

# Supervizi potřebují všichni pomáhající profesionálové (ne však za každou cenu...)

KARLA MAŘÍKOVÁ

***V únorovém čísle, když byla řeč o sebezkušenosti a osobnostním rozvoji, jsem slíbila napsat více k tématu supervize, která také patří do „kufříku“ s nástroji, metodami a další nutnou či podpůrnou výbavou pomáhajících profesionálů. Ze zkušenosti supervizorky vím, jak rozdílné, ba i protichůdné bývají představy lidí o tom, co se za slovem SUPERVIZE vlastně ukrývá. A není divu. Jedná se o disciplínu, která sice má ve světě více než stoletou tradici (zejména v oblasti sociální práce nebo psychoterapie), ale v českém školství se zatím uplatňuje spíše sporadicky. Škoda...***

Nyní bychom mohli vhodně navázat analýzou, proč tomu tak je. Učíme však něco jiného. Něco, co bude pro tento prakticky orientovaný text snad přínosnější. Podívejme se, jak to může reálně vypadat či dopadat, když už ti šťastnější (?) pomáhající pracovníci nějakou formu supervize poznali.

## Myslela jsem, že to bude „míň lepší“

Začnu stejně jako minule krátkým příběhem z rodinného života. „Myslela jsem, že to bude míň lepší, babi.“ Moje sedmiletá vnučka Jasmína projevuje od mala mimořádný cit pro originálně výstižné užívání mateřského jazyka. My dospělí bychom na jejím místě nejspíš řekli, že věc předčila naše očekávání, ale Jasmína „myslela, že to bude míň lepší“. Míň lepší bylo tu přesnější – vypovídalo o kvalitě prožitého očekávání. Očekávala něco dobrého, ne však nutně to nejlepší.

Šlo o to, že jí teta (moje dcera žijící v Anglii) vzkázala, že až se sejdou v létě u babičky, upečou spolu narozeninový dort. Považovala jsem to za skvělý nápad. Dcera se pečení, či spíše tvoření dortů, věnuje profesionálně a dokáže cokoli od svačebního elegantního krasavce přes psí boudu s obyvatelem až po playstation. Navíc vyrábějí s vlastními dětmi skoro každou neděli něco sladkého, buď ona, nebo táta Daddy.

To ovšem Jasmínka nevěděla. Vlastně skoro vůbec nevěděla, co má od tetina slibu čekat. Dorty prý znala hlavně z cukrárny, kde jí nijak zvlášť nechutnaly, a nějakého jejich zábavného pečení se nikdy nezúčastnila. Vytvořila si tedy zřejmě svoji představu toho, co ji čeká, a přitom předpokládala, že výsledek bude asi „spíš lepší než horší“... Nakonec byl skvělý: sama si vybrala podobu dortu, příchutě těsta i krému a pomáhala s pečením i se zdobením. Vlastně dort nazdobila pod tetiným vedením skoro sama. Byla to růžovobílá sovička a byla opravdu krásná. Nad dokončeným dílem pronesla pak onu již téměř památnou větu „Myslela jsem, že to bude míň lepší.“

Vnučka měla štěstí – nevěděla, co bude, tak si něco dobrého představovala, a skutečnost její představy ještě předčila. Jako babička se raduji, jako supervizorka se zde právě snažím oné historky co nejefektivněji využít. Ne vždy totiž mají zadavatelé supervize, supervizoři, a samozřejmě supervidovaní sami, stejné štěstí, jako měla se svými očekáváními moje vnučka. Navíc bývají jejich počáteční představy o smyslu a možnostech supervizních setkání nezdárka poměrně vzdáleny budoucí realitě, přičemž jsou často ještě vzdáleny sobě navzájem. To když každá strana takzvaného supervizního trojúhelníku očekává od supervize něco jiného. Samozřejmě existují způsoby, jak rizika nezdaru zavedení supervize do organizace zmírnit. Dobrá zpráva je, že každá ze zmíněných tří stran trojúhelníku, tedy supervizor, zadavatel supervize a supervidovaný, může kýženému zdárnému procesu napomoci.

