

Standardy kvality sociálních služeb

VÝKLADOVÝ SBORNÍK PRO POSKYTOVATELE

Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti
Standardů kvality sociálních služeb

Výběr:
supervize

8.3

SUPERVIZE JAKO SPECIFICKÁ FORMA PODPORY NEZÁVISLÉHO VNĚJŠÍHO ODBORNÍKA

Následující text se zaměřuje pouze na základní otázky kolem supervize a objasňuje je na příkladech z praxe. Text vysvětluje pojetí v sociálních službách a nezahrnuje veškerou mnohotvárnou povahu supervize, kterou si může čtenář doplnit nahlédnutím na webové stránky různých organizací, které se zabývají supervizí (www.anse.eu, www.supervize.eu, www.fhs.cuni.cz/supervize, www.remedium.cz, www.spas-praha.com/supervize.html, www.spin-vti.cz, www.streetwork.cz) nebo mohou prostudovat publikace o supervizi, které vycházejí již i v českém jazyce⁶⁸. MPSV zadalo zpracování tohoto tématu jako doplnění výkladu ke kritériu 10e.

8.3.1 CO JE A CO NENÍ SUPERVIZE

A) PŘÍKLADY DOBRÉ SUPERVIZNÍ PRAXE

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE I:

Pracovníci K-centra považují supervizi již několik let za samozřejmou součást své práce. Se supervizorem se scházejí každý měsíc a pracují společně 3 hodiny, s jednou přestávkou. Nejčastěji se zabývají jednotlivými klienty K-centra tak, jak jim přicházejí na mysl a vyvolávají v nich rozmanité pocity. Častými tématy jsou způsoby zacházení s protikladnými reakcemi a vlastnostmi klientů, zklamání ze selhání, bezradnost, hněv, někdy i ztráta naděje. Nedávno se ale otevřelo téma neperspektivnosti této práce. Vraceli se ke kořenům smyslu, proč tady jsou, najednou museli znovu promýšlet své poslání, zápasili o pochopení a přijetí hranic své bezmocnosti. Bylo pro ně zajímavé poznávat odlišné pohledy jednotlivých členů týmu – jakoby se viděli poprvé. Odcházeli plni nových otázek a těšili se na další supervizi.

Výklad:

„Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“ Bezpečné prostředí a vztah se týká jak supervizora a supervidovaných, tak supervidovaných mezi sebou a vytvářejí se postupně, na základě přípravy a vyjednávání kontraktu a opakovaných dobrých společných zkušeností. V této půdě se pak daří reflexi⁶⁹. Kdo se účastní supervize, potřebuje čas a zkušenost, aby se otevřel, získal důvěru a naučil se supervizi využívat pro sebe tak, jak potřebuje. Proto je supervize v optimálním případě záležitostí dlouhodobou a pravidelnou.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE II:

Supervizor dojednal s vedením a pracovníky jedné malé neziskové organizace kontrakt o případové supervizi – cílem bylo, aby se tým začínajících pracovníků dobře zaškolil do práce s klienty chráněného pracoviště. Při druhé supervizi se ale začaly objevovat nejasnosti v kompetencích pracovníků týmu a v tom, kdo je zač

⁶⁸ Např. Úvod do supervize – cyklický model (SCAN, Tišnov, 2002) nebo Havrdová, Hajný a kol.: Praktická supervize. Praha: Galén, 2008

⁶⁹ O reflexi, co to je a jak ji podporovat, je možné se více dočíst v publikaci Havrdová, Hajný a kol.: Praktická supervize. Praha: Galén, 2008

odpovědný, což znemožňovalo jasné rozdělení práce s klienty a jejich provázení při práci. Na další supervizi byl proto pozván vedoucí organizace, který byl se vzniklými nejasnostmi taktně seznámen. Zprvu se sice zdál být situací poněkud zaskočen, ale díky dobré atmosféře, která na setkání vznikla, přijal náměty od pracovníků a zapsal si řadu nápadů z jejich strany, které si později v klidu promyslel. V brzké době pak svolal poradou, na níž společně s pracovníky dotáhli pracovní náplně a vyjasnili dosud nejasné body v koordinaci provázení klientů. Pracovníci byli nadšeni tím, že jejich podněty vedly k odstranění nejasností a postup vedoucího jim imponoval. Případová supervize mohla nadále nerušeně pokračovat.

