

Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociálních služeb v letech 2011 – 2013

Datum Březen 2013

Klient Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Zakázka Národní centrum podpory transformace sociálních služeb

Aktivita 3.3 Zajištění další podpory pracovníků



**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

Národní centrum podpory transformace sociálních služeb je součástí individuálního projektu Podpora transformace sociálních služeb.

Metodika supervize v sociálních službách v podmínkách projektu Podpora transformace sociálních služeb v letech 2011 - 2013

Vydalo: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Na Poříčním právu 1, 128 00 Praha 2
www.mpsv.cz/cs/7058

Publikace byla vytvořena Národním centrem podpory transformace sociálních služeb v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR Podpora transformace sociálních služeb. Činnost Národního centra podpory transformace sociálních služeb zajistila firma 3P Consulting s.r.o. Zpracování publikace zajistil subdodavatel zakázky Hestia o.s.

Autor

PhDr. Jiří Tošner

Obsah

Obsah	3
1 Úvod	4
2 Teoretická část	5
2.1 Východiska a role supervize v procesu transformace	5
2.2 Východiska a role supervize v sociálních službách	6
2.3 Formy supervize v sociálních službách	6
2.4 Supervizor a jeho možné role: co „může a zmůže“ supervizor	9
2.4.1 Co se v supervizi děje	9
2.4.2 Formy supervizní práce	10
2.5 Supervize a další metody osobního tréninku	11
3 Zkušenosti se supervizí v sociálních službách v transformaci	13
3.1 Podmínky pro supervizi v sociálních službách	13
3.2 Supervize v procesu transformace	15
3.2.1 Formy supervize	15
3.2.2 Monitoring – průběh a výsledky	18
3.2.3 Požadavky na supervizory a zdroje supervizorů	24
3.3 Zavádění a realizace supervize v sociálních službách	25
3.3.1 Průběh supervize, příklady dobré praxe	26
3.3.2 Zhodnocení zkušeností se supervizí, úskalí a přínosy	32
3.3.3 Závěrečná práva o průběhu supervize v zařízení	34
3.3.4 Závěrečná zpráva o průběhu intervize v zařízení	38
3.3.5 Souhrn – témata a trendy plynoucí z průběhu supervizí	41
4 Závěr	43
4.1 Doporučení pro realizaci supervize v sociálních službách	43
4.2 Kritéria úspěšné supervize	43
4.3 Co nabízí a co vyžaduje supervize	44
4.4 Limity a hranice supervizora	45
5 Souhrn a závěr	45
6 Seznam příloh	46
7 Použitá literatura a zdroje	47
8 Doporučená literatura a další zdroje informací	47
8.1 Literatura	47
8.2 Elektronické zdroje:	49
8.3 Webové stránky organizací se seznamy supervizorů a informacích o supervizi:	50

„Vzdělávání v sociální práci bez supervize není možné, je to nástroj propojení teorie s praxí a integrace osobnosti s profesí ...“

(Z referátu Jana Agtena, EASSW, předneseného na konferenci *Identita sociální práce a specifika supervize*, Brno, 21.9.2007)

1 Úvod

Součástí projektu „**Podpora transformace sociálních služeb**“ byla aktivita **3.3 Zajištění další podpory pracovníků**. Pod tímto názvem se skrývá několik forem supervize poskytované zařízením, zřizovatelům těchto zařízení i týmu MPSV.

Supervizi v průběhu projektu garantovalo a koordinovalo sdružení „HESTIA – Metodické a vzdělávací centrum“ jako subdodavatel této aktivity pod vedením Národního centra, ve spolupráci s týmem 40 externích supervizorů.

V rámci projektu byla supervize indikována pro tyto cílové skupiny:

- pracovníci Národního centra;
- členové regionálních transformačních týmů;
- pracovníci ve vybraných zařízeních (okruh pracovníků dle § 115 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a vedoucí pracovníci těchto pracovníků), zejména:
 - o sociální pracovníci (případně speciální či sociální pedagogové apod.) z vybraných zařízení;
 - o pracovníci v přímé péči o uživatele;
- pracovníci MPSV;
- další relevantní pracovníci;

Supervize byla realizována dle výše uvedených cílových skupin takto:

- supervize pro členy regionálních transformačních týmů;
- supervize v rámci zařízení pro pracovníky;
- supervize pro členy resortního týmu MPSV;
- intervize v rámci zařízení pro pracovníky;

Proces zajištění supervize zahrnoval tyto dílčí aktivity:

- Národní centrum, ve spolupráci se subdodavatelem této aktivity, na základě úvodního korespondenčního i osobního monitoringu v krajích i jednotlivých vybraných zařízeních vypracuje, zrealizuje a vyhodnotí systém supervize dle výše uvedených východisek.
- Tento systém bude přizpůsoben stavu supervizních procesů a podmínkám v jednotlivých zařízeních i regionech. Výstupem bude závěrečné vyhodnocení supervizního procesu a zpracování metodiky supervize v sociálních službách, včetně vybraných příkladů dobré praxe.
- Zadavatel v součinnosti s Národním centrem a subdodavatelem této aktivity zvolí supervizora, který povede supervize resortního týmu MPSV s cílem podpořit resortní tým zejména v otázkách spojených s průběhem projektu transformace sociálních služeb.
- Národní centrum, ve spolupráci se subdodavatelem této aktivity, připraví systém intervize pro vybraná zařízení. Mapování a příprava podmínek pro intervizi bude součástí úvodního monitoringu v krajích i jednotlivých vybraných zařízeních v návaznosti na přípravu systému supervize. Součástí této aktivity bude odborná příprava pracovníků regionálních týmů, kteří budou intervize v organizacích zajišťovat. Výstupy intervize budou opět zapracovány do metodiky supervize v sociálních službách, včetně vybraných příkladů dobré praxe.

2 Teoretická část

2.1 Výhodiska a role supervize v procesu transformace

Nedílnou součástí vzdělávání a praxe je supervize. Je nástrojem propojení teorie s praxí a integrace osobnosti s profesí. Zahrnuje složku podpůrnou, kontrolní a vzdělávací. Supervize tudíž plní v procesu deinstitucionalizace nezastupitelnou roli.¹

Proces transformace představuje pro vedení, zaměstnance, klienty (a často i pro obyvatele okolního regionu) mimořádnou zátěž. Jedná se o systémovou změnu ve výkonu profese, zejména z hlediska organizačního, jako zejména:

- nové složení pracovního kolektivu;
- změna náplně práce;
- nový rozvrh pracovní doby;
- jiné místo výkonu práce;

I když tyto změny jsou včas naplánované a dobře komunikované od vedení směrem k pracovníkům, tak proces transformace přináší zároveň psychosociální obavy:

- jak zvládnou svou profesní roli v nových podmínkách;
- jak se budou chovat klienti v nových podmínkách;

Uvedené obavy se postupně objevují ve třech fázích procesu transformace:

- „**co nás to čeká**“ – plánování a příprava na transformaci zaměstnanců i klientů;
- „**balení kufrů**“ – vlastní realizace přesunu klientů do nové formy bydlení;
- „**snad si tu zvykneme**“ – adaptace klientů i zaměstnanců v nových podmínkách;

Každá tato fáze přináší specifické obavy i problémy, které nelze vyřešit běžným procesem pracovních porad. Supervize v procesu transformace sociálních služeb proto představuje významný nástroj komunikace a zpětné vazby mezi všemi účastníky do supervize zapojenými.

Supervize napomáhá poskytováním podpory a příležitostí k reflexi profesionální pozice pracovníků sociálních služeb v rámci očekávaných i probíhajících změn v zařízení a současně zprostředkuje náhled na rizika těchto změn a možných důsledků vzájemného nepochopení a chybějícího respektu mezi různými účastníky transformace.

Je podporou sdílení zkušeností na úrovni personálu s podobnou náplní práce (sociálních pracovníků, pracovníků v přímé péči, asistentů chráněného bydlení), a to v rámci jednoho poskytovatele i ve vazbě mezi různými poskytovateli podílejícími se na transformaci.

Všechny uvedené role supervize představují zároveň integrální součást celoživotního vzdělávání v sociálních službách, které patří mezi náročné pomáhající profese s vysokým rizikem syndromu vyhoření.

Vlastní zavedení systému supervize do zařízení může být také náročnou systémovou změnou – proto se tomuto procesu podrobně věnujeme v následujících kapitolách.

¹ Zdroj: Doporučení pracovní skupiny Vzděláváním k deinstitucionalizaci, 2013 přístupné v www.trass.cz

2.2 Východiska a role supervize v sociálních službách

„Pokud si pracovník uvědomí a zakusí hodnotu dobré supervize na počátku profesní kariéry, návyk přijímat dobrou supervizi se stane nedílnou součástí jeho pracovního života a trvalého vývoje“ (Hawkins, Shohet 2004).

Jednou z bariér zavádění supervize v sociálních službách v českých podmínkách je právě chybění tohoto „návyku“ na supervizi.

Supervize obecně zahrnuje složku podpůrnou, kontrolní i vzdělávací. Systém supervize v sociálních službách by měl nabídnout dostatek možností od emoční podpory jednotlivých pracovníků až po kontrolu a podporu kvality poskytovaných služeb.

V jednotlivých formách supervize tyto složky nabývají různého významu. Supervize je z tohoto hlediska nedílnou součástí procesu: **„vývoje a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace“**, jako součást standardu kvality 10 (příloha č. 2. k vyhlášce č. 505/2006 Sb. v platném znění), stejně jako naplňování práva zaměstnanců na: **„podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“**, uvedeného v témže standardu.

Vzhledem k podmínkám a současnému stavu sociálních služeb je třeba, aby **návrh supervizního systému v sociálních službách zahrnoval a podporoval zejména tyto složky:**

- **schopnosti managementu reflektovat a naplňovat vzdělávací a supervizní potřeby pracovníků v souladu s posláním a cíli organizace poskytovatele;**
- **schopnost pracovníků rozpoznat a definovat svoje individuální vzdělávací a supervizní potřeby;**
- **schopnost supervizora navodit a udržet bezpečnou atmosféru v průběhu supervize;**
- **schopnost supervizora podpořit dávání a přijímání zpětných vazeb v procesu supervize;**

Splnění těchto podmínek považujeme za klíčové pro implementaci supervize do sociálních služeb. Jejich podcenění může vést k zavádění formální a neúčinné supervize, resp. k jejímu rozmělnění v systému pracovních porad a nesystémových konzultací.

2.3 Formy supervize v sociálních službách

„Domníváme se, že supervize v sociální práci je (měla by být) specifická z hlediska těžiště (sociální fungování) a poslání (spojovací most) sociální práce, spíše než z hlediska postupů práce supervizora se sociálními pracovníky. Supervizor by měl mít jasnou představu identity sociální práce, aby mohl supervizi pro sociální pracovníky poskytovat.“

Vzniká otázka, zda při řešení svých specifických témat potřebuje supervize v sociální práci vyvinout specifické postupy, či zda může pro řešení těchto témat používat postupy supervize jiných oborů. (Např. Franséhn říká: „model supervize má být podobný modelu práce s klienty - struktury i procesu“. Na druhé straně může vzniknout pochybnost, zda reprodukce modelu práce s klientem neoslabí sklon k sebereflexi ...).

Zazněla myšlenka, že by supervizoři v sociální práci měli vytvářet (na základě specificky pojatého výzkumu) vlastní specifické postupy supervize“ (Musil, 2007).

S ohledem na výše uvedené a po splnění podmínek uvedených v předchozím bodě, je možno navrhnout metodiku supervize v sociálních službách. Jako zásadní další podmínku vidíme v tom, aby navržené formy a metody supervize reflektovaly poslání, cíle, struktury a metody poskytování sociálních služeb a zároveň, aby maximálně vycházely vstříc potřebám pracovníkům sociálních služeb.

Z uvedeného vyplývá, že **návrh metodiky supervize by měl obsahovat zejména:**

- **obecnou metodiku supervize v sociálních službách a postupy a principy jejich implementace;**
- **specifické metodiky supervize v konkrétních typech sociálních služeb v kontextu se standardy kvality sociálních služeb, či v případě této metodiky v kontextu supervize v procesu transformace sociálních služeb;**

Z hlediska forem supervize je možno vycházet z dosavadních obvyklých forem supervize, přičemž jako nejvhodnější a z hlediska možných bariér a jako nejméně riziková se jeví supervize zaměřená na práci s klientem – **případová supervize**.

Další formou je supervize zaměřená na pracovníky z hlediska pozice v týmu – **týmová supervize**. V odůvodněných případech je možná i **individuální supervize**, přičemž tyto a další možné formy supervize je možno kombinovat v závislosti na potřebách pracovníků i na stavu kvality péče. Podíl individuální a skupinové supervize může být rozdílný dle typu sociální služby, běžnější budou pravděpodobně skupinové formy.

Vhodná je také forma **intervize**, jako metoda společné formulace pracovního problému, kterým jsme osobně zaujati a jehož řešení se nám nedaří dosáhnout, a prostřednictvím řízené procedury dojít za pomoci členů skupiny a moderátora skupiny k optimálnímu řešení. Dále uvádíme základní popis nejčastějších forem supervize:

Skupinová případová supervize

Cílem případové supervize je rozvoj profesionálních kompetencí pracovníka, zahrnuje vzdělávací, podpůrnou i kontrolní složku. V průběhu supervizního setkání se jeho účastníci zaměřují na reflexi průběhu své činnosti s cílem zajistit její kvalitní standard v souladu s cíli a posláním organizace, včetně respektování nových potřeb kladených na systém kvality sociálních služeb.