## Co tedy dělat, aby byla supervize „více lepší“

Pokud se nově rozhodneme vstoupit do světa supervize, určitě se vyplatí počítat s tím, že výše popsaný výchozí stav ne zcela realistických očekávání a „nevyjasněnosti“ je spíše pravidlem než výjimkou. Proto je dobré si na začátku spolupráce uvědomit, že je to vlastně stav velmi přirozený a pochopitelný. A že tuto fázi není možno vynechat, přeskocit nebo ignorovat. Tedy možné to je, ale výsledek bude nejspíš míň ... však víme.

## Jak může v této fázi spolupráce pomoci supervizor

Je na supervizorovi, aby svoji službu nabízel co nejotevřeněji. Aby trpělivě vysvětloval, kdo je, co umí, co smí, co nesmí, k čemu může být organizaci, týmu, jednotlivcům nebo skupinám pracovníků právě jeho práce dobrá. Měl by také umět odhadnout, jestli v dané situaci nebude aktuálně

vhodnější jiná forma profesionální podpory – třeba metodické vedení, mentoring nebo školení na specifické téma – a měl by tuto alternativu při jednání navrhnout. Zejména pak by měl profesionálně pracovat s často přítomnými „předpoklady“, totiž s předpoklady, že vše je už jasné a že všichni účastníci čekají a potřebují od supervize totéž. (Hlavně začněme, však ono to nějak dopadne.) Profesionální práci s předpoklady zde rozumím předběžné i průběžné vyjasňování a ověřování, zda to, co se v supervizi má dít nebo děje, je stále dohodnuto a chtěno všemi stranami. V odborné terminologii se tomuto procesu říká kontraktování, respektive rekontraktování, a je považován za základ úspěšné supervize.

## Jak může zadavatel přispět ke zdravému zavedení supervize v organizaci

Je na zadavateli supervize – zpravidla je jím vedoucí nebo ředitel – aby měl konkrétní představu o tom, co má supervize pracovníkům, organizaci a jemu samotnému v roli „šéfa“ (případně i v jiných rolích) přinést. Aby toto zvládl, potřebuje mít především manažersky ujasněno, kam organizace směřuje, jaká je její vize. Vize od slova vidět. Tedy jak on vidí (jak vypadá) ideální fungování školy/družiny/týmu... A dále by se měl ptát: Kráčíme už cestou k této vizi, k onomu „vysněnému“ vidění toho, jak to u nás má vypadat? – Jsme spokojeni s tím, co u nás dostávají žáci a jak se u nás cítí, k čemu je vedeme, jak my zaměstnanci spolupracujeme navzájem, jak se při tom cítíme, jak probíhá komunikace s rodiči, s veřejností? – Víme to, nebo je naše vize pouze na papíru (na webu), aby se známý vlk našel?

Když si tedy zadavatel ujasní otázku vidění, což samo o sobě bývá dosti přínosné, může přikročit k přemýšlení o tom, k čemu by mohla být v organizaci užitečná supervize na cestě k uskutečňování vize. Na tomto místě si však už trochu odpočíváme od přemýšlení o vizích a využijme možnosti poučit se a inspirovat u zkušených. V knize našich předních odborníků na supervizi – Bohumily Baštecké, Veroniky Čermákové a Milana Kinkora *Týmová supervize. Teorie a praxe* (2016) se v jedné z kapitol můžeme seznámit s reflexí dlouholetých zkušeností Petra Hejzlaru se supervizí právě v pozici zadavatele. MUDr. Hejzlar sice působí mimo oblast školství, přesto lze jeho názory a odpovědi přijmout jako podnětné a v principu obecně platné. Kapitola, z níž pocházejí citace, nese název *Zadavatelův pohled na supervizi*.