Výklad:

Supervize ve srovnání s řízením detailněji a hlouběji pracuje s osobní motivací všech zúčastněných, s jejich potřebami, fantaziemi, pocity i vzájemnými vztahy. Dává prostor tomu, s čím přicházejí pracovníci sami - zdola. Umožňuje tak objevení skrytých překážek a faktorů, které práci brzdí, i využití zdrojů, nápadů a potenciálů zúčastněných. Může přispívat k lepší motivaci pracovníků a ke zlepšení spolupráce na pracovišti, stejně tak jako k otevření problémů, o kterých se dosud nemluvalo. To je mnohdy velmi křehký a náročný proces, a proto je nutné, aby probíhal v dobré tvůrčí atmosféře, která bude co nejméně pro účastníky ohrožující. V této situaci je třeba pozorně vážit, jak vedoucímu zjištěné nedostatky oznámit, a zda bude vedoucí ochoten o jiných možnostech pracoviště společně přemýšlet. Tato odpovědnost je především na supervizorovi.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE III:

Již při prvním supervizním sezení pracovníci supervizora zahrnuli mnoha stížnostmi ohledně své vedoucí. Zaznívaly stesky na neprofesionální chování, nezájem o názory pracovníků, dokonce hrubé zacházení s klienty. Supervizor seděl na své židli celý nesvůj a snažil se zachytit své vlastní pocity. Pomalu začal hovořit o tom, jak se cítí – díval se přitom střídavě na jednotlivé účastníky supervize a viděl, jak jejich zápal stěžování střídají rozpaky a překvapení. Nechtěl, aby vyústily až k zahanbení, a proto začal kreslit na tabuli model oběti-útočnicka a zachránce, který dobře vysvětloval, co se právě teď v supervizi děje. Tým ho právě pasoval na zachránce a vedoucí na agresora. Jak maloval model na tabuli, průběžně přitom sledoval jejich tváře – ano – teď se objevuje u jednoho úsměv – u druhého – hurá – je vyhráno – mohou se společně zasmát. Potom se vracejí ke kontraktu – o čem to tady vůbec bude. Na obětní beránky si tady budeme muset dát pozor, říká si supervizor – asi tu někde stejně budou schovaní ve skříni! Snad se k nim ještě někdy dostaneme – ale napoprvé je to moc silné sousto.

Výklad:

Supervizor zásadně nemůže přijmout roli soudce nad nějakým chováním nebo nahrazovat roli vedení. Nejen protože mu k tomu chybí potřebné pravomoci, ale protože má jiný úkol – jeho úkolem je na základě kontraktu spolupracovat na dosahování stanovených cílů organizace specifickými prostředky supervize. Ty spočívají především v reflexi s cílem vyjasňování, uvědomování, pojmenovávání. Supervizor může také být zdrojem zpětné vazby pracovníkům i vedení, pokud si ji vyžádají nebo je-li to dojednáno v kontraktu. V uvedeném případě by například bylo zřejmě užitečné, aby i vedoucí měla vlastní supervizi, která by podpořila její schopnosti účinně vést a spolupracovat s podřízenými.

B) SPORNÉ OTÁZKY Z PRAXE

Otázka č.1:

Chodí k nám psycholožka a dělá s námi relaxační cvičení, abychom předcházeli vyhoření. Také s námi maluje a používáme různé testy na vztahy v týmu. Je to ještě supervize?

Z dotazu nelze jednoznačně vyčíst, zda jde o supervizi nebo ne, protože tu chybí některé detailnější informace. Především nevíme, zda zmíněná psycholožka je supervizorkou (kdo je supervizorem je vymezeno níže) a zda byl uzavřen kontrakt o supervizi mezi ní, vedením a pracovníky. Nevíme také, zda používané metody jsou **odpovědí na nějakou konkrétní zakázku – téma, otázku – která vyplývá z aktuálního pracovního procesu.**

Pravděpodobně zde však nepůjde o supervizi zejména proto, že **v supervizi jsou zdrojem témat vždy pracovníci sami, oni určují ohnisko práce v supervizi, ohnisko reflexe.** Pokud externí odborník sám „připravuje program“ pro pracovníka či skupinu, může jít o vzdělávání, psychosociální hry, duševní hygienu – tedy rozmanité aktivity, které není důvodu nazývat supervizí. Může jít také o **přípravu na supervizi**, jde-li o dosud nezkušený tým či skupinu nebo o vzdělávací supervizi ve škole.