Obsahem případové supervize mohou být zejména:

- témata z profese;
- nácvik prezentace a analýza kazuistik;
- reflexe problematických situací ve vztahu pracovník – uživatel služeb;
- metodické postupy při poskytování služeb a indikace či kontraindikace jejich využívání;
- reflexe etických inovativních postupů a komunikačních dovedností;

Skupinová týmová supervize

Cílem týmové supervize je především podpůrná složka funkce týmu, zaměřená na řešení konfliktů, které akcelerují nebo zůstaly nevyslovené, na způsob komunikace

v týmu, na vyjasňování rolí jednotlivých členů týmu a jejich zapojení do poskytování služeb v kontextu týmu apod.

Obsahem týmové supervize mohou být zejména:

- reflexe vztahů v týmu;
- rozdělení rolí a kompetencí v týmu;
- řešení vzniklých konfliktů v týmu;
- řešení konfliktů týmu ve vztahu k uživatelům služeb, ostatním pracovníkům, resp. k nadřízeným;

Individuální supervize

Cílem individuální supervize je především obnovení, resp. udržení osobnostní stability pracovníka, který individuální supervizi vyhledá a dále opět podpora a rozvoj profesionálních kompetencí, včetně řešení problematických případů.

Individuální supervize nemusí být pro pracovníky povinná, záleží na druhu sociální služby, např. odborné sociální poradenství bude zřejmě preferovat individuální formy supervize, dále na osobním plánu profesionálního rozvoje, resp. na aktuální problematice.

Doporučení k vyhledání individuální supervize může pracovník obdržet také na skupinové případové, resp. týmové supervizi nebo v rámci vyhodnocení jeho individuálního vzdělávacího plánu.

Intervize

Intervize je způsob sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy navzájem. Pokud je tým dostatečně otevřený a jeho účastníci si navzájem důvěřují a vyberou ze svého středu vhodného moderátora, může tento proces být dostatečně funkční a svojí formou se blížit k případové supervizi, zejména pokud moderátor má kvalifikaci či zkušenosti s vedením skupiny a základní poznatky o supervizním procesu.

Základní podmínky pro realizaci intervize jsou:

- chcete se učit, dozvědět se něco nového;
- jde o pracovní problém, který se vás osobně dotýká;
- jde o problém zajímavý i pro ostatní členy skupiny;

Přehled modelů supervize

<p>Formální – plánovaná</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skupinová či individuální 2. Plánovaná setkání 3. Často je určena doba trvání (1 – 2 roky) 4. Dohodnutý účel supervize 5. Vedená supervizorem 	<p>Formální – ad hoc</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skupinová či individuální 2. Neplánované konzultace, diskuze 3. Při vzniklém problému či v krizi 4. Účel se dohodne na místě, případně vyplyne ze situace 5. Vedená supervizorem
<p>Neformální – plánovaná (intervize)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skupinová či individuální 2. Plánovaná setkání 3. Dohodnutý účel supervize 4. Dohoda mezi spolupracovníky, že si budou poskytovat intervizi 	<p>Neformální – ad hoc (intervize)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuální či skupinová 2. Neplánovaná, vychází z potřeb situace či pracovníků 3. Účel vyplyne ze situace 4. Supervize je poskytována spolupracovníkem. Může mít podobu setkání týmu, pozorování, rady, či pomoci formou zásahu do konkrétní situace.

2.4 Supervizor a jeho možné role: co „může a zmůže“ supervizor

2.4.1 Co se v supervizi děje

Reflexe obvykle nenastane sama od sebe, musí být připravena a zorganizována, někdy přímo supervizorem navozena, a to zpřítomněním individuální, skupinové nebo týmové pracovní zkušenosti. Jindy je reflexe umožněna díky tzv. externalizaci, tj. vyjádření někdy obtížně zachytitelné vnitřní zkušenosti za pomoci kreslení, malby, pohybu či jiné práce se symboly. Následkem reflexe se vytváří nové spojení nebo se prohlubuje již dříve pochopený význam či souvislosti – což se může ukázat jako nová znalost, chování, postoj, vztah, hodnocení či emoce anebo všechno dohromady. Může k tomu dojít mnoha různými způsoby, které charakterizují různé formy a typy supervize. Některé z nich účastníky dovedou k novému významu (vzdělávací supervize), jindy se nový význam zcela autonomní cestou vynoří (např. u kreativních metod supervize).

Celý proces přípravy podmínek pro reflexi, reflexe samé a vytváření významu se odehrává v rámci experimentálního nebo akčního způsobu učení. Částí tohoto rámce je obvykle společné stanovení cílů (úkolů, zakázky) a vyhodnocení procesu (zpětná vazba, evaluace).

Supervize se fakticky může odehrávat mnoha způsoby. Záleží nejen na přípravě pracovníků, na jejich potřebách i na jejich otevřenosti, ale totéž platí o úrovni připravenosti, osobní a profesionální zralosti i schopnostech supervizora. Když odhlédneme od zajištění všech organizačních, etických a vztahových podmínek, otázek dynamiky supervizní situace a bezpečí pro supervizi, můžeme podle naší zkušenosti rozlišit následující formy supervizní práce spojené s určitou rolí supervizora (Havrdová, Hajný 2008).

2.4.2 Formy supervizní práce

Výuka a konzultace

Tato práce vyžaduje, aby supervizor byl **zkušeným odborníkem v profesionální oblasti**, v níž probíhá supervize, aby si svými znalostmi a zkušenostmi získal autoritu u účastníků supervize a zároveň, aby byl úspěšným vzdělavatelem dospělých. Nejde jen o poskytované informace, ale také o schopnost aktivního zapojování účastníků do procesu.

Supervizor jako odborník v dané oblasti nabízí a dodává chybějící znalosti, informace, zdroje, zkušenosti, motivuje, instruuje, působí jako model, plánuje učení, volí učební situace, dává zpětnou vazbu.

Řízená diskuze s interaktivními a tvořivými prvky

Tato práce se opírá především o rozumovou stránku účastníků a patří k nejméně ohrožujícím a nejsnáze osvojitelným formám učení, kterou má supervize společnou s řízením a konzultováním, případně organizačním poradenstvím a dalšími formami plánování a rozhodování. Předpokladem je zkušenost, „lídrovství“ supervizora, jeho znalosti o organizaci, týmové práci, pracovních a sociálních rolích a kompetencích.

Supervizor používá následující přístupy:

- zaměření pozornosti na téma, proces ujasňování, dosahování cíle, příp. řešení problému;
- podněcování (facilitace) – nebo-li pokud jde o skupinu či tým, supervizor zajišťuje vyváženost vstupů, prostor pro každého, dosažení cíle;
- zviditelnění (vizualizace) – supervizor zachycuje sdílené zkušenosti na tabuli nebo je jinak zpřístupňuje a zřehledňuje pro supervidované, pomáhá je třídit, urovnávat;
- pojmenování souvislostí, vzorců, protikladů – supervizor se dotazuje, upozorňuje, ukazuje souvislosti, konfrontuje.

Tato práce využívá principů tvořivého akčního učení, které může probíhat jak slovně (např. brainstorming) tak pohybově (např. hraní rolí). Supervizor motivuje pro hledání nových cest, vyzývá, nabízí další možnosti, nechává je vyzkoušet, aktivně se zapojuje jako model.

Vzájemné poskytování zpětných vazeb v oblasti emocí a vztahů

Schopnost reflexe se rozvíjí na základě vnitřní dispozice a zraje zkušeností. Potřebuje dobré podmínky, které se utvářejí postupně. Reflexi nelze „natrénovat“ a naplánovat, i když roste zkušeností, učí se. Hlubší reflexe patří k dobré zralé supervizi, jinde se s její organizovanou formou setkáváme výjimečně (např. při vzdělávání v uměleckých disciplínách, v duchovním životě). Ze strany supervizora tato práce vyžaduje citlivost, schopnost vyladit se na procesy jednotlivce, ve skupině a týmu, osobní zralost, nadhled i vhled do dění, zkušenost s řízením a organizováním reflexe za pomoci různých metod.

Supervizor připravuje podmínky (atmosféru dialogu a bezpečí, zpřítomňování zkušenosti, externalizace aj.), zastavuje proces na významných místech, citlivě vyzývá, dotazováním i neverbálně pomocí různých metod usnadňuje a umožňuje komunikaci a reflexi.

Při řízení, konzultování či vzdělávání jsou emoce obvykle zakryté profesní rolí účastníků, jde o to, pokud možno je nevyvolat, a pokud se rozhoří, spíše je nechat uklidnit, aby nerušily racionální procesy. Práce s emocemi a vztahy v supervizi je jiná – emoce jsou jedním z důležitých témat pro reflexi a jejich zpracování – jsou brány vážně. Liší se však od práce s nimi v psychoterapii, i když mohou být obdobně závažné a hodnotné. Práce s emocemi a vztahy vyžaduje hlubokou osobní zkušenost supervizora s vlastními emocemi a jejich zralým zvládnutím, které mu umožní nebát se emocí účastníků supervize, obsáhnout je a umět je v nich provázet. Tato práce předpokládá sebezkušenostní výcvik a výcvik v supervizi jako přípravu pro roli supervizora.

Supervizor volí metody, které umožní reflexi emocí a vztahů a jejich systémových vazeb, včetně nalezení nového spojení i přípravu možné změny. Pomáhá pojmenovávat, ukazuje vzorce, příp. vyučuje, je modelem (Havrdová, Hajný 2008).

Supervize s psychoterapeutickými prvky

Tato práce má nejvíce styčných bodů s psychoterapií. Při řízení, konzultování a vzdělávání se s ní tolik nepočítá, ani v supervizi není vždy nezbytná, ale patří k pokročilé supervizní práci. Může být totiž výhodná pro složitější situace. Vyžaduje, aby supervizor byl dobře vycvičen v některé psychoterapeutické škole, tj. aby prošel hlubší sebezkušeností a uměl své znalosti a zejména rozvinutou citlivost využít v supervizním procesu a aplikovat je při práci s organizací, týmem a skupinou.

Supervizor slouží svou osobou a svým prožíváním jako lakmusový papírek neuvědomovaných obsahů, na něž orientuje pozornost účastníků supervize, rozlišuje a zachycuje vlastní vnitřní reakce a reakce vyvolané přenesením ze supervizního dění, zprostředkuje reflexi a pojmenování skrze sebe a zvolené intervence.

2.5 Supervize a další metody osobního tréninku

Z následujícího textu, zpracovaného Petrem Němcem pro komerční firmy, si můžete udělat dobrý obrázek, jak postupovat při výběru supervizora pro vaše potřeby. Tato „seznamovací“ fáze je podstatná pro další průběh a kvalitu výstupů ze supervize, a to obě strany, jak pro supervizora, tak i pro organizaci (Ekonom, č. 48/2008).

Koučink

Centrem koučinku (původně coaching) je **osobnost klienta**. Kouč mu v rámci individuálního poradenství pomáhá upevnit, respektive zlepšit speciální schopnosti související s jeho postavením. V první řadě jde při koučinku o **klientovu sebereflexi** a takzvanou **podporu ke svépomoci**.

Na rozdíl od klasického poradenství je klient motivován k tomu, aby sám našel řešení. Moderní koučink tento postup provazuje s poradenstvím a na praxi orientovaným **nácvikem řešení situací**, které jsou v klientově praxi aktuální.

Trénink

Trénink slouží v první řadě k učení a prohlubování **speciálních znalostí** nebo způsobů chování a k jejich osvojení a zdokonalování. Trenér se soustřeďuje

na jednotlivá cvičení, která vedou **k přesně definovanému cíli**. Role jsou dány: na jedné straně trenér (učitel) na druhé straně klient (žák).

Mentorink

Mentorink slouží především rozvoji osobnosti. Zpravidla jde o partnerský vztah mezi takzvaným mentorem a jeho klientem. Mentorem bývá obvykle starší a zkušený vedoucí pracovník, který svému klientovi **předává zkušenosti a znalosti**. Zpravidla (nikoli ale vždycky) jde **o přípravu vedoucího pracovníka** pro konkrétní úkoly.

V širším pojetí může mentor svého klienta připravovat na zodpovědnější úkoly, aniž by předem byla určena konkrétní pozice, kterou by měl zastávat. I v tomto případě existuje mezi oběma stranami pokud možno rovnovážný **vztah učitel – žák**, ale ne v tak striktním pojetí jako v případě tréninku.

Supervize

Jde o formu **poradenství**, během kterého jsou analyzovány vzory chování jednotlivců či týmů s cílem odstraňování potenciálních zdrojů konfliktů. Těmi mohou být například nekompatibilní představy o řešení úkolu v rámci týmu.

Supervizor a jeho klient nejprve zpravidla určí „pravidla hry“ V samotném procesu je „prosvětlován“ vnitřní život celé organizace. Děje se tak na základě **reflexe skutečných situací** či problémů, které nastaly, přičemž jsou osvětlovány vazby a příčiny konkrétního konání každého zúčastněného. Cílem supervize je tedy zprůhlednění vazeb (ať už osobních nebo profesních) v rámci organizace.

Kouč nebo šarlatán *(obdobně platí i pro trenéra, mentora a supervizora)*

Samozřejmě se na vlně zájmu o profesionální služby koučů nese také mnoho lidí, kteří své schopnosti pouze předstírají. Můžeme je klidně nazvat šarlatány.

Podle německých standardů by měl mít seriózní kouč kolem třiceti let a měl by se vykázat v první řadě svým vzděláním. V ideálním případě by měl mít za sebou studium ekonomie a také psychologie, na které naváže dvanácti až patnácti měsíční speciální kurz. Velmi užitečná je i podniková praxe. Kdo nemá alespoň základní zkušenosti z podnikové praxe, těžko dokáže pochopit i rutinní procesy, které v nich probíhají, a tedy nemůže ani správně pochopit lidi, kteří tyto procesy řídí a teď žádají o podporu či pomoc.

Samozřejmě že se ani kouč nemůže ve svém vývoji zastavit, ale měl by se dovzdělávat. A i to by měl prokázat. To jsou základní, ale ani zdaleka ne kompletní standardy, o kterých se zmiňuje WirtschaftsWoche.