Začátky popisuje Petr Hejzlar takto: „V roce 1997 jsem přišel do neziskovky poskytující sociální služby psychotikům. Nováček a hned ředitel“... „Myslím, že supervize pro mě byla takový vodící klacík, kolem kterého roste mladý strom. Hodně učící a podpůrná. Ale nejen pro mě, protože organizace pomalinku rostla a s ní i její tradice, kultura. Mít externí supervizi se stalo něčím zcela samozřejmým, jako když se ráno oblečete...“ (s. 66) O rozdílu mezi metodickým vedením a supervizí říká: „Metodické vedení chápeme jako koučování, které tolik nepracuje

s reflexí jako supervize. Metodické vedení má rovněž kontrolní složku, jež není sice primární, ale pracovníci ji vnímají. Rizikem metodického vedení je posilování obran, od supervize očekávám, že je může bezpečně reflektovat a tím více prospívat osobnostnímu rozvoji pracovníků.“... (s. 69)

A co by podle něj mělo být výsledkem externí týmové supervize – jak by měli výsledek poznat klienti, jak zaměstnanci, jak management? „Základním výsledkem je podpořený pracovník motivovaný pro svou práci – to myslím poznají všechny strany, jestli to tak je, nebo není. Když supervize funguje dobře, plní též vzdělávací roli. Pracovníci se dokážou dívat i jiným pohledem (na sebe, svou práci, organizaci) a zvyšuje se jejich schopnost reflexe.“ (s. 68)

Tolik Petr Hejzlar v rozhovoru s autory knihy. Je namístě připomenout, že uvedené citace zdaleka nejsou komplexním pohledem na problematiku zadávání supervizní zakázky, stejně jako si tento text nečiní ambici podat dostatek informací na téma zavádění supervize v organizaci. Jeden aspekt bych však přece jen nerada vynechala, protože představuje značné riziko nezdaru. Pokud nemají zadavatelé dostatek informací a jasnou představu o supervizi, domnívají se často, že se jedná o specifickou formu kontroly nebo řízení zaměstnanců. (Naposledy jsem se o tom opět přesvědčila při nedávném vzdělávání školského managementu.) To pak může být zdrojem obecného nedorozumění, nejistoty a nepřátelských postojů zaměstnanců vůči supervizi a supervizorovi. V takovém případě samozřejmě nemohou být (dobrým supervizorem věrným etické normě) naplňovány zadavatelovy předpoklady a očekávání.

## Jak mohou pomoci supervidování

Supervizi se daří tam, kde jsou pracovníci, nebo alespoň jejich dostatečná část, přemýšliví, zvědaví, ochotní se rozvíjet, připravení mluvit o své práci a sdílet svoje zkušenosti, potřeby i starosti, a to s vírou, že je to užitečné a důležité pro ně samotné, pro jejich klienty (žáky), kolegy a pro dobré fungování organizace.

Místo další teorie se pro inspiraci podívejme na hodnocení dvaceti pracovníků po ročním období zavádění supervize do jejich organizace. Jsou to odpovědi na otázku „Čím vám byla supervize užitečná, co se změnilo?“. Nejedná se o úplný výčet, někteří supervidování se hodnocení neúčastnili. Někteří se již dříve vyjadřovali spíše zdrženlivě nebo negativně (ztráta času, zbytečné řeči). Pro pořádek je třeba ještě dodat, že přes relativně pozitivní výsledek a vzniklý potenciál dalšího rozvoje u nezanedbatelné části supervidovaných jsme s organizací ve spolupráci nepokračovali, jelikož supervize patrně nesplnila zadavatelovy předpoklady a očekávání. Pravděpodobně také popřál sluchu „ochotným zpravodajcům“, kteří se vždy najdou a často mají tendenci vlastní postoje nebo osobní pocity vydávat za univerzální: Všichni

## KLIMA ŠKOLNÍ DRUŽINY

to říkají. Nikoho to nebaví. Nic to nepřináší. Supervizor je hrozný... Místo: Já říkám, že ABC. Mě to nebaví, protože ABC. Nic to nepřináší a čekal bych, že to přinese ABC. Supervizor dělá/nedělá ABC, a to se mi nelíbí, protože ABC.