Rámcově lze kompetence a odpovědnost supervizora a supervidovaných formulovat takto: supervizor má odpovědnost spíše za proces supervize (bezpečí, atmosféra, tvořivost, rovnocennost...), supervizant za přinesený obsah (případ, téma...).

Otázka č.2:

U nás se supervize účastní vřady všichni zaměstnanci – je nás celkem 25. Supervizor nás pak dělí na malé skupiny, ve kterých řešíme nějaké úkoly, které připraví vedení. Je to supervize?

Je otázka, proč by pro tento úkol mělo vedení najímat supervizora. Vtáhnout pracovníky do skupinového řešení úkolů, které chce vedení vyřešit, je vcelku zajímavá forma řízení a nejefektivnější by bylo, kdyby si vedení najalo jako externího odborníka **facilitátora**, který by proces podporoval. Supervize zde není na místě. Při počtu 25 účastníků by bylo jednak velmi obtížné a časově náročné vyjednat a zvolit jedno aktuální téma pro supervizi, jednak zde není vytvořen prostor pro reflexi – chybí tu supervizorem podporovaný důvěrný a bezpečný prostor. Aby se takový prostor mohl vytvořit, považuje se za optimální počet 5 -7 účastníků v supervizní skupině či týmu. Supervize může probíhat ovšem i v páru, trojici apod.

Strukturovaná supervize může někdy úspěšně probíhat i ve větším uskupení – tyto výjimky však musí posoudit a vyjednat kvalifikovaný supervizor. (Např. využívá-li se psychodramatických metod, bálintovské skupiny, jde-li o silně motivovanou a zkušenou skupinu apod.)

Otázka č.3:

Potřebujeme splnit standardy kvality a, i když jsme prošli nějakými kursy, není nám moc jasné, jak to všechno napsat, abychom prošli inspekcí. Může nám s tím pomoci supervizor?

Prošli jste kursy, máte tedy potřebné informace, ale cítíte bezradnost v tom, jak je využít. Potřebujete zřejmě podporu a provázení v tom, jak své znalosti propojit s konkrétní činností, jak je aplikovat. Jde-li vám o hlubší pochopení a reflexi, mohl by vám pomoci vzdělávací supervizor, který se orientuje dobře v procesu standardizace, ale i externí konzultant. Takový odborník nemusí znát vaši konkrétní organizaci ani vaši klientelu – bude podporovat vaši reflexi toho, co prožíváte s klienty a spolupracovníky a jak to souvisí se standardy. Jde o „přeložení“ jazyka Vaší zkušenosti do jazyka standardů. To lze provést třeba

na úrovni vzdělávací supervize vedení nebo celých týmů nebo přímo řízené diskuse, vedené externím facilitátorem. Řízená diskuse by byla vhodná také pro ujasnění hodnot, na nichž chcete svou práci stavět, pro formulaci poslání – ne tak, aby šlo o velké myšlenky, které zůstanou na papíře, ale aby šlo o žitou praxi. Takový proces nelze uspěchat, může trvat třeba celý rok.

K úkolu lze přistoupit také tak, že popsaný proces už máte za sebou a nyní chcete výsledky zpracovat do výsledných dokumentů. Pokud jste prošli procesem ujasňování, neměl by to být až tak velký problém jako pokud jste takovým procesem neprošli. Určitě se vám ale budou hodit konkrétní rady a příklady. Ty vám může nejspíš poskytnout externí konzultant. Nejlépe vám poslouží někdo, kdo prošel vzděláváním v inspekcích nebo má úspěšnou zkušenost z inspekce podobné organizace, jako je vaše.

Otázka č.4

Nikdy jsme supervizi neměli, až nedávno náš vedoucí k nám poslal supervizorku – nějakou jeho známou. Seděli jsme tam celí otrávení, že tu ztrácíme čas, zatímco nám práce stojí. Nechápeme, k čemu nám to je. Prý musíme mít tu supervizi kvůli standardům. To si zas někdo vymyslel někde od zeleného stolu - takhle vyhazovat peníze, když je jich tak málo a ještě nám brát čas, když nevíme kam dřív skočit!