Solidní kouč neslibuje, že dokáže vše. Ačkoli se koučink opírá z velké části o psychologickou podporu klienta, určitě nedokáže ani zkušený odborník léčit třeba psychózy. Pokud má podezření, že příčiny zaseknuté kariéry klienta jsou hlubší, měl by navrhnout jiný typ pomoci, třeba psychoterapii.

Při výběru vhodného kouče je dobré poptat se lidí, kteří už obdobná sezení absolvovali. Dalším kritériem je možnost bezplatného prvního kontaktu. Během něj by měl klient vysvětlit, v čem tuší své problémy. Kouč by měl naznačit, jakými postupy se jim bude snažit přijít na kloub, jaký je alespoň přibližný časový horizont. Seriózní kouč také souhlasí s časem na rozmyšlenou, vykáže se referencemi a zmíní cenu, za kterou je ochoten koučink dělat. Cena se zpravidla liší podle stupně řídicí

funkce. Jinak řečeno, pro vrcholný management jsou ceny podstatně vyšší než pro takzvané střední stupně.

Vlastní zavedení systému supervize do zařízení může být také náročnou systémovou změnou – proto se tomuto procesu podrobně věnujeme v následující kapitole.

3 Zkušenosti se supervizí v sociálních službách v transformaci

3.1 Podmínky pro supervizi v sociálních službách

Podmínky pro supervizi v organizacích zabývajících se sociální prací nejsou v současnosti v žádném případě jednotné. Existují organizace, které využívají supervizi (týmovou, individuální, případovou) již dlouhou dobu a supervize se pro ně stala naprosto přirozeným nástrojem pomoci a vývoje. Takové organizace dobře spolupracují se supervizorem, dokážou si jej vybrat podle svých potřeb, mají celkem jasnou představu o tom, jak má supervize vypadat a v čem pro ně může být užitečná a dokážou také vytvářet prostor, který je vhodný pro její realizaci.

Vedle toho existuje velké množství organizací, které se zatím se supervizí nesetkali. Jejich představy o ní se pohybují od supervize jako kontroly na úrovni inspekce či auditu, které vyvolávají především obavy a mohou být vnímány jako ohrožení až po supervizi jako nástroj, který za nás vyřeší všechny problémy a mohou být vnímány jako nástroj spasení.

Na prostor v tomto případě není brán příliš zřetel a do supervizního procesu vstupuje mnoho vnějších vlivů, které působí rušivě a mají negativní vliv na supervizora i na optimální využití supervize ze strany jejich účastníků.

Dále se pokusíme vymezit minimální podmínky, které by v organizaci žádající externí supervizi měly být splněny, abychom mohli skutečně hovořit o supervizi. Nezabýváme se jinými nástroji vnější pomoci – metodickým vedením, koučinkem apod.

Motivace k supervizi

Supervize je specifickým nástrojem vnější pomoci, jehož hlavním cílem je podpora či pomoc pracovníkům, aby se v konečném důsledku projevila lepší péčí o cílovou skupinu klientů.

Přestože je motivace v mnoha ohledech specifická, má s jinými metodami pomoci společný základ – je efektivnější, když ji supervidovaní chtějí a mají na ní reálné požadavky. To však není v mnoha případech možné a jde spíše o požadavek optimální než minimální.

Minimální požadavek bychom mohli formulovat takto: **Všichni supervidovaní by měli mít nezakreslenou představu o možnostech a limitech supervize a měli by souhlasit s její realizací.**

Supervizor

Vzhledem k tomu, že při supervizi je důležité vytvořit především bezpečné, svobodné a ničím nezátížené prostředí, je důležitou podmínkou, aby vybraný supervizor byl pro všechny zúčastněné přirozenou důvěryhodnou autoritou. V ideálním případě by se na něm měli shodnout všichni členové účastni na supervizi.

V případě, že supervidovaní neznají vhodného supervizora, mělo by úvodní setkání být věnováno vzájemnému poznání, ze kterého by mělo vyplynout svobodné, dospělé a odpovědné rozhodnutí, zda budeme v supervizi pokračovat (zda ji začneme realizovat) nebo zda se objevily věci neslučitelné (na osobní či profesní rovině) s představami jedné či druhé strany. V takovém případě by měl výběr supervizora proběhnout znovu.

Minimální požadavek bychom mohli formulovat: **Supervizor by neměl být v důvěrném vztahu s žádným supervidovaným a měl by být pro všechny přijatelnou postavou nevyvolávající negativní postoje.**

Prostor

Prostorem není myšleno, v jaké místnosti se supervize odehrává, ale mimo jiné také, jak je supervize vymezená, aby se pracovníci po čas supervize opravdu mohli věnovat sami sobě a svým pracovním situacím.

Mělo by jít o čas a prostor, který není rušen žádnými vnějšími vlivy (telefony, klienti, procházející další lidé...), který umožní soustředěnou práci a kde se všichni zúčastnění mohou cítit rovnocenně. V ideálních podmínkách jde o prostor, který je neutrální – mimo pracoviště.

Minimální požadavek bychom mohli formulovat: **Prostor pro supervizi je prost všech rušivých vnějších vlivů a účastníci jsou v rovnocenných pozicích.**

Supervizní dohoda

Před začátkem supervize je nutné se dohodnout na základních pravidlech poskytování služby. Na podobě dohody by se měli rovnocenně podílet všechny zainteresované strany – objednavatel supervize (např. ředitel či jiný nadřízený), poskytovatel (supervizor), uživatel supervize (pracovník či pracovníci, kterým je supervize určena). Vzniká trojstranný kontrakt, který by měl být v souladu s potřebami a možnostmi supervidovaných, zadavatele i supervizora.

Dohoda (smlouva o supervizi) většinou obsahuje základní údaje týkající se formálního zabezpečení supervize – místo, rozsah, frekvence, termíny, hlavní témata, odpovědnost jednotlivých stran, honorář, apod.

Minimální požadavek potom zní: **Smlouva o supervizi, na jejíž tvorbě se podílí všichni zúčastnění, by měla být vždy základním požadavkem pro poskytování supervize.**

Aktivita a vztahy v supervizi

Vnější supervize je nástrojem podpory, pomoci, jehož témata i způsob realizace by měl vycházet primárně z potřeb supervidovaných a komunikace se odehrává na úrovni „dospělý – dospělý“. Pokud se tuto situaci podaří dobře nastavit, je v supervizi

na základě domluvy supervizora a supervidovaných možno poskytovat různé typy intervence, aniž by se narušilo bezpečí celého procesu.

Tento požadavek je obtížné naplnit formálními prostředky a normami a závisí na mnoha faktorech, jako je např. stabilita a bezpečí v týmu, vnímání smyslu supervize, úroveň vzdělání supervizora a jeho vnímání své role, apod. Přesto by se měl v dokumentech objevit jako jeden z požadavků, který dává supervizi jasnou podobu.

Minimální požadavek by mohl znít: **Účinná supervize může probíhat pouze v prostředí alespoň minimální otevřenosti a důvěry.**

Zaměření supervize

Vymezit zaměření supervize je opět velice obtížné vymáhat formálními prostředky. Východiskem pro nás je, že cílem supervize v sociálních službách je kvalitní poskytování služeb klientům. Supervize v sociálních službách představuje metodu, která může pomoci ověřit, zda služby, které klientovi poskytujeme, odpovídají jeho potřebám a zakázce, ale také našim schopnostem a možnostem daného pracoviště. Zaměření supervize se proto odvíjí od zmapování potřeb pracovníků, klientů a organizace.

Minimální požadavek bychom mohli formulovat takto: **Supervize je primárně zaměřená na pomoc pracovníkovi v udržení a prohloubení kvality jeho práce.**

3.2 Supervize v procesu transformace

Rozhodující pro úspěšnost supervize v každé organizaci je dobrá příprava pracovníků i vedení na supervizní proces. Základní podmínkou je zde zejména soustavná a otevřená komunikace mezi všemi profesními složkami od vedení, přes střední management až k pracovníkům v přímé péči, včetně klientů s ohledem na jejich stav a schopností pochopení změn. Tato podmínka je o to závažnější v zařízeních v procesu transformace, kdy se mění profesní pozice i kompetence na všech úrovních a očekávané změny, i když jsou kvalitně komunikovány, často vyvolávají v pracovnících pocity nejistoty z jejich budoucího zařazení.

Minimální požadavek zní takto: **V podmínkách probíhající transformace by supervize měla být oporou a místem sdílení zkušeností i obav z procesu, který může přinášet pro pracovníky i jejich klienty řadu nečekaných změn.**

3.2.1 Formy supervize

V rámci projektu „**Podpora transformace sociálních služeb**“ byly navrženy následující organizační formy supervize:

Supervize pro členy regionálních transformačních týmů

Dílní činnosti:

- v rámci monitoringu stavu implementace supervize v krajích i jednotlivých vybraných zařízeních zařazení obdobných témat pro manažery regionálních týmů;
- zpracování návrhu systému supervize na základě výstupů anket a seminářů s ohledem na specifika krajů a složení regionálních týmů;

- výběr supervizorů pro regionální týmy;
- sestavení supervizních skupin z členů regionálních týmů – dle počtu a složení týmu z jednoho, event. ze dvou sousedících krajů, včetně uzavření kontraktů (členové týmu a zástupce zadavatele) dle metodiky Českého institutu pro supervizi a dle Výkladového sborníku standardů kvality pro poskytovatele;
- realizace supervizních setkání pro regionální týmy - 1x supervizní setkání á 2 hodiny v intervalu cca 6 – 8 týdnů = celkem cca 15 setkání v průběhu 24 měsíců pro každou supervizní skupinu;
- skladba a náplň supervizních skupin (min. 7, max. 15 osob):
 - o úvodní setkání každého týmu zaměřené na seznámení účastníků s cíli, metodami a průběhem supervize a nastavení pravidel vyhovujících všem účastníkům a zajišťujícím bezpečí pro průběh supervizního procesu;
 - o kromě obecného zaměření na nastavení otevřené komunikace, zaměření na specifická témata projektu spojená s procesy transformace sociálních služeb a s komunikací s jednotlivými zařízeními, zástupci krajů, MPSV a pod.;
- hodnocení supervizního procesu, včetně zpracování výstupů ze supervize manažerů se souhrnem pro potřeby celého projektu;
- výběr příkladů dobré praxe a zpracování metodiky supervize v sociálních službách;

Supervize v rámci zařízení

Dílní činnosti:

- monitoring stavu implementace supervize v jednotlivých zařízeních formou korespondenčních anket a následných výjezdových seminářů s tematikou supervize, a to pro pracovníky v přímé péči i management zařízení;
- zpracování návrhu systému supervize na základě výstupů anket a seminářů s variantami odpovídajícími stavu supervizního procesu v jednotlivých vybraných zařízeních;
- výběr supervizorů pro vybraná zařízení;
- uzavření třístranných kontraktů (supervizor, zástupce organizace, zástupce supervidovaného týmu) s vymezením cílů supervize s ohledem na cíle projektu dle metodiky Českého institutu pro supervizi a dle Výkladového sborníku standardů kvality pro poskytovatele;
- dle výstupů z monitoringu výběr a sestavení supervizních skupin ve vybraných organizacích se zaměřením především jejich roli v procesu transformace, na složení týmů v jednotlivých odděleních, či službách, dále s ohledem na zapojení klíčových profesí a také s ohledem na stav komunikace v dané organizaci;
- realizace supervizních setkání pro pracovníky zařízení - 1x supervizní setkání á 2 hodiny v intervalu cca 6 – 8 týdnů = celkem cca 15 setkání v průběhu 24 měsíců pro každou supervizní skupinu;
- skladba a náplň supervizních skupin (min. 7, max. 15 osob):
 - o jeden až tři supervizní týmy v každém zařízení pokrývající cca 30% vybraných pracovníků – dle počtu zaměstnanců konkrétního zařízení;
 - o dle výsledků monitoringu minimálně jedno úvodní setkání každého supervizního týmu zaměřené na seznámení účastníků s cíli, metodami a průběhem supervize a nastavení pravidel vyhovujících všem účastníkům a zajišťujícím bezpečí pro průběh supervizního procesu;
 - o dle výsledků monitoringu zaměření zpočátku na případovou supervizi

- s postupným přechodem na týmovou supervizi;
- hodnocení supervizního procesu, včetně zpracování výstupů ze supervize pro management se závěrečným souhrnem pro potřeby celého projektu;
- výběr příkladů dobré praxe a zpracování metodiky supervize v sociálních službách;

Supervize resortního týmu MPSV

Dílčí činnosti

- výběr a volba supervizora resortního týmu;
- metodické setkání resortního týmu nad vymezením cílů supervize s ohledem na cíle projektu;
- uzavření třístranného kontraktu (supervizor, zástupce zadavatele, zástupce supervidovaného týmu) s vymezením cílů supervize s ohledem na cíle projektu dle metodiky Českého institutu pro supervizi a dle Výkladového sborníku standardů kvality pro poskytovatele;
- realizace supervizních setkání pro členy resortního týmu – 1x supervizní setkání á 2 hodiny v intervalu cca 6 – 8 týdnů = celkem cca 15 setkání v průběhu 24 měsíců;
- hodnocení a sebehodnocení supervizního procesu;
- zhodnocení procesu supervize resortního týmu a zpracování výstupů do metodiky supervize v sociálních službách;

Intervize v rámci zařízení

Dílčí činnosti

- mapování a příprava podmínek pro zavedení intervize v jednotlivých vybraných zařízeních v návaznosti na monitoring systému supervize;
- návrh systému intervize v zařízeních pod metodickým vedením regionálních týmů;
- kurz pro vybrané zástupce organizací a členy regionálních týmů zaměřený na supervizní a intervizní procesy v zařízeních sociálních služeb – 4 denní akreditovaný kurz „Úvod do supervize v sociálních službách“ (2x 2denní setkání + distanční studium) pro cca 15 – 20 členů regionálních týmů;
- uzavření třístranného kontraktu (supervizor, zástupce organizace, zástupce supervidovaného týmu) s vymezením cílů intervize s ohledem na cíle projektu dle metodiky Českého institutu pro supervizi a dle Výkladového sborníku standardů kvality pro poskytovatele;
- realizace intervize pro pracovníky zařízení – 1x intervizní setkání á 2 hodiny v intervalu cca 6 – 8 týdnů = celkem cca 15 setkání v průběhu 24 měsíců pro každou intervizní skupinu;
- skladba intervizních skupin (min. 7, max. 15 osob) – jeden až dva intervizní týmy v každém zařízení – dle počtu zaměstnanců konkrétního zařízení;
- hodnocení a sebehodnocení intervizního procesu;
- zpracování výstupů z intervize a výběr příkladů dobré praxe do metodiky supervize v sociálních službách;

Zapojení členů realizačního týmu

- koordinátor supervize – garance po odborné a metodické stránce supervize, včetně průběžné komunikace se členy koordinačního projektového týmu v závislosti na jednotlivých dílčích činnostech;

- asistent koordinátora – organizační a administrativní zajištění supervizí (anketní dotazníky, pozvánky, prezenční listiny, zápisy, smlouvy), kontaktní osoba oblasti supervize pro všechny účastníky projektu;

Zapojení ostatních subjektů (kraje, MPSV, zařízení apod.)