Teď už slíbené odpovědi supervidovaných. (Slovní tvary jsou sjednoceny do ženského rodu.)

### Co mi přinesla supervize, co se změnilo

- Naučila jsem se více naslouchat, naučila jsem se být zdrženlivější.
- Cítím se mnohem klidněji.
- Zmizel pocit strachu.
- Atmosféra se odlehčila.
- Hodně věcí jsem začala dělat jinak.
- Došlo ke zklidnění, lidé nejsou tolik podráždění.
- Těším se zase do práce.
- Více si povídáme.
- Když se budu víc starat o sebe, bude mi dobře.
- Cítím zájem ze strany vedení.
- Věci jsou více v klidu, ale nevím, jestli je to supervizí.
- Víc si řekneme to nepříjemné a to, co si myslíme, že bychom neřekli, tak řekneme.
- Řešíme problémy prostřednictvím komunikace.
- Je tady větší otevřenost.
- Bylo pro mě důležité, co jsem se dověděla o manipulaci.
- Cítím spokojenost, potvrdila jsem si vlastní schopnosti.
- Dostávám oporu a povzbuzení od kolegů.
- Jsem překvapená, kolik se toho za rok změnilo.
- Chtěla bych ještě více seberozvoje.
- Ještě mi chybí řešení některých témat – ohledně komunikace na pracovišti.

### Cestou necestou od představ a očekávání přes vizi směrem k potřebám a konečnému odhodlání „jít do toho“

Začala jsem vnučkou Jasmínou, jejími předpoklady, představami a naplněnými očekáváními ohledně pečeni dortů.

Vlastní předpoklad ohledně potřebnosti supervize jsem vyjádřila v samotném názvu článku. Mým osobním naplněným očekáváním by bylo, kdyby tento text přispěl zadavatelům supervize a pomáhajícím profesionálům ve školách či jinde k ujasnění toho, kdy se jim nejspíš podaří supervizi úspěšně využít. Nebo kdy by jim pravděpodobně stálo za to „informovaně“ ji vyzkoušet.

Místo závěru si dovoluji citovat ještě jednou z knihy trojice zmíněných autorů B. Baštecké, V. Čermákové a M. Kinkora. Uvedený výrok plně souzní s mojí vizí, tedy s mým ideálním viděním supervizní spolupráce a s mou rolí supervizorky: **„Supervizor není placen proto, že chce předávat či sdílet své zkušenosti, nýbrž proto, že se díky jeho působení má něco užitečného stát.“** (s. 48)

### ZDROJE

- BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V. a M. KINKOR. *Týmová supervize. Teorie a praxe.* Praha: Portál, 2016.
- HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení.* Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2011.
- HAVRDOVÁ, Z. a M. HAJNÝ. *Praktická supervize.* Praha: Galén, 2008.
- HAWKINS, P. a R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích.* Praha: Portál, 2004.
- Archiv soukromé praxe Karly Maříkové
- [www.ppsp.cz](http://www.ppsp.cz)



**Karla Maříková,**  
supervizorka, terapeutka a lektorka

## Prevence syndromu vyhoření

### MARTINA CHMELOVÁ

**V minulých dílech jsme si přiblížili definici stresu, popsali jsme, co konkrétně se děje v lidském organismu, podívali jsme se na to, jak ovlivňuje stres komunikaci. Dnes se budeme zabývat syndromem vyhoření a jeho prevencí.**

### Syndrom vyhoření

Stav vyhoření můžeme jednoduše definovat jako extrémní nerovnováhu mezi příjmem a výdejem energie (fyzické,

psychické, emocionální). Při opakovaném, dlouhodobém nebo extrémním vydávání, kdy nedochází k regeneraci, doplnění vydané energie a investice, dochází k maximálnímu vyčerpání organismu, které je doprovázeno silným