Standard 10e říká, že vedení organizace musí zajistit pracovníkům podporu externího nezávislého odborníka. Výraz „podpora“ napovídá, že je určena k **naplnění potřeb pracovníků, které znají především oni sami**. Jde o skutečné privilegium pracovníků pomáhajících profesí, kteří jsou pod zvláštním emočním tlakem a zátěží lidské nouze, s níž se dennodenně setkávají ve své profesi. K této zátěži se přidává často i horší zátěž z nevyjasněných a často problematických vztahů ke kolegům, nadřízeným i podřízeným. Povinnost vedení zajistit supervizi organizačně i finančně je v zahraničí chápána jako vybojovaná výhoda. Bylo by proti smyslu supervize, aby se její chápání zvrátilo v jakýsi bič na zaměstnance, s nimiž vedení není spokojeno. **Standard 10 e neříká, že pracovníci jsou povinni mít supervizi, ale že vedení je povinno zajistit pro zaměstnance vykonávající přímou práci s klienty „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, kterým může být právě supervizor.** – Tuto formu je vhodné volit, pokud si ji pracovníci žádají a potřebují k tomu, aby se jim lépe a efektivněji pracovalo.

Umění využívat supervizi pro zlepšení práce je znakem vyspělosti a profesionální vyzrállosti pracovníků i celé organizace. Proto je přítomnost supervize v organizaci považována za jistý znak kvality této organizace, je-li smysluplně využívána pro potřeby zaměstnanců.

Není snadné se supervizi začínat. Příprava organizace na supervizi může být tématem projektu, k němuž budou přizváni externí odborníci – konzultanti nebo supervizoři - kteří ve spolupráci se všemi pracovníky i s vedením naplánují celý proces tak, aby se supervize postupně stala efektivním nástrojem kvality a ne nenáviděnou zbytečností.

Organizace, která není na supervizi připravena, může využívat i dalších externích nezávislých odborníků - konzultantů, facilitátorů, koučů aj.

Otázka č.5:

Nehrozí, že supervize vytvoří jakési druhé vedení v organizaci? Neznamená supervize zasahování do pravomocí vedení? Nestává se supervizor jakýmsi ochráncem zaměstnanců proti vedení?

Je velmi důležité, aby mezi vedením a supervizorem byla dobrá a průhledná spolupráce, stejně jako mezi supervizorem a supervidovanými pracovníky. Strach, obavy, nejistota a

podezření neprospívají v pomáhající organizaci nikomu a mají negativní dopad na práci s klienty. Supervizor jako kvalifikovaný odborník **zná rizika neplodných koalic dvou stran proti straně třetí a je připraven jim účinně předcházet**. Musí se umět bránit uzavírat koalici s vedením proti pracovníkům stejně jako uzavírat koalici s pracovníky proti vedení. Pokud by podobným tendencím vycházel prokazatelně vstříc, jde o profesionální chybu a důvod k ukončení kontraktu. Prohřešoval by se tím také proti etickému kodexu supervizorů. Pokud má vedení nebo pracovníci obavy z koalice supervizora proti sobě (což je na počátku supervize celkem obvyklé, zejména chybí-li dobrá zkušenost), je třeba prohloubit vyjednávání kontraktu, případně stanovit zkušební dobu pro supervizní práci.

8.3.2 OSOBA SUPERVIZORA

A) POŽADAVKY NA KVALIFIKACI SUPERVIZORA V ČR (DLE KONSENSU⁷⁰)

Supervize patří v evropském prostoru k profesím, regulovaným národními profesními svazy. Národní svazy akreditují vzdělávací programy a stanoví kritéria kvalifikace a etické kodexy pro jejich provádění. Rozvoj poznání, teorie i praxe supervize jako oboru se děje především na vysokých školách. Také v ČR existuje vysokoškolský program supervize. Současně působí v ČR několik dalších organizací nabízejících kurzy supervize. Národní svazy supervize se sdružují v Evropě do organizace s názvem ANSE⁷¹. Ačkoli Národní svaz pro supervizi v ČR dosud neexistuje, vzdělavatelé v supervizi se rozhodli vycházet z kritérií evropského svazu národních svazů supervize (ANSE), která mírně modifikovali, aby odpovídala možnostem a tradicím u nás užívané praxe.

Požadavky na kvalifikaci toho, kdo se nazývá supervizor, stanoví Národní svazy supervize, sdružené v ANSE, takto:

Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurs supervize v rozsahu alespoň 380 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků (které zde nelze vypisovat). Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost ze 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kurzech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušeností apod.