Zástupce regionálního týmu, zástupce resortního týmu a zástupce managementu vybraných zařízení

- zapojení do monitoringu stavu implementace supervize/intervize ve vybraných zařízeních;
- podíl na zpracování systému supervize pro vybraná zařízení;
- spoluúčast na průběžném i závěrečném hodnocení supervize;
- spoluúčast na výběru příkladů dobré praxe a zpracování metodiky supervize v sociálních službách;

Výstupy

Dílčí výstupy:

- výstupy z monitoringu a návrhy systému supervize pro vybraná zařízení sociálních služeb;
- zápisy z průběhu supervize, prezenční listiny, hodnocení a sebehodnocení supervizního procesu;

Závěrečný výstup:

- zapracování výstupů ze supervize do metodiky supervize v sociálních službách, včetně příkladů dobré praxe;

Harmonogram

3. - 6. měsíc: monitoring regionů a zařízení, zpracování systému supervize, výběr supervizorů a uzavírání kontraktů;

30. měsíc: realizace supervize ve vybraných zařízeních;

31. - 32. měsíc: hodnocení supervizního procesu, výběr příkladů dobré praxe a zpracování metodiky supervize v sociálních službách;

3.2.2 Monitoring – průběh a výsledky

Jak jsme již uvedli výše, supervize přichází do sociálních služeb ne vždy jako vítaný pomocník, proto opakovaně slyšíme o situacích, kdy i zkušený supervizor se setká na prvním supervizním setkání s lhostejností, nepochopením a někdy až s odporem k jeho nabídce.

Bariéry supervize

Tyto bariéry pramení zejména z obav a nepochopení smyslu a cílů supervize u pracovníků sociálních služeb, a to zejména:

- obavy z narušení vlastního soukromí, nedůvěra ke členům pracovního a potenciálně i supervizního týmu;
- obavy z „prosakování“ citlivých informací ze supervize směrem k zaměstnavateli;
- obavy ze supervizora jako z nové neznámé role, která je chápána převážně jako kritická a kontrolní;
- obavy z neprofesionality supervizora a nezvládnutí jeho role v průběhu supervize,

kdy může způsobit „více škody než užitku“;

Bariérami mohou být také dosavadní negativní zkušenosti se supervize vyplývající z:

- neschopnosti supervidovaných definovat svoji zakázku;
- neschopnosti supervidovaných dávat a přijímat zpětné vazby;
- mechanického „zavedení“ supervize vedením organizace;
- nepřiměřené použití psychoterapeutických technik supervizorem;

Bariérami formálního rázu může být nedostatek finančních zdrojů na supervizi, resp. nedostatek schopností managementu plánovat a získávat finance na celoživotní vzdělávání pracovníků, včetně supervize.

Pro pochopení a odstranění těchto bariér se v praxi osvědčilo následující schéma. Jeho název „Tee-Pee“ vznikl při diskuzích o přípravě supervizního systému v organizaci, kdy účastníci kurzů obvykle malovali koncepční „pyramidu“ supervize, ale po další diskusi zjistili, že je třeba postavit ještě něco nad tuto pyramidu – a tak vznikla její nadstavba, která připomíná indiánské Tee-Pee.

Touto nadstavbou je monitoring, který do jisté míry naplňuje proces supervize organizace – v našem případě zaměřené speciálně na stav komunikace a dosavadní zkušenosti se supervizí v zařízení.

Chceme tím říci, že monitoring, tedy příprava pracovníků i vedení na supervizi je proces, který je rozhodující pro úspěšnost supervize v organizaci.

Proto jsme také v rámci projektu podpory transformace věnovali monitoringu zařízení velkou pozornost. Z výstupů ankety a z následného osobního setkání v zařízení bylo již dopředu často patrné, zda a jakým způsobem zde bude supervize probíhat.

„Tee-Pee“ supervize v sociálních službách

Dosavadní zkušenosti se spv

Motivace pracovníků a vedení

Finance a organizace

Výběr supervizora, týmu supervizorů

Stav a kvalita komunikace:

- v týmech
- pracovníků a vedení

Specifika poskytované služby:

- cílová skupina
- terénní služba, směnnost apod.

Úvodní semináře pro:

- pracovníky
- vedení
- všechny dohromady

Trojstranný kontrakt:

- supervizor
- vedení
- zástupce supervidovaných

Typ spv:

- případová
- týmová
- manažerská
- jiná ...

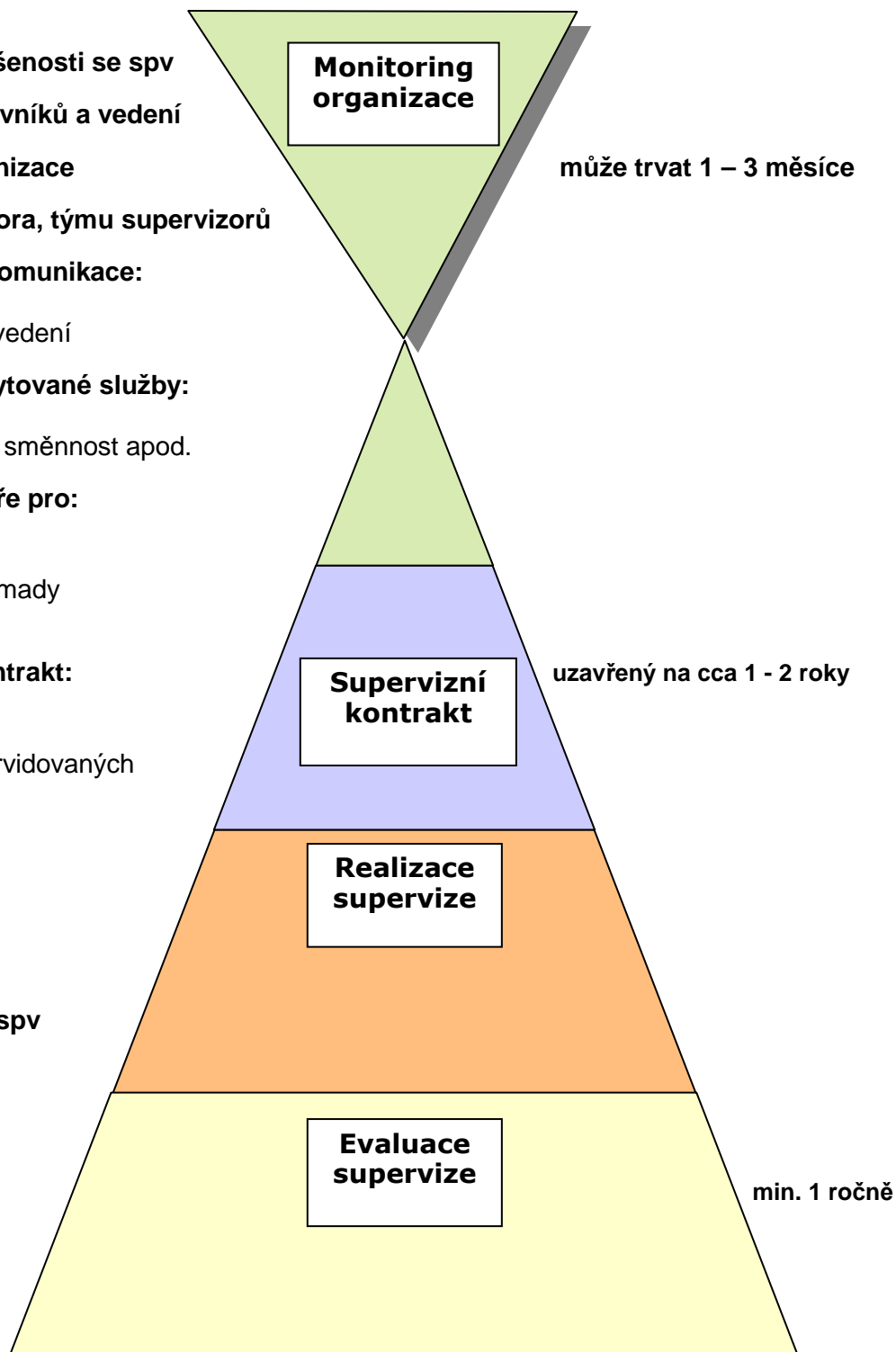
Harmonogram spv

Zpětná vazba:

- k supervizorovi
- k vedení

Formy eval.:

- výstupy
- změny



3.2.2.1 Monitoring organizace

Jako první krok monitoringu byl všem vedoucím organizací zařazených do projektu rozeslán úvodní oslovovací dopis s popisem supervize v projektu transformace (viz příloha č. 1), ke kterému byla přiložena, kromě Power Pointové prezentace se základními informacemi o supervizi, také anketa **Jaké jsou moje potřeby a co očekávám od supervize** (viz příloha č. 2). Anketa byla realizována jako součást monitoringu supervize, a to vždy ještě před zahájením supervizí.

Celkem bylo vyhodnoceno 617 anketních dotazníků z 32 zařízení, dále uvádíme souhrn nejčastějších postojů a názorů, které zde byly uvedeny (kompletní vyhodnocení ankety viz příloha 3):

Co nového – zajímavého či obtížného mi transformace přináší:

- zajímavé:

- nové možnosti pro klienty, spojené s jejich začleněním do přirozeného života (větší svoboda, soukromí, možnost individuální péče a bezbariérového přístupu) vedoucí k posunu a pokroku klienta, ke změně jeho chování – **216 odpovědí**;
- nové informace, pracovní postupy a způsoby řešení problémů, zkušenosti kolegů z jiných zařízení – **101 odpovědí**;
- změnu pracovního prostředí, kolektivu a celkově pracovní náplně, péče o menší počet klientů, profesní růst – **57 odpovědí**;

- obtížné:

- stále větší nároky na zaměstnance (narůstající administrativa, více zodpovědnosti, větší pracovní náplň, problém s motivováním klienta, ale i pracovníka v organizaci k budoucím změnám) – **107 odpovědí**;
- obavy o klienty (adaptace klientů na nové prostředí s sebou přináší větší zodpovědnost, samostatnost a nové povinnosti, ale také problémy - společnost je nechce přijmout) – **83 odpovědí**;

Jaké jsou moje dosavadní zkušenosti se supervizí, resp. se supervizorem/supervizorkou?

- pozitivní postoje:

- dobré (supervize je přínosem, přináší nový náboj k práci, nabízí nové pohledy na naše problémy a pomáhá najít jejich řešení) – **220 odpovědí**;

- jiné postoje:

- žádné – **170 odpovědí**;
- malé – **73 odpovědí**;
- nedostačující (v ničem mi nepomohla, nepřinesla žádné konkrétní výsledky či změny) – **49 odpovědí**;
- špatné (supervizor byl nedůvěryhodný, nebyl nezávislý na vedení) – **39 odpovědí**

Od března 2011 probíhal monitoring organizací z hlediska dosavadních zkušeností se supervizí formou osobních návštěv zařízení. Monitoringu se zúčastnili kromě koordinátorů supervize a stávajícího či budoucího supervizora či supervizorky, vždy zástupci vedení organizace, další zaměstnanci a často i zástupci regionálních transformačních týmů kraje.

Výstupem byla monitorovací zpráva schválená a podepsaná koordinátorem supervize i zástupcem vedení (viz příloha č. 4), která zhodnotila dosavadní průběh supervize i transformace a stanovila cíle pro následující období.

Následovalo uzavírání smluv - třístranných kontraktů se zástupci vedení, supervizorem/kou a se zástupci každé supervizní skupiny (viz příloha č. 5), smluv se supervizory (viz příloha č. 6) a zpracování harmonogramů setkávání supervizních skupin do konce února 2013 (viz příloha č. 7).

Do konce ledna 2012 byl uzavřen monitoring stavu supervize, včetně potřebné dokumentace a zahájen cyklus supervize ve 32 zařízeních sociálních služeb zařazených do projektu. V té době probíhala supervizní setkávání celkem v 81 supervizních skupinách. Do procesu bylo v té době zapojeno 38 supervizorů a supervizorek.

Vzhledem ke změnám v počtu zařízení zařazených do projektu i vzhledem ke změnám ve složení a počtu supervizních skupin bylo počátkem roku 2013 evidováno ve 32 zařízeních celkem 104 supervizních skupin.

3.2.2.2 Monitoring regionálních transformačních týmů

Členové regionálních transformačních týmů (RTT) byli vždy přizváni na monitorovací setkání v zařízeních jejich kraje, kde jedním z projednávaných bodů byla také supervize RTT.

V průběhu monitorovacích setkání v zařízeních se prokázalo, že supervizi RTT stojí v cestě několik objektivních i subjektivních faktorů. Zejména se jednalo o různorodé složení RTT z hlediska profesního zaměření, o personální změny ve složení RTT a objevily se také obtíže při sestavování harmonogramu supervizí vzhledem k pracovní vytíženosti zástupců krajů z řady odlišných odborů KÚ i z hlediska dojíždění manažerů zařízení do sídla kraje.

V krajích, které projeví zájem o supervizi RTT (Jihomoravský, Liberecký, Středočeský, Ústecký) pokračovala komunikace o podmínkách zahájení supervize, resp. byly realizovány monitorovací návštěvy v sídle kraje za účasti členů RTT.

Na monitorovací návštěvě RTT Ústeckého kraje, po seznámení jejich členů s procesem supervize v projektu Národního centra podpory transformace, byly na základě diskuze formulovány následující závěry:

- zájem byl pouze o individuální supervizi členů RTT;
- členové RTT doporučují přesun prostředků z kraje na posílení supervize v zařízeních;
- členové RTT doporučují posílit prostředky na opakování kurzu Úvod do supervize pro zájemce z dalších zařízení;
- členové RTT doporučují pro proces zavedení intervize v zařízeních realizaci cyklu supervize pro intervizory;

Z uvedených důvodů se členové RTT, ať se jednalo o zástupce krajů, či manažery zařízení, zapojili pouze v malé míře do supervizí. Ta byla realizována pouze v krajích Středočeském, Libereckém a Jihomoravském – i zde ale byly poměrně nízké počty účastníků ve skupině. Zájem byl o individuální supervize u některých vedoucích zařízení a členů krajských týmů. Vzhledem k podmínkám projektu byl schválen snížený počet účastníků na dva, ale individuální supervize hrazené z projektu nebyly doporučeny.

3.2.2.3 Monitoring z hlediska intervize

V březnu 2011 byla oslovena všechna zařízení začleněná do projektu se žádostí, aby vybrali a doporučili svého pracovníka do přípravy a následné podpory na pozici intervizora. V květnu a červnu 2011 proběhl čtyřdenní akreditovaný kurz „Úvod do supervize v pomáhajících profesích“, kterého se zúčastnilo 21 účastníků z 21 zařízení sociálních služeb.

Cílem kurzu bylo seznámení s principy a metodami supervize v pomáhajících profesích. Zároveň zde proběhla diskuze o postupných krocích zavádění intervize dle kvality a úrovně komunikace v zařízení od neformálního setkání nad problémem až k řízené diskusi s předem stanovenými kroky a cílem (*viz příloha č. 8*).

Z kurzu vzešlo 21 úspěšných absolventů, kteří zpracovali osnovu zavedení intervize do zařízení (*viz příloha č. 9*), která byla v dalším období průběžně konzultována. Na dalším setkání intervizorů (11 přímých účastníků + 4 korespondenčně) v únoru 2012 byl diskutován stav a průběh zavádění intervize v zařízení na základě průběžně doplňovaných osnov.

Obecně řečeno je zavedení, resp. prohloubení procesu supervize i intervize (nejen) v zařízení sociálních služeb, vždy závislé na úrovni komunikace, a to jak horizontálně mezi zaměstnanci a klienty, mezi zaměstnanci navzájem, tak vertikálně na jednotlivých úrovních řízení.

Jak vyplynulo z výstupů ankety Potřeby a očekávání (*viz. kap. 3.1.2.1*), nebyly zdaleka ve všech zařízeních pro intervizi optimální podmínky. Externí supervizoři mají výhodu nezávislosti, a tudíž je zde méně obav z jejich možného zveřejňování informací – což je nejčastější obava účastníků.

Interní pracovníci zařízení – intervizoři mají svojí roli podstatně těžší, jejich každodenní přítomnost a znalost prostředí je pro ně výhodou, ale zároveň potenciální velkou bariérou v oblasti důvěry a bezpečí pro sdělování svých zkušeností a pocitů od ostatních kolegů.

Z tohoto hlediska jsme vyhodnotili zkušenosti 15 intervizorů z 15 zařízení zapojených do tohoto procesu po cca 6 měsících od absolvování úvodního kurzu supervize s ohledem na rozdílné nastavení podmínek pro jejich působení v jednotlivých zařízeních.

Na základě zkušeností z praxe jsme navrhli netrvat na vymezení harmonogramů setkávání a na stálém složení intervizních skupin. Řada intervizních aktivit probíhala nepravidelně, a to dle aktuální potřeby a často formou individuálních spíše neformálních, i když často účinných diskuzí a konzultací.

Vzhledem k tomu, že všichni intervizoři se shodli, že pro svoje další působení potřebují průběžnou metodickou a supervizní podporu, jsme navrhli cyklus setkávání intervizorů v rozmezí cca čtyř měsíců, na které si účastníci připraví popis své činnosti vycházející z úvodní osnovy intervize a kde budou mít možnost supervizně konzultovat svoje aktivity.

V závěru projektu zpracovalo 15 aktivně působících intervizorů závěrečnou zprávu o průběhu intervize v zařízení (*osnova – viz příloha č. 13*), jejíž výstupy jsou shrnuty v kapitole 3.2.4.

3.2.3 Požadavky na supervizory a zdroje supervizorů

Kritéria výběru supervizora:

Kritéria výběru supervizorů z těchto nabídek jsme navrhli na základě:

- kapitoly 8.3 - Supervize jako specifická forma podpory nezávislého vnějšího odborníka z výkladového sborníku Standardy kvality v sociálních službách (viz příloha č. 14);
- zkušeností s několika desítkami supervizorů z kurzů organizace HESTIA, včetně vedení jejich cvičných supervizí, kde je patrné, že v jejich praxi rozhodují kromě znalostí a dovedností také osobnostní zralost a přístup supervizora ke konkrétní zakázce pracovníků sociálních služeb;
- zkušeností s realizací supervize v zařízeních sociálních služeb, kde stále převažuje nedostatek vhodných supervizorů reflektujících specifika sociálních služeb;
- včetně zkušeností, že o úspěšnosti supervizora v praxi nerozhodují pouze jejich osvědčení o absolvovaných kurzech;

Podklady pro posouzení kvalifikace supervizora

A. Portfolio supervizora:

- kopie dokladů o kurzu či výcviku v supervizi v min. rozsahu 150 hodin od některého vzdělavatele – ČIS, UK FHS, Remedium, I-KOS, ISZ-MC, SPIN, ČAS, HESTIA;
- profesní CV se zaměřením na práci se skupinovou dynamikou a vedením supervize zejména v sociálních službách;
- reference od min. dvou příjemců supervize, z toho alespoň jednoho ze sociálních služeb;
- motivační dopis na téma: „Já a supervize v zařízení sociálních služeb“;

B. Posouzení v průběhu monitoringu stavu supervize v pilotních zařízeních:

- monitoring vede vždy jeden z týmu lektorů supervize HESTIA (Jiří Tošner, Luboš Smékal);
- na jednání s vedením a klíčovými pracovníky konkrétního zařízení je vždy přizván budoucí supervizor či supervizoři (dle velikosti zařízení);
- dle průběhu tohoto procesu je potvrzen supervizor/supervizoři pro konkrétní zařízení a uzavřena s nimi dohoda o spolupráci;
- stejně postup platí při výběru supervizorů pro transformační týmy krajů;

Zdroje supervizorů

V listopadu a prosinci 2010 jsme vybrali z webového seznamu Remedia, o.s. několik desítek registrovaných supervizorů. Postupně jsme je oslovovali se žádostí o zaslání dokladů a dalších informací s ohledem na jejich specializaci a region působnosti.

Dle charakteru zasláné dokumentace a regionu působnosti jsme supervizory postupně zvali na monitorovací návštěvy v zařízeních, kde představili pracovníkům i managementu zařízení sebe i svoje zkušenosti. Po vyhodnocení monitoringu supervizoři v každém zařízení dohodli počet a strukturu skupin, připravili harmonogram setkávání a uzavřeli kontrakty. Podle stavu zkušeností pracovníků se supervizí uspořádali v některých případech před jejím zahájením seminář, na kterém je seznámili s cíli a metodami, případně pomohli při sestavení supervizních skupin.

3.3 Zavádění a realizace supervize v sociálních službách

V projektu se uvádí počet účastníků supervizí v rozsahu od 7 do 15 osob. Toto rozpětí vychází ze zkušeností při práci se skupinou jako optimální, zejména se nedoporučuje, aby skupiny měly výrazně vyšší počet účastníků. Praxe v zařízeních ukázala, že horní hranice není překračována, ale vyskytly se často i skupiny o počtu 4 – 7 účastníků.

Tato skutečnost je dána, kromě občasné nepřítomnosti z důvodu nemoci, dovolené, či vzdělávací akce, zejména rozpisem směn členů týmů, kdy pro některé je dopravně obtížné přicházet na směnu o 1 - 2 hodiny dříve, resp. po směně zde o tutéž dobu zůstat déle.

Stavy počtu účastníků v supervizní skupině v dalším průběhu projektu mírně kolísaly, také vzhledem k probíhajícímu procesu transformace, kdy se skupiny zmenšovaly díky postupným přesunům pracovníků na jiná pracoviště. Z těchto důvodů byl snížen minimální počet členů supervizní skupiny ze 7 na 4 účastníky.

Období letních dovolených se ukázalo také jako faktor narušující kontinuitu supervizních setkání, kdy zde hraje roli opět nutnost v první řadě zabezpečit služby v zařízení v průběhu léta – výsledkem bylo několik nerealizovaných supervizí v zařízeních v tomto období.

Naopak k rozšíření supervize - a využití zbývajících kapacit - postupně docházelo z důvodů většího zájmu zaměstnanců, v některých případech i středního a vyššího managementu, ale také z důvodu rozdělení větší skupiny na dvě menší vzhledem k postupu transformace. Tato situace nastala v zařízení PATA Hazlov, Domov pro osoby se zdravotním postižením Mařenice, Zámek Nová Horka, Zámek Dolní Životice, Vincentinum – PSS Šternberk, p.o., Vyšší Hrádek – poskytovatel sociálních služeb, Domov Bez zámku, ÚSP Křižanov, Domov pro osoby se zdravotním postižením Zašová, DZP Velehrad, ÚSP Hrabyně.

K předčasnému ukončení supervizního cyklu došlo v jednom DOZP na sklonku roku 2012 na základě podrobného vyhodnocení současného stavu na evaluačním setkání v domově – viz zápis:

Setkání k supervizím v Domově XY

Datum a místo setkání: 16.11.2012, kancelář ředitelky

*Přítomní: - ředitelka Domova,
- zástupce supervizní skupiny,
- Jiří Tošner - HESTIA, o. s.*

Program:

- odůvodnění svolání schůzky - termínové, komunikační i obsahové problémy v průběhu supervizí;*
- objasnění vzniklé situace - mimořádná rodinná zátěž supervizora, výhrady některých zaměstnanců k průběhu supervizí;*

Závěr: Vzhledem k zatížení zaměstnanců průběhem procesu transformace i probíhajícím cyklům vzdělávacích aktivit, budou supervize v zařízení přerušeny minimálně do konce trvání projektu transformace. Po stabilizování situace budou v průběhu roku 2013 supervize v zařízení opět obnoveny.

Zapsal: PhDr. Jiří Tošner

3.3.1 Průběh supervize, příklady dobré praxe

Již v průběhu monitoringu byly patrné a v průběhu zavádění supervize se potvrdily charakteristické přístupy k supervizi, podle nichž by se dala zařízení rozdělit zhruba do tří skupin.

Tyto trendy by se daly stručně definovat takto:

- 1) **Supervizi známe, je potřebná a chceme v ní pokračovat.**
- 2) **Se supervizí nemáme žádné zkušenosti a máme z ní strach.**
- 3) **Supervizi už jsme měli, ale nepovedla se a z jejího pokračování máme obavy** - tato třetí skupina byla pro supervizory nejobtížnější.

Příklady dobré praxe – supervize

Ad trend 1)

V zařízeních, kde již před začátkem projektu supervize běžela, byly již první pololetní zprávy pozitivní – viz zápis:

Zpráva o průběhu supervize v zařízení za období od května do října 2011

1. Hodnocení průběhu supervize (úroveň komunikace v týmu, vývoj skupinové dynamiky, případné bariéry, ...)

Supervize navazuje kontinuálně na již započatý supervizní proces v zařízení. Proto jsou již vybudovány základy supervizního vztahu a supervize v rámci projektu se mohou týkat konkrétních témat práce zapojených pracovníků.

Do supervize v rámci projektu jsou zapojeny celkem 4 pracovní týmy, každý tým je tvořen 4 - 6 pracovníky. Víceméně všechny týmy přichází na supervizi s jasnou představou o zakázce a požadavku na výstupy ze supervize. Komunikace s týmy se jeví převážně jako otevřená, úroveň vzájemné komunikace v týmu se mírně liší podle jednotlivých týmů.

2. Převažující témata

Převažujícími tématy supervizí jsou témata práce s konkrétními klienty, řešení etických dilemat vycházejících z praxe a v menšině také téma spolupráce v týmu či napříč zařízeními a reflexe interních pravidel zařízení.

Příklady řešených témat:

- podpora klienta a posilování jeho odpovědnosti;
- podpora postupného osamostatňování klienta a příprava na samostatný život mimo zařízení;
- problematika hranic v neverbální komunikaci s klienty;
- problematika hranic ve vztahu klient – pracovník;
- spolupráce mezi odděleními při řešení konkrétních postupů pro práci s klienty;
- reflexe nouzového stavu na oddělení – hospitalizace dvou klientů;

3. Potřeba změny (ve složení skupiny, termínech setkání, apod.)

Supervizní skupiny odpovídají pracovním týmům – není potřeba změny v jejich složení. Setkání jsou organizována tak, aby vyhovovala pracovnímu vytížení pracovníků – ani zde není potřeba změny.

4. Jiné náměty a připomínky (zejména v souvislosti s procesem transformace)

Jiné náměty a připomínky nejsou.

Ad trend 2)

Jako příklad poslouží průběžná pololetní zpráva, ve které je dobře popsán proces překonávání bariér účastníků supervize bez předchozích zkušeností s ní – viz zápis:

Zpráva o průběhu supervize v zařízení za období od října do března 2012

1. Hodnocení průběhu supervize (úroveň komunikace v týmu, vývoj skupinové dynamiky, případné bariéry, ...)

Zpočátku těžkosti s komunikací. Týmy složené výhradně z pracovníků v sociálních službách (PSS), tedy pracovníků v přímé obslužné práci s klienty, se doposud se supervizí nikdy nesetkaly. Panovala zde tedy značná rozladěnost, co nového na ně bylo vymyšleno, že to je ztráta času, nejčastěji pak, že je to činnost navíc, která jim zasáhne do volna. Paradoxně v těchto týmech nikdy nezazněla obava z nějaké kontroly, či kooperace s vedením, což bylo velmi pozitivní pro navazování vztahu. Při neznalosti problematiky ohledně supervize s PSS přetrvávají komplikace při kontraktování. Častým tématem je hledání tématu. Objevil se ostych, uzavřenost nebo naopak delegovaný mluvčí. Každý tým v PSS si zažil skupinovou dynamiku, „užil“ si tlak 12-ti členné skupiny. Přestože se jedná o týmy, hlavně u PSS se objevuje individuální pojmání pracovních povinností. I toto se do značné míry promítá v supervizních sezeních.

2. Převažující témata

- transformace;
- obava z budoucnosti, existenční problémy;
- obava o klienty, obavy o samotné zařízení;
- komunikace;
- vhodný způsob předávání si informací;
- obavy z jednání s vedením;
- interpersonální vztahy;

3. Potřeba změny (ve složení skupiny, termínech setkání, apod.)

Během 6 měsíců došlo jednou k potřebě měnit termín setkání z organizačních důvodů, jinak vše běží podle dlouhodobě nastavených plánů. Kromě nemocí a částečného čerpání dovolených nedochází ani ke změnám ve složení týmů. Na nevhodnost čerpání dovolené v termínu supervizí byli pracovníci vedením upozorněni, nedochází k tomu příliš často.

4. Jiné náměty a připomínky (zejména v souvislosti s procesem transformace)

Jako velká výhoda i s ohledem na velké téma většiny týmů, kdy volají po transparentním předávání informací, zlepšení komunikace apod., se jeví supervize, kterou většina zaměstnanců vnímá mj. i jako možnost předání si informací, de facto jako poradu, kdy si mohou některé věci ujasnit. Hlavně u PSS je supervize vnímána jako výrazná podpora v mnoha pochybnostech a obavách, vyplývajících z transformačních kroků.

Ad trend 3)

Jako příklad dobré praxe, který popisuje poměrně častou situaci v zařízení, kde jsou obavy ze supervize ještě posíleny negativní zkušeností ze supervizních setkání realizovaných před začátkem projektu transformace, může posloužit následující

zpráva, která zároveň dokládá, že překonání obav a zavedení funkční supervize může být pro supervizora úkolem na řadu měsíců – viz zápis:

Zpráva o průběhu supervize v zařízení za období od 29.6. do 30.11. 2011

1. Hodnocení průběhu supervize (úroveň komunikace v týmu, vývoj skupinové dynamiky, případné bariéry, ...)

Za uvedené období se uskutečnila čtyři supervizní setkání. Od počátku malá důvěra v supervizi, spíše odmítavý postoj některých jednotlivců včetně zdůvodnění, že supervizi nepotřebují. Při hlubším rozboru vyvstávají hypotézy, zda tento postoj nemůže být zapříčiněn negativními zkušenostmi z minulých supervizí, či nedostatečnou důvěrou mezi pracovníky navzájem a absencí pocitu bezpečí během supervizí (přenos informací „ven“, obava vyjádřit se jeden před druhým).

Motivační prvky pro aktivní účast na supervizi se zpočátku míjely účinkem, posun k pozitivní změně byl až při posledním listopadovém setkání. Zde se podařilo i pojmenovat některá slabá místa v kontextu přijímání x odmítání supervize. Na uvedeném setkání již byla patrná motivace a ochota některých osob k supervizní spolupráci a stěžejním tématem se stala „vzájemná důvěra mezi pracovníky navzájem a důvěra mezi pracovníky a supervizorem“.

2. Převažující témata

Proces transformace:

- *motivace k zavádění transformace, motivace klientů, hledání míry podpory klientů versus jejich vedení k samostatnosti;*
- *poskytování zpětné vazby mezi pracovníky navzájem i v rámci zařízení;*
- *rozpoznávání osobních a profesních hranic při práci;*
- *motivace pracovníků, mapování úspěchů, prevence syndromu vyhoření.*

3. Potřeba změny (ve složení skupiny, termínech setkání, apod.)

Navrhuji zařadit do supervizí této skupiny i další pracovníky zařízení. Důvodem je vybudování důvěryhodnosti institutu supervize, poskytnutí prostoru pro sdělování zpětné vazby i ostatním pracovníkům, prevence zkradeného přenášení informací, prevence spekulací.

4. Jiné náměty a připomínky (zejména v souvislosti s procesem transformace)

Jako pozitivní lze konstatovat, že většina pracovníků je k procesu transformace motivována, mají zájem o nové informace, vítají pravidelné informační schůzky.

Námět: pokračování v exkurzích do zařízení, kde již transformace aktivně probíhá, ze jména do zařízení obdobného typu jako je toto. Exkurze bych z motivačních důvodů doporučovala všem pracovníkům v přímé péči, kteří zatím na exkurzi nebyli.

Příklady dobré praxe – intervize

Jako příklad dobré praxe uvádíme zprávu o průběhu intervize v zařízení Diagnostický ústav sociálních služeb Tloskov, včetně ukázky zápisu z intervizního setkání zdejších pracovníků. Zápis z intervize nejen přehledně a výstižně dokumentuje postup diskuze, ale zároveň může sloužit jako metodický podklad pro obdobná témata z praxe – viz oba zápisy:

Zpráva o průběhu intervize v zařízení sociálních služeb

Název zařízení: Tloskov

Současný stav a moje role:

Intervize je součástí plánované nabídky podpory, stejně jako supervize. Zaměstnanci se přihlašují na vypsání termínů (zpravidla 4 termíny v měsíci) dle své potřeby - zcela volně. Ve vnitřních předpisech se však počítá i s „povinnou intervizí“, tj. vedoucí zaměstnanec může nařídít zaměstnanci účast na intervizi, pokud by zjistil, že má zaměstnanec více než drobné problémy s řešením pracovních úkolů.

Probíhá skupinová i individuální forma intervize. Z intervize se dělají zápisy, pokud se na jejich potřebnosti s účastníkem dohodneme, nejsou však automaticky, tj. ne z každého setkání. Snažíme se, aby se jednání drželo v odborné linii s prvky efektivního jednání, tj. není to posezení u kávičky, přestože kávu u jednání rádi popijíme.

Plán nejbližších kroků:

Ke konci roku 2012 zhodnocení ročního průběhu intervizí - předání podkladů řediteli.

Zpětné vazby od zaměstnanců, kteří se v průběhu roku intervizí zúčastnili (+ vypracování evaluačního dotazníku)

Předpokládaný cílový stav koncem února 2013:

Supervizor doporučuje intervizi - jako vnitřní podporu ze strany organizace (intervizor zná více souvislostí).

Intervizor doporučuje supervizi – další forma podpory, nezávislý pohled, doplnění či rozšíření obzoru na problém.

Dohoda o sdílení intervizí a supervizí – obecné shrnutí roční práce, přehled témat, zjištění (přehled) - v čem si zaměstnanci nejvíce žádají o podporu a proč - možnost zpětné vazby vedení - např. námět ke vzdělávání či doplnění vnitřních dokumentů apod.

Reflexe a dojmy:

Z intervizí mám příjemný pocit, jsem přesvědčena, že vedou ke zkvalitňování služby a zdokonalování dovedností zaměstnanců. Z ústních zpětných vazeb zaměstnanců, kteří intervizi využili, prozatím plyne spokojenost. Zároveň však platí, že intervizi žádají převážně nejmotivovanější zaměstnanci, zatímco ostatní potřebují ještě čas (a možná i drobný pracovní průšvih), aby si důležitost konzultací uvědomili a přijali ji „za své“.

Zpracovala: H. Charvátová

Příloha – příklad zápisu z intervize, úpravy textu: jméno klienta nahrazeno XY, jména zaměstnanců pouze iniciály.

Zápis z intervize – téma klient XY – datum 20. 10. 2011

Přítomni: J.S., M.M., J.B., Bc.P., J.V., J.V., H.K.,

Moderátor intervize: Mgr. Charvátová

Podstata tématu dle personálu: Klient XY má občas afekty či agresivní sklony, rozbíjí věci, bouchá do nábytku, je hluchý, případně je negativistický, nevydrží u aktivit a vážně dodržování limitů, projevuje citový a dotekový zájem o ženy – i z řad personálu.

Stanovení co klienta XY baví, co funguje:

- aktivizační činnosti, je-li individuální;
- nákupy, dobroty, káva;
- být v kontaktu s kamarádkou, kamarádem, který je dle jeho „gusta“ - tj. rozumově je nepřevyšuje, není příliš dominantní a nepřebírá příliš pozornosti personálu;
- pomáhat, je-li požádán;
- aktivizace mimo zařízení (i výlet);
- nabízení změn (něco nového);
- přesně mu říkat, nebo znázornit co kdy bude následovat (časový přehled);
- docházka na hudební aktivizaci (individuální), poslech hudby;

Stanovení co klienta XY nebaví, co nefunguje:

- když každý člen týmu dovolí jiné limity (nejednotnost);
- „uplácení“, dělání mu pomyšlení – přepečovávání;
- kolektivní aktivity;
- činnost po snídani (útlum, nečinnost, vymýšlení okamžitých požadavků);
- když se personál věnuje někomu jinému;

Co dělat při agresivním jednání klienta XY:

- nedat najevo strach- být pevný;
- nechat ho být (pokud nic a nikoho neohrožuje);
- nabídnout činnost (individuální) – třeba muziku;
- zamezit v jednání – např. úchopem, když tluče do skříně;
- použít informaci, která je převede na jinou činnost – SEDNI si do křesla, jdi do pokoje (tj. neříkat, co nemá dělat, říci co MÁ UDĚLAT);
- vysvětlit předem, že nyní jdu pomoci jinému klientovi, ale za chvíli, že budeme spolu pracovat – např. učit se hrát karty;
- používat metodu „antidotum“ - tj. léčivou představu (např. je-li podrážděný, že něco chce, co momentálně v reálu nejde uspokojit, bavit se o tom – jaké by to mělo být, proč si to přeje atd.);

Nápady cílů, co může obohatit jeho život s osobním významem:

- oslovit kamarádku z Benešovska – dojednat návštěvy;
- oslovit kamaráda z vedlejšího domu – pomoci sjednat kontakt;
- využít záliby nákupu a minimalizovat předcházení afektu – dopoledním plánem
jít do města, tam posnídat - s cílem odstranit vazbu- snídaně x útlum x afekt;
- zasvětit do všeho jeho rodinu (otce, bratra) s cílem podpory a jednoty postupů;

Související postupy a pravidla:

a) Personál musí mít jasná a konkrétní pravidla, které všichni respektují – tj. popsat v čem a jakou podporu potřebuje a seznámit daný personál s povinnostmi toto dodržovat.

b) Vedoucí pracovník musí tyto postupy kontrolovat a zaměstnancům, kteří je nebudou dodržovat dávat najevo, že tento způsob práce kazí činnost kolektivu a že budou fungovat dle dojednaných pravidel, + případné sankce a hodnocení (např. osobní příplatek), zároveň jsou tím motivováni zaměstnanci, kteří pracují týmově a kvalitně.

c) Spolupráce s rodinou XY - snažit se o jednotné limity a postupy + vysvětlení důvodu a následků.

d) Oddělit, co je běžný nákup (ten realizovat vždy) a co je odměna - tj. to, co je jen při splnění podmínek.

e) JEDNOTNOST POSTUPU a nedělat věci za klienta, které umí (nevařit mu kafe, totéž v hygieně, oblékání, úklidu). To co nezvládá může být cílem, jak se věc naučí, jaký bude postup.

f) I přes fakt, že XY má potřebu citu, je nutné zachovávat profesní limity a nedovolit či dokonce podporovat závislost (tj. personál nebude akceptovat např. hlazení po stehnech, tulení se k sobě apod.). Naplnění citové potřeby XY je naším a jeho cílem a pomůžeme mu v tom – např. podporou v kontaktu s rodinou, sjednáním návštěv u kamaráda, kamarádky a podobně. Podporujeme jej i v potřebě ženského kolektivu, ale se zásadou limitů – tj. nedovolit jiné doteky než společensky běžné (např. podání ruky).

Výše uvedené je společný týmový závěr zúčastněných.

Zapsala: Mgr. H. Charvátová

Ne vždy je ale čas a prostor pro takto podrobně zpracovaný zápis, ať ze supervize či z intervize. Proto dále uvádíme příklad stručného, ale pro potřeby komunikačního procesu výstižného zápisu z intervizního setkání, kde je popsáno probírané téma i cíl setkání, opět aniž by zde byly zveřejněny osobní či profesní údaje konkrétních účastníků setkání – viz zápis:

Zápis z intervizního setkání dne 6. 4. 2012

Přítomni: viz prezenční listina

Na žádost pracovníků přímé péče z II. oddělení se uskutečnila intervize v prostorách pro personál. Zakázkou tohoto setkání bylo sjednocení postojů pracovníků ke klientům.

Na oddělení došlo k výměně personálu z důvodu odchodu dvou pracovníků do jiného zařízení sociální služby.

Pracovnice dříve působily na mužském oddělení (vysoká míra podpory). I když přestupem na II. oddělení se jejich pracovní náplň změnila, zvládly tuto situaci velmi dobře. Problém vyvstal až po měsíci, a to v pochopení smyslu přípravy klientů na přechod do nového zařízení mezi původními pracovníkyněmi a novými pracovníkyněmi.

Stávající pracovníce (proškoleny vzděláváním pro PPP) nedokázaly dobře uchopit změnu poskytování sociální služby a z jejich strany dochází neustále k přepečování klientů. Naopak nové pracovníce (proškoleny vzděláváním pro PPP) se snaží posilovat kompetence a zodpovědnost klientů, pracují

s přiměřenými riziky a mají snahu klienty připravovat na změnu způsobu života.

Tyto dva rozličné přístupy měly špatný vliv na klienty a této situace začali využívat („když nedovolí jedni, dovolí druzí“). Proto snahou intervizního setkání bylo sjednotit postoj pracovníků, najít společné řešení a začít pracovat jako tým.

Na závěr jsme si nastavily pokračování těchto setkání a to 1 x za měsíc – nebo podle potřeby.

Zpracovala: pracovnice zařízení pověřená zaváděním intervize.

3.3.2 Zhodnocení zkušeností se supervizí, úskalí a přínosy

Průběžné zprávy o průběhu supervize v zařízení

Každý supervizor zpracovává po cca 6 měsících zprávu o průběhu supervizních setkávání (viz příloha č. 10), ve které hodnotí souhrnně průběh, probíraná témata, případně další náměty a potřeby změn, tuto zprávu nechá nejprve odsouhlasit svojí supervizní skupinou.

Následující výstupy jsou zpracovány na základě 18 pololetních zpráv ze zařízení, kde supervize probíhají již cca od června 2011, ve stavu cca po roce běhu supervizí v rámci projektu „Podpora transformace sociálních služeb“.

Hodnocení průběhu supervize

Ve většině případů se supervize rozeběhla úspěšně, obvykle od počátečního ostychu a obav postupně k vytváření supervizního vztahu, vyjasňování pravidel, budování atmosféry důvěry a vzájemného sdílení.

Tam, kde současná supervize navazuje kontinuálně na již započatý supervizní proces v zařízení a kde jsou již vybudovány základy supervizního vztahu, tam již většina členů týmu přichází na supervizi s jasnou představou o zakázce a požadavku na výstupy ze supervizí.

V několika málo případech se objevila zpočátku malá důvěra v supervizi, spíše odmítavý postoj některých jednotlivců včetně zdůvodnění, že supervizi nepotřebují. Při hlubším rozboru se objevují očekávané důvody, že tento postoj může být zapříčiněn negativními zkušenostmi z minulých supervizí, či nedostatečnou důvěrou mezi pracovníky navzájem a absencí pocitu bezpečí během supervizí.

Obvykle teprve po několika setkáních se uplatňují motivační prvky pro aktivní účast na supervizi a je patrný posun k pozitivní změně, kdy se daří pojmenovat slabá místa v kontextu přijímání/odmítání supervize a otevřít tak prostor k další diskusi.

Ve všech případech hraje zásadní roli: „**vzájemná důvěra mezi pracovníky navzájem a důvěra mezi pracovníky a supervizorem**“.

Hlavní témata supervize

Hlavní témata, společná pro většinu skupin a prolínající se do všech ostatních témat:

- **proces transformace** – vyjasňování procesu, eliminace obav, podpora v kontextu komunikace ohledně transformace, motivace klientů;

- **komunikace** – uvnitř týmu, komunikace směrem k vedení – přenos informací, kompetence jednotlivých pracovníků.

Při podrobnějším rozboru se vyskytují často témata související s transformací:

- práce s klienty, podpora transformace na úrovni pracovníci a klient;
- právní aspekty v přístupech k uživatelům po transformaci související se svobodou a odpovědností (hranice co ano, a co už ne, aby byl uživatel chráněn);
- individuální plánování s uživateli (zjišťování jejich potřeb);
- kdo povede týmy a kteří klienti v nich budou (potřeba souladu mezi pracovníky a mezi pracovníky a uživateli - vhodnost výběru, kritéria výběru);

Dále se objevují témata související s komunikací či podporou ze strany vedení:

- motivace pracovníků, podpora v situacích pocitu bezmocnosti;
- pocit ohrožení, obava ze zrušení zařízení;
- etická stránka při poskytování služeb (problematika související s pohrbíváním);
- vedení zařízení a jeho schopnost kontra možnost přistupovat k pracovníkům dle jejich zásluh;
- netransparentní vedení, resp. nemožnost vyjádřit se k nařízením vedení, která nereflktují praxi (přirovnání „o nás bez nás“);
- nedostatek personálu na oddělení – nemožnost věnovat se klientům tak, jak to považují pracovníci za správné;
- obtíže v situacích, kdy standardy kvality nereflktují skutečnou praxi (stává se, že jdou proti sobě);

Na konkrétních případech jsou řešeny na příklad otázky:

- podpora klientky a posilování její odpovědnosti;
- podpora postupného osamostatňování klientky a příprava na samostatný život mimo zařízení;
- problematika hranic ve vztahu klientka – pracovnice;
- reflexe nouzového stavu na oddělení – hospitalizace dvou klientek;
- emoční zpracování situace smrti klientky;
- spolupráce jednotlivých pracovních pozic v ústavu, spolupráce s jinými odborníky (zdravotníky);
- jednání s příbuznými klienta a jeho specifika při procesu změn v transformaci;
- budoucí stěhování dvou klientů, jak je co nejlépe na změnu připravit;
- případové supervize klientů, jak reagovat na jejich projevy negativismu, agrese, kterými např. reagují na změny v prostředí – jak toto zpracovávat, až nastane velká změna v jejich životě, jak dávat klientovi hranice;
- případové supervize dvou klientů a individuální péče speciální pedagožky;

Potřeba změny průběhu supervize

Supervizní skupiny v převážné většině odpovídají pracovním týmům – není pocítována potřeba změny v jejich složení. Setkání jsou organizována tak, aby vyhovovala pracovnímu vytížení pracovníků – ani zde není v současnosti viditelná potřeba změny.

Jiné náměty a připomínky

Náměty:

- připravit, resp. pokračovat ve stážích a exkurzích do zařízení, kde je již transformace zavedena do praxe;

- přizvat na supervizi další profese (např. sociální pracovníci), pokud bude souhlasit, za účelem nalezení účinného způsobu komunikace

Pozitivní konstatování:

- byly zavedeny pravidelné porady celého zařízení;
- většina pracovníků je k procesu transformace motivována, mají zájem o nové informace, vítají pravidelné informační schůzky;
- pro některé supervidované je určitou komplikací nutnost účastnit se supervize i v době, kdy nejsou na pracovišti a přijíždějí z domova. Vážíme si toho, jak k této komplikaci pracovníci přistupují (tj., že se to negativně neodráží na jejich chování a práci ve skupině). S ohledem na charakter organizace však nenavrhujeme v tomto ohledu žádné řešení - pravděpodobně toto není možné řešit jiným způsobem.

Připomínky:

- potřeba vzájemného naslouchání si vzájemně mezi kolegy i kolegy a nadřízeným (pěstovat pocit synergie, oslabení vlastního já ve prospěch my);
- stále přetrvávající pochybnosti u některých pracovníků o smysluplnosti transformace,
- nedostatek přímé spolupráce s pracovníky některých oddělení na cílech podpory v rámci transformace;

3.3.3 Závěrečná práva o průběhu supervize v zařízení

V závěrečných zprávách (*osnova - viz příloha č. 12*) supervizoři popsali svoje zkušenosti o průběhu supervize v zařízení.

Zde uvádíme souhrn těch nejčastějších a nejcharakterističtějších výstupů ze zpráv, které autenticky vypovídají o průběhu supervize v zařízeních v procesu transformace:

1. Jak v zařízení probíhalo úvodní sestavení supervizní skupiny/skupin, zda a jak se v průběhu supervizí měnilo složení a počet supervizních skupin a jaké to mělo důvody?

- *po úvodním seznamovacím setkání se pracovníci rozdělili do dvou skupin dle potřeby zajištění služeb, jejich složení se již neměnilo, pouze někteří pracovníci odešli postupně v rámci transformace na jiná pracoviště;*
- *sestavení supervizních skupin proběhlo vlastním výběrem přihlášených účastníků, na základě zájmu a také možností termínů setkávání. Po dvou setkáních se rozpadla jedna skupina, která byla po dohodě s vedením ústavu zrušena (odchod pracovníka ze zařízení, dále odchod dvou pracovníků na mateřskou dovolenou a malý zájem zbylých pracovníků);*
- *rozdělení pracovníků v přímé péči na dvě skupiny proběhlo bez problémů, ale zároveň s potřebou zabezpečit bezproblémový chod zařízení v průběhu supervize;*
- *byly sestaveny 3 supervizní skupiny po 10 pracovnících sociálních služeb, které v minulosti supervize nikdy neabsolvovaly. V průběhu roku 2012 se složení supervizních skupin neměnilo. V říjnu 2012 nám bylo umožněno sestavit ještě jednu skupinu, která je složena z dalších pracovníků;*
- *složení skupin bylo nastaveno již před zahájením projektu na základě kontraktu uzavřeného v roce 2009. Setkávání probíhalo cca 1x za 6 týdnů, realizovány byly vždy 2 supervize po 2 hodinách (1. skupina managementu 7 - 10 úč., 2. skupina*

pracovníků v přímé péči 7 – 15 úč.). Složení se neměnilo, absence účastníků na supervizi v obou skupinách byla spíše výjimečná a měla objektivní příčiny (dovolená, nemoc, předcházející noční služba apod.), přítomna mohla být po souhlasu týmu i vedoucí;

- první supervizní setkání se konala ve skupinách, kde vedení cítilo možný problém a supervize byla viděna jako možný způsob řešení. První vnímání supervizí bylo tedy spíše spojeno s otázkou „co jsme provedli“, než se supervizní zakázkou. Postupně se pohled na supervizní setkání měnil a po získání důvěry týmu již vše probíhalo standardně. Během několika setkání byl tým náležitě supervizně „ošetřen“ a s ohledem na vyčerpání akutních témat bylo rozhodnuto o ukončení v polovině roku 2012. Pro využití dalších možných termínů až do konce února 2013 vedení opět vybralo dva týmy pracovníků. Průběh byl zcela totožný, pouze snad s tím rozdílem, že pochopení a získání bezpečného prostředí se povedlo v kratším čase;

- sestavena byla skupina pracovníků pobytových služeb, dále denního centra a také skupina managementu, kam byly zařazeny i sociální pracovníce. Vzhledem k rozvrhu služeb ve skupině pobytových služeb se počet i skladba účastníků měnila. Skupiny z denního centra a managementu byly, co se týče obsazení, stabilní;

Regionální transformační týmy

- supervize RTT probíhaly vždy v poměrně komorním složení. Obvykle byl spojovacím článkem regionální pracovník. U ostatních pracovníků docházelo k relativně častým obměnám, spojeným s personálními změnami například na místě referenta OSV či se změnou vedení v některém ze zařízení.

2. Jak hodnotíte vývoj a výsledky vašeho supervizního působení, také s ohledem na průběh procesu transformace v zařízení?

- po vzájemném poznávání se tým pozvolna učil přijímat aktivnější roli v procesu supervize. Atmosféra byly pracovní, konstruktivní a účastníci si začali uvědomovat problematiku transformace v širším kontextu. Postupně došlo k přijetí vlastní odpovědnosti v procesu začleňování klientů i přebírání nových rolí;

- supervizní setkání byla věnována praktickým tématům, která vyplývají z náplně práce v zařízení. K řešení problémů přispívala diskuse pracovníků z jednotlivých oddělení, doplněná moderovanými vstupy supervizora;

- až v posledních měsících došlo k větší aktivitě ze strany skupin, ve smyslu přicházení s návrhy na supervizi, většinou šlo o případovou supervizi, ale postupně i o týmová témata;

- v zařízení před tím supervize neprobíhala, proto byla počáteční setkání věnována seznámení se supervizí a s možnostmi které přináší. Tým se rychle učil a v současné době již dobře spolupracuje;

- témata byla na začátku supervizního setkání mapována a kontraktována. Téměř vždy se objevila potřeba reflektovat problematické případy z praxe, občas i potřeba vyjasnit vztahy v týmu, způsob vedení a řízení, delegování kompetencí apod. Atmosféra v zařízení, způsob vedení a řízení, frustrace pracovníků v přímé péči a jejich potřeba ventilovat svoje prožívání a vidění situace byly inhibovány strachem z následků a tak byl na supervizním setkání často pod vyřčeným námětem cítit ještě další skrytý - supervize byly přesto přijímány pozitivně;

- většina setkání byla věnována případové a týmové supervizi. Z hlediska transformace byl tým ohrožen nevyvážeností celého procesu a nejistotou, plynoucí z nedostatku informací. Nevyvážeností je myšlen dle harmonogramu probíhající

proces přípravy klientů i pracovníků v přímé péči, v kontextu se zpožděním realizace bytových jednotek, včetně nepředávání aktuálních informací, které vyvolávaly u pracovníků pocit nejistoty. S touto situací se tým zabýval v průběhu supervize a společnou snahou supervidovaných i supervizora bylo minimalizovat negativní dopady této situace;

- složení supervizních skupin bylo velmi různorodé, včetně jejich vnímání procesu transformace. Nedostatek informací o celém procesu byl největší překážkou. Supervize mimo řešení případových supervizí přejímala roli informátora a objasňovatele. Informace nepřinášel supervizor, ale jednotliví pracovníci;

- pracovníci zpočátku hůře získávali důvěru v bezpečí supervizního procesu. Několik setkání trvalo, než se naučili formulovat zakázku a přicházet s vlastními potřebami. Supervize byla nastavena jako provázení při transformaci, ale tento proces se zatím dotkl minima účastníků. Setkání byla využívána spíše jako supervize běžné případové práce, případně zaměřené na pocity pracovníků. V procesu transformace ale supervize sehrála svoji roli – snažila se odbourat předsudky a fámy, připravovat na budoucí dění, uvědomovat si své kompetence a vlastní vnitřní možnosti. Účastníci hodnotili jako jeden z největších přínosů vzájemnou výměnu zkušeností z různých náplní práce odlišných pracovišť zařízení;

- v průběhu procesu supervize a zároveň také procesu transformačního (nové byty pro uživatele, změny v přístupech k nim, změny v organizaci práce apod.) se napětí související s nutností změn a s tím spojenou nejistotou vytrácelo a v poslední polovině roku jsou pracovníci kompetentnější a uživatelé služby spokojenější. V tomto ohledu supervize plnila a plní svůj účel;

- výsledky supervize se jeví jako pozitivní. Supervize plnila roli podpůrnou a vzdělávací. Často jsme se zabývali otázkami transformace a jejími možnými podobami s ohledem na specifika zařízení a možnosti uživatelů;

- na otázku, co jim supervize dala, účastníci odpověděli: „vyřešení některých problémů na pracovišti, vhodnější komunikace s kolegy i uživateli, umění dát lepší zpětnou vazbu, užitek i pro osobní život, sebereflexe, psychohygienu, přemýšlení o kompetencích, zrcadlo své práce, potvrzení některých svých názorů“;

- na otázku, jaká negativa jsou v zařízení: „nejsou vnímány změny v zařízení, vedení ví, ale nedbá, absence zpětné vazby v organizaci“;

Regionální transformační týmy

- supervize měla smysl především při řešení a zvažování aktuálních problémů transformace v kraji, hledání řešení problémů v rámci RTT a postoje KÚ k transformaci a její opodstatněnosti. Byl zde prostor pro reflektování problémů komunikace s různými složkami, které se podílejí na transformaci v kraji. Důležitou složkou byla podpora pracovníků, kteří se na transformaci v kraji podílejí.

3. Jaké jsou v zařízení představy a plány na pokračování supervizí z pohledu účastníků supervizí i vedení?

- pro většinu účastníků supervize posledním setkáním skončila, ale sami cítí, že nějaká forma podpory je potřebná. Není zcela jasné, zda je nejvhodnější metodou supervize. Pro řadu diskutovaných okruhů by byla vhodnější konzultace, cílená na konkrétní téma;

- vedení vnímá supervizi jako nástroj na řešení rodících se dalších problémů a má zájem na pokračování, včetně zapojení dalších týmů do supervize;

- účastníci a vedení se shodují na pokračování supervizí, které by byly obsahově i četností na stejné úrovni jako doposud;
- v závěru supervizí došlo k ocenění supervizní práce, většina skupin by ráda pokračovala v supervizi, a to zejména v období, kdy bude probíhat transformace, která má na jejich práci nyní největší dopad;
- účastníci se opakovaně vyjadřují pro pokračování supervize i po skončení projektu, vedení by pokračování rádo umožnilo, ale vzhledem k nedostatku financí, pokud bude vedení odkázáno na vlastní zdroje zařízení, je pokračování prakticky neuskutečnitelné;
- ze zpětné vazby při závěrečné supervizi vyplynul zájem o její pokračování, včetně zájmu vedoucí zařízení s tím, že pokud bude možnost získat finanční zdroje, bude supervize pokračovat;
- účastníci i vedení zařízení by přivítali možnost pokračování supervize, která by byla poskytnuta pracovníkům, kterých se v budoucnosti dotkne proces změn. Měla by být formou jak skupinových supervizí - kontinuální práce např. se skupinou budoucích spolupracovníků v jednotlivých nových úsecích, tak dobrovolných individuálních supervizí podle aktuální potřeby (např. stanovený 1 termín v měsíci, na který se mohou zájemci přihlásit);
- u obou skupin jsme hovořili o možnosti pokračování supervizí, účastnice obou skupin projevují zájem, supervizi začaly vnímat jako službu, která je věnována jim samým, a kterou se naučily využívat. Oceňovaly jak její podpůrnou funkci, tak také jako prostor pro vzdělávání a utřídění si informací, se kterými se při své práci setkávají a v neposlední řadě jako prostor pro reflexe v bezpečném prostředí. O jejich zájmu jsem jednal s vedením zařízení, které možnost pokračování supervize vítá, v současné době připravujeme nový trojstranný kontrakt;

Regionální transformační týmy

- vzhledem k proměnlivému charakteru skupin se s dalším pokračováním supervize, alespoň v této podobě, nadále nepočítá;

4. Jiné reflexe:

- jednu supervizní skupinu tvořil střední management organizace - bylo by velice potřebné realizovat supervize i pro další členy managementu;
- relativně často se vyskytla potřeba individuální supervize. Pokud jsme ji realizovali, šlo o osobní témata, která se vynořila díky průběhu supervizního procesu ve skupině a která rezonovala s osobní rovinou;
- vzhledem k tomu, že proces transformace ještě zdaleka není dokončen a že nejnáročnější etapy mají všichni zúčastnění teprve před sebou, jeví se pokračování supervize nezbytné i z pohledu supervizora;
- tým skutečně dozrál, vztahy se pročistily a zavládla otevřená atmosféra. S tím je zapotřebí ale dále aktivně pracovat a rozvíjet to, co začalo růst;
- supervize v tomto zařízení je vítána zejména ze strany vedení, občas je ale stále vnímána účastníky jako nástroj kontroly. Bylo nutné tyto postoje vytrvale odbourávat;
- úzká propojenost manažerského týmu a týmu pracovníků dává dobré předpoklady pro další vývoj transformace. Vysoká zátěž manažerů ale neumožňuje tyto předpoklady vždy naplňovat;
- v průběhu mého působení v zařízení jsem vnímal výrazný posun ve smyslu otevřenosti k hledání možných podob transformace a zvýšení aktivity zaměstnanců.

Jedná se o zařízení, které se vyvíjí a hledá a je důležité tyto aktivity podporovat;

- *jako supervizor vítám možnost supervize v zařízení, která pro mě byla neocenitelným zdrojem zkušeností s týmem v procesu systémových změn sociální služby;*
- *považuji supervizní proces za výborný prostředek pro podporu, profesní růst a zlepšení vztahů. Bylo náročné odbourávat mylnou představu, že supervize je něco jako terapie nebo může nahradit administrativní proces či fungovat jako inspekce;*

3.3.4 Závěrečná zpráva o průběhu intervize v zařízení

V závěrečných zprávách (osnova - viz příloha č. 13) intervizoři popsali svoje zkušenosti s průběhem intervizí, či alespoň neformálních diskusních skupin v zařízení.

Zde uvádíme opět souhrn těch nejčastějších výstupů ze zpráv, které autenticky vypovídají nejen o intervizi, ale také o stavu a průběhu komunikace v zařízeních v procesu transformace:

1. Jak v zařízení probíhala komunikace o intervizi a jak se vyvíjela vaše role?

- *komunikace o intervizi probíhala dobře. Má role se vyvíjela pomalu od „kafíčka“ k intervizi. Ač proces nenazýváme intervizí, tak probíhají pravidelná skupinová setkání, ale i individuální dle potřeby;*
- *komunikace o intervizi v našem zařízení probíhala postupně a moje role se vyvíjela od „kafíčka“ po pravidelné setkávání s pracovníky (každý třetí pátek v měsíci), ale není to stoprocentní role intervizora;*
- *intervize probíhala individuálně na žádost zaměstnanců nebo z mé iniciativy, a to formou neformálního rozhovoru o obavách a přáních zaměstnance vzhledem k průběhu transformace. Zpočátku byla třeba navázat důvěryhodný vztah mezi mnou a zaměstnancem, což probíhalo různě rychle, postupně se situace zklidňovala. Ze strany vedení nebyly kladeny žádné překážky. Komunikaci hodnotím jako otevřenou z mé strany, od zaměstnanců se občas objevovaly určité obavy. Celkově bych komunikaci hodnotil jako velmi dobrou a bezkonfliktní;*
- *s využitím intervize zařízení od počátku počítalo, její zavedení probíhalo bez překážek;*
- *komunikace probíhá stále na úrovni „kafíčko“. Probíhají osobní pohovory se zaměstnanci, kteří o rozhovor a radu mají zájem;*
- *intervize se stala automatickou součástí pracovního života zaměstnanců a slouží jako podpůrný nástroj v řešení:*
 - *fungování týmů,*
 - *řešení problematických míst u klientů,*
 - *konflikt rodiče x poskytovatel;*
 - *konflikt vnější instituce x poskytovatel,*
 - *interpersonální problematika,*
- *pracovníci z jednotlivých domácností a oddělení byli seznámeni s intervizní technikou a nabídkou využití intervizního setkání k řešení témat, které bude třeba diskutovat. Prvotní počet zájemců byl nadpoloviční. Asi 6x jsem se setkala s kolegyněmi ze dvou domácností na „kafíčku“ a během neformální diskuse docházelo k zajímavým tématům např.:*

- klienti, kteří jsou dominantnější, zasahují do kompetencí klientů, kteří potřebují více času na promyšlení a vyjádření;
 - pracovníci dávají přednost klientům, kteří mají nízkou míru podpory;
 - ne vždy pracovníci sdílí dohodnutá pravidla a to se odráží na klientech;
 - málo pracovních porad;
- vzhledem k vytíženosti jednotlivých zaměstnanců byla intervize nabídnuta jako dobrovolná prostřednictvím vedoucích pracovníků zařízení. Za dobu trvání projektu nikdo ze zaměstnanců zájem neprojevil a ani vedení nepocíťovalo nutnost intervizních setkání;

2. Jak hodnotíte vývoj a výsledky vašeho působení, také s ohledem na průběh procesu transformace v zařízení?

- myslím si, že intervizní rozhovory se zaměstnanci byly přínosné pro zaměstnance i pro mne. Podařilo se rozptýlit některé obavy z transformace ve vztahu ke klientům nebo k nim samotným, zejména obavy o jejich budoucí zaměstnání. Pokud by tyto rozhovory neprobíhaly, problémy a obavy by narůstaly. Myslím, že drtivá většina zaměstnanců pochopila, že transformace je živý a dlouhodobý proces, který nekončí a práce bude stále dost;
- výsledky hodnotím dobře, našli jsme si společnou cestu komunikace, posílila jsem svojí roli, naučili jsme se lépe komunikovat v celém týmu, což vidím jako velký přínos;
- tak jak to vypadalo s důvěrou pracovníků k mé osobě na začátku intervizních setkání, můžu říci, že se to posunulo hodně dopředu. Celá situace v našem zařízení se utišila a zatím je stabilizována. Vedení je intervizi nakloněno a podpora z jeho strany bude pro mne významná. Transformace v našem zařízení pokračuje velmi pomalu, takže mou úlohou je spíše podpora motivace ze strany pracovníků;
- intervize pro nás nebyla po celou dobu prioritní. Osobně mi přinesla díky kurzu teoretické a praktické poznatky, za které jsem rád, v praxi jsme jí využívali málo. Důvodů je několik: máme zavedený propracovaný organizační systém, díky kterému fungují informační toky, máme systém metodických nebo týmových schůzek, při kterých řešíme organizační, případové nebo jiné situace. Průběh těchto schůzek je často veden intervizní formou, navíc máme i pravidelné supervize;
- frekvence intervizí 4 termíny v měsíci, každý 1,5 hodiny, celkem tedy 6 hodin v měsíci. Intervize je dobrovolná, témata vnáší přihlášená osoba/y dle aktuální potřeby. Výjimečně je intervizi možno i nařídit, a to v případě, kdy nadřízený zjistí při kontrolní činnosti zásadní problém, který souvisí s kvalitou služby. Tato varianta byla v praxi použita pouze jednou, v ostatních případech je „hnací silou“ vlastní motivace. Zavedení intervizí je i podpůrným prvkem supervizí, tj. část problematiky lze vyřešit interně, což je i úspora financí za individuálně sjednané supervize, které nyní spíše využíváme pro skupiny;
- role intervizora pro mě byla příjemná, ráda komunikuji s pracovníky i klienty. Pracovníci, kteří pojali proces transformace jako výzvu ke změně poskytování služby již v instituci a jako přípravné období nejen pro klienty, ale hlavně pro sebe, možnosti intervize využili, i když to mnohdy jako intervize nevypadalo (kafíčko na dvoře pod pergolou i s regionálním pracovníkem, příjezd za pracovníky a klienty na jejich dovolenou ...). Prvotní obavy, že se to vedení domova doví, se odbouraly tím, že jsme si stanovili pravidla a definovali, co by se dovědět měli (např. je třeba udělat pracovní poradou) a co ne (zajímavé, že všichni to dodrželi). V současné době pracovníci dokážou říct nahlas, že potřebují poradou, protože nemohou nalézt řešení, nebo mají inovativní myšlenku k nastavení přípravné fáze domácností;

- svůj hlavní úkol vidím ve vysvětlování procesu transformace zaměstnancům a pravdivém zodpovídání jejich otázek. Mé intervizorské působení je ovlivