícího supervizora nebo lektora)
- e. Požadavky výcvikového programu a/nebo místa, kde se program koná, technicko-administrativní požadavky

5. Profesionální praxe

5.01 Během celé své profesionální kariéry se i samotní členové mají podrobovat supervizi, bez ohledu na úroveň výcviku, složené zkoušky nebo na členství v profesní organizaci. Mají stále držet krok s rozvojem svého oboru tak, že se účastní konferencí a seminářů a budou se průběžně informovat o problémech diskutovaných v profesních asociacích.

5.02 Členové se mají na veřejnosti zdržet hanlivých poznámek nebo narážek na postavení, kvalifikaci nebo charakter jiných členů. Na druhé straně otevřená osobní a odborná kritika je vítána.

5.03 Členové mohou vystoupit proti kolegovi, když mají důvod se domnívat, že se nechová ve shodě s etickými zásadami. Jestliže problém nelze vyřešit, mají informovat svoji profesní asociaci.

Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Radek Pavlas

Studium: I2200577

Studijní program: N0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: **Benefity supervize v týmové práci z pohledu manažera**

Název diplomové práce A): The benefits of supervision for teamwork from a manager's view

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce

Cílem práce je popsat a analyzovat supervizi v kontextu vedení lidí a v rámci výzkumného šetření zjistit benefity, které manažeři spatřují ve významu supervize pro týmovou práci.

Metodika

V souvislosti s cílem práce je zvolena kvalitativní výzkumná strategie, metodou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor, analýza dat je inspirována zakotvenou teorií.

Obsah

1 Úvod

2 Cíl

3 Metodika

4 Management jako proces vedení lidí v organizaci

4.1 Tým jako specifická pracovní skupina

4.1.1 Manager jako vedoucí týmu

4.1.2 Vývojové fáze týmu

4.1.3 Způsoby podpory týmové práce

5 Supervize jako metoda podpory profesionálního růstu

5.1 Vybrané formy supervize

5.1.1 Diferenciace supervize dle počtu účastníků

5.1.2 Diferenciace supervize dle obsahu

5.2 Funkce supervize

5.3 Význam supervize pro supervidovaného a benefiktance koncového klienta

5.3.1 Manager a pracovní tým v roli "supervidovaného"

6 Výzkumné šetření

- 6.1 Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku
- 6.2 Popis výzkumné strategie
- 6.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření
- 6.4 Analýza získaných dat
- 6.5 Shrnutí výsledků
- 7 Závěr
- 8 Seznam použitých pramenů
- 9 Přílohy

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021