Většina českých vzdělavatelů v supervizi se na svém setkání 4. února 2008 rozhodla k těmto kritériím v jimi nabízených vzdělávacích programech více či méně směřovat⁷². Někteří totiž považují za nutné stavět požadavky přísnější. Uvedená kritéria lze tedy zatím chápat jako **minimální standard vzdělávání supervizora v ČR**.

V českých podmínkách existovaly od r. 1996 některé výcviky supervize v rozsahu pouhých 150 hodin. Do budoucna však budou již platit **požadavky na výcvik supervizora**, které budou odpovídat **nejméně** požadavkům ANSE. **Vzhledem k dosavadnímu vývoji, který nebyl nijak regulován, navrhuji vzdělavatelé následující vodítka při uznávání toho, kdo je supervizor:**

A) Supervizoři, kteří splňují výše uvedené požadavky vzdělání, dalšího vzdělání a praxe a absolvovali v minulém období řádný výcvik v supervizi v min. rozsahu 150 hodin.

⁷⁰ Tato část textu není českou normou, ale byla schválena zástupci všech organizací, které v současné době dle svého vyjádření poskytují kurzy či výcviky supervize: ČIS, UK FHS, Remedium, I-KOS, ISZ-MC, SPIN, ČAS, Hestie

⁷¹ ANSE – Association of National Supervision Europe, www.anse.eu

⁷² Např. účast v supervizní či intervizní skupině, účast na konferenci supervize, na seminářích a kratších kurzech supervize apod.)

B) Zkušení profesionálové „samoukové“, kteří mohou zpětně doložit uchazečům/ zájemcům o supervizi svoji **kontinuální úspěšnou supervizní praxi alespoň pěti různých subjektů (jednotlivců, skupin, týmů) v uplynulých pěti letech, a to v souhrnu v minimálním rozsahu 50 hodin, plus účast v dalším vzdělávání v supervizi v rozsahu alespoň 100 hodin⁷¹, které zahrnuje i supervizi vlastní supervize.** Kromě toho musí splňovat všechny ostatní podmínky pro supervizory týkající se praxe a dalšího vzdělávání. Podle doporučení vzdělavatelů v supervizi toto působení a další vzdělávání lze chápat jako náhradu výcviku v supervizi a jejich působení lze nazývat supervizí. Od r. 2010 však tyto výjimky v nahrazování výcviku supervize již nelze doporučit.

C) Profesionálové s dlouhou praxí v oboru (více než 15let), **akreditovaní odbornými instituty a často uvedení na webových stránkách těchto institutů**, kteří začínali se supervizí již před r. 1996, tedy v době, kdy ještě neexistovaly ani evropské asociace supervize, ani supervizní výcviky, a které lze považovat za generaci supervizorů-zakladatelů. Tito odborníci jsou zpravidla zkušení v jasně profilované oblasti své profese, kde mohou poskytovat **vzdělávací supervizi při zaškolování začínajících odborníků**, pokud si nedoplňují vzdělání i pro jiné druhy supervize (body Aa B). Jejich činnost lze samozřejmě nazývat i jinak, např. konzultováním, případovým poradenstvím apod.

B) JAK VYBÍRAT SUPERVIZORA

Objednavatel by měl vždy žádat přesné informace o oblasti zkušenosti toho, koho žádá o externí podporu a neočekávat poskytování supervize, na kterou odborník není školen. Na výběru supervizora by měli participovat ti, kdo se supervize účastní. Identifikace vhodného supervizora závisí do značné míry na účelu, který má plnit supervize ve vaší organizaci. Podle toho se rozhoduje druh a forma supervize (viz níže). Obvykle je třeba jiný supervizor pro případovou supervizi a jiný pro supervizi týmu či organizace. Někteří supervizoři mají ovšem dispozice a zkušenosti pro oba druhy supervize. To lze zjistit na základě jejich životopisu, referencí, případně portfolia.

Organizace hledající supervizora obvykle nejprve provede průzkum mezi spřízněnými organizacemi a zjistí jejich zkušenosti. Na základě referencí pak osloví supervizory, s nimiž mají dobrou zkušenost, nebo si od těchto supervizorů vyžádají reference na podobně zaměřené kolegy. Pokud tato cesta selže, vydávají se na průzkum webových stránek, osloví regionálně dostupné supervizory a vyžádají si jejich životopis a reference.

Praktickým opatřením ke společnému rozhodnutí o tom, zda obě strany (supervizor i supervizanti) jsou se supervizí spokojeni a mohou si dostatečně důvěřovat, jsou supervize „na zkoušku“ – obvykle jsou to tři první supervize, po kterých teprve uzavřený kontrakt nabude definitivní platnosti. Důvěra je totiž nezbytnou podmínkou pro vznik pracovního spojení.

8.3.3 JAKOU FORMU NABÝVÁ SUPERVIZE, OBSAH, FREKVENCE, DOBA TRVÁNÍ, CÍLE A VÝSTUPY.

A) FORMY SUPERVIZE

Pro účely tohoto textu je nejdůležitější dvojí rozlišení forem supervize. Podle toho:

- s kým je supervize prováděna – supervize s jednotlivcem (**individuální**), supervize s **týmem** nebo s různými formami **skupin** (uvnitř organizace i mimo organizace).
- čem supervize je, nač se primárně zaměřuje, jaký je její obsah.

Podle obsahu rozlišujeme zejména zaměření:

- na případy (**případová supervize** může být individuální, skupinová i týmová), tedy účastník supervize přináší případy, které jej mimořádně osloví, zatíží, s nimiž si neví rady, na které se chce připravit, či které chce s druhými oslavit, nebo je prostě konzultovat - jde-li o týmovou supervizi
- na profesionální podporu a růst pracovníků (bývá označována jako **poradenská, rozvojová či podpůrná, příp. jde o supervizi manažera**.)
- na celkový chod programu, projektu či organizace (**programová, projektová, supervize organizace**). Na rozdíl od konzultantství, zaměřeného na řídicí aspekty, se zde jedná primárně o zaměření na lidi, kteří program realizují, angažují se v něm a mohou se kvůli probíhající změně dostávat do složitých profesních a vztahových situací.

B) FREKVENCE A DÉLKA

Frekvence supervizních sezení musí vycházet především z účelu, který má supervize plnit. Optimální je, aby supervize byla **pravidelná** a stala se součástí průběžného zlepšování kvality práce i duševní obnovy pracovníků. Za supervizi proto obvykle neoznačujeme jednorázovou konzultaci, která slouží k vyřešení nějakého konkrétního časově omezeného problému nebo je přípravou na zahájení supervizního procesu. Pro důvěru v supervizní proces je důležité, aby byl navázán vztah důvěry mezi supervizorem a supervizanty, a aby se vytvořilo **pracovní spojení**. Spojenectví prochází vývojovými fázemi, a úspěšně se obvykle vytváří (pokud vůbec) až **přibližně od šestého sezení**. Aby supervizní proces mohl přinést své plody, bude v optimálním případě **delší než šest společných sezení ve stejném složení účastníků**.

Pokud je mezera mezi sezeními supervize na počátku delší než měsíc až šest týdnů, začíná se jakoby od začátku. Vytvoření pracovní aliance se tím oddaluje. Také změny ve složení skupiny způsobují, že skupina začíná jakoby stále znovu. **Stálost členství ve skupině supervizantů je proto jedním z klíčů pokroku v supervizi.**

Při úvahách o frekvenci supervize je třeba vzít dále v úvahu, zda půjde o období nastartování nějaké změny, kde musí být frekvence vyšší - obvykle 1x za dva týdny, nebo o pravidelnou udržující supervizi. Konečně záleží na konkrétních podmínkách pracoviště a možnostech supervizora. Nejobvyklejší varianta praktikovaná u mnoha organizací je pravidelná supervize v rozsahu 1,5 hod. až tři hodiny jedenkrát za měsíc, častá je také varianta jedenkrát za šest týdnů dvě sezení po 1,5 hod. hned za sebou. Jde-li o týmovou nebo skupinovou supervizi a supervizor není v místě dostupný, jsou některé organizace spokojeny i s delšími bloky prodloužené supervize (až 6hod.) jedenkrát za 3 měsíce. Taková supervize obvykle kombinuje více účelů, což odpovídá delší intenzivní práci na řešení případů i vzájemných vztahů. U týmů, které nejsou stabilizované a v supervizi zkušené, nebo tam, kde pravidelný kontakt s pracovníky a reflexi nezajišťuje interní supervize ze strany vedoucího, nelze blokovanou supervizi doporučit proto, že rozmezí tří měsíců je příliš dlouhé z hlediska vývoje pracovního spojení se supervizorem.

C) CÍLE A VÝSTUPY

Stejně jako řízení, inspekce či audit sleduje supervize **obecný cíl zlepšit kvalitu odborné práce v sociálních službách**. Tento obecný cíl pomáhá supervizor ve fázi vyjednávání a uzavírání kontraktu upřesňovat – podporuje výběr a analýzu aktuálních zkušeností a situací, které pracovníkům či vedení nevyhovují, s nimiž nejsou spokojeni a chtějí je změnit, nevědí však přesně jak. Nejde přitom o úkoly řešitelné čistě racionálními prostředky na základě známého know-how, ale spíš o úkoly vyžadující tvůrčí řešení, vyjasnění zmatku, zapojení a

motivování účastníků, ventilaci pocitů, hledání skrytých příčin komplikací apod. Podporuje také analýzu toho, s čím naopak pracovníci či vedení spokojeni jsou, na čem mohou být hrdí. Na základě toho pomáhá supervizor ujasňovat organizační, profesionální i osobní cíle různých stran, odhaluje priority a dojednává hlavní zaměření supervize⁷³. Dojednaným cílům pak mají odpovídat i výstupy, které je výhodné si ujasňovat již ve fázi kontrahování supervize nebo v průběhu několika prvních sezení. Příkladem rámcových výstupů může být např. zlepšení spolupráce při předávání klientů, ujasnění rolí v týmu, stabilizace pracovníků v profesní roli, zvládnání emočních nároků u náročné klientely (snížení fluktuace pracovníků), lepší porozumění klientovi, pochopení vlastního vlivu, jímž na klienty vědomě či nevědomě působím, aktivní přijetí organizačních změn, efektivnější práce s klienty (konkretizovat), pracovníci se těší do práce, průhlednější komunikace a dělba úkolů, rozvoj nové aktivity aj. Charakteristické a podstatné pro supervizi je, že celý proces musí být srozumitelně regulován kontraktem o konkrétním zaměření a cílech mezi všemi, kdo se přímo i nepřímo na supervizi podílejí.

8.3.4 JAK VYJEDNÁVAT KONTRAKT O SUPERVIZI, KDO SE PODÍLÍ, OBSAH KONTRAKTU

Kontrakt o supervizi vytváří základ, z něž vyrůstá **nasměrování a cíle supervize, způsob organizování supervize, očekávané výsledky a způsoby hodnocení**. Nebudeme se zde dále zabývat kontraktem supervize, kterou si sjednává a hradí pracovník sám – např. má-li soukromou praxi nebo se chce sám dále vzdělávat, bez dohody se zaměstnavatelem. Zaměříme se na složitější proces kontrahování tam, kde supervizi hradí zaměstnavatel, a proto ji musí sjednat v souladu s potřebami organizace.

Kontrakt supervize v takovém případě obsahuje kromě výše uvedených položek navíc některá preventivní ujednání – jak budou prováděny záznamy, kdo a jaké informace ze supervize bude dostávat, jak bude zajištěna diskrétnost a bezpečí pracovníků, jak bude vedoucí zacházet z podněty ze supervize, které směřují k němu či k organizaci, za jakých okolností bude supervize odvolána, případně zcela zrušena, na jak dlouho se kontrakt sjednává.

Vyjednávání kontraktu je různě dlouhý proces, který navazuje na podrobnou analýzu potřeb organizace a pracovníků. Tu může provést management organizace, může být součástí strategického plánu, může být realizována na zakázku managementu supervizorem aj. Pokud jde o zavádění supervize do organizace, která ji ještě neměla, měl by být proveden expertní projekt zavádění supervize do organizace, který kromě zjišťování potřeb navrhne strategii přípravy vedoucích i pracovníků na přijímání supervize. Příprava může být různě dlouhá podle kultury komunikace a vzájemných vztahů v organizaci i podle druhu činností, které mají být supervidovány⁷⁴.

Je-li organizace na supervizi připravena, probíhá **vyjednávání kontraktu mezi supervizorem a třemi typy subjektů – zadavatelem supervize, což může být podle okolností např. zřizovatel, či statutární zástupce nebo ředitel organizace, dále bezprostředním nadřízeným supervizanta či supervizantů, a konečně pracovníky, kteří se mají supervize účastnit (nebo vyslat svého zástupce)**. Každý z těchto subjektů má při vyjednávání kontraktu svůj díl odpovědnosti za dobrý výsledek. Tuto odpovědnost formulovali účastníci workshopu na konferenci supervize v Kralupech (listopad 2007) a my ji uvedeme s některými doplňky:

⁷³ Více k tomu čtenář najde v citovaném díle

⁷⁴ Více k tomu čtenář najde v citovaném díle, zejména v druhé knize, I. kap.

1. ZADAVATELÉ SUPERVIZE (TEN KDO PLATÍ, STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE SLUŽBY)

Mají odpovědnost:

- vědět, co od supervize očekávají, jak ji začlenit do dlouhodobých plánů a podmínek organizace
- zajistit základní informovanost zaměstnanců o supervizi – její smysl, účel – příp. přípravu organizace na supervizi (za pomoci externích odborníků)
- vytvořit organizační podmínky pro supervizi (účast zaměstnanců, nerušený průběh, čas v pracovní době)
- dohodnout se supervizorem formu a obsah zpětné vazby pro zadavatele
- zajistit financování supervize

2. VEDOUcí (TÝMŮ, BEZPROSTŘEDNÍ NADŘÍZENÝ SUPERVIZANTŮ)

Má následující odpovědnost:

- zajišťuje zázemí pro supervizi v organizaci tím, že fungují řídicí procesy (např. hodnocení pracovníků, vzdělávání, zjišťování potřeb, rozhodování)
- účastní se aktivně kontrahování supervize
- rozhoduje, co bude dál s výsledky supervize (aby procesy v organizaci navazovaly na výsledky supervize)
- akceptuje podněty k rozvoji ze supervize a realizuje je
- řeší situace, týkající se porušení etických norem.

3. SUPERVIZANTI (PŘÍJEMCI SUPERVIZE)

Mají odpovědnost za:

- svoji práci a volbu tématu pro supervizi
- rozhodnutí, co udělají s objevenými možnostmi a postřehy ze supervize
- to, co v supervizi udělají a řeknou, anebo neřeknou (pravdivost, otevřenost, odvaha)
- to, jak přispívají k bezpečí procesu (porozumění, respekt, vcítění, takt, laskavost, mlčenlivost).

4. SUPERVIZOŘI

Mají odpovědnost za :

- vyjednávání kontraktu ve vícečetném vztahu (zadavatel, supervizovaní, vedoucí týmů)
- vyjednání vyhodnocení supervize (stanovit kritéria + kontrakt + revize kontraktu)
- bezpečí, rámec, hranice a řízení procesu v souladu s kontraktem
- podporu vzdělávání a rozšíření schopností v týmu
- celkovou odbornost a kvalitu supervize
- vlastní rozvoj (vzdělávat se, mít supervizi)
- poskytnutí zpětné vazby zadavateli v dohodnuté formě a obsahu.

Vzor kontraktu supervize, který je přílohou dohody o provedení práce či smlouvy o dílo⁷⁵

Následující příklad kontraktu supervize nelze považovat za univerzální předpis, který by bylo nutné vyžadovat v každé situaci. Kontrakt má sloužit především konkrétním potřebám

⁷⁵ Blíže k jednotlivým položkám kontraktu viz citované dílo, kniha druhá, kap.I.

vyjednávajících stran a jejich bezpečí, a proto i jeho obsah může být přizpůsoben. Některé z navrhovaných bodů nemusí být v kontraktu obsaženy písemně. Doporučujeme ale, aby při vyjednávání kontraktu účastníci promýšleli a alespoň prodiskutovali a vyjasnili všechny níže uvedené body.

(Smluvní strany a-d- uvedeny jen ty, které do jednání o supervizi vstoupí)

a) Zadavatel supervize:

b) Supervizor:

c) Účastník/ci supervize:

d) Nadřízený supervizanta/ů:

Účel supervize (specifikovat v rámci rozvoje organizace):

Druh/forma supervize:

Podmínky poskytování supervize: (frekvence, délka sezení, kdy a kde supervize proběhne, příp. další podmínky, jsou-li požadovány - třeba flipchart, pastelky, občerstvení apod.)

Konkrétní odpovědnost: (supervizora, supervizantů, ostatních zúčastněných stran)

Kdo a jak bude o supervizi informován (jak bude zajištěno bezpečí – např. písemné ujednání o mlčenlivosti apod.):

Kriteria úspěchu supervize: (příp. též indikátory, tj. měřitelné znaky či parametry splněného očekávání)

Způsob hodnocení:

Další ujednání (např. pravidla, jak zacházet s podněty pro organizaci apod.)

Časový plán (případně plán přípravy):

Podpisy smluvních stran:

Pozn. Tato verze textu byla dokončena v únoru 2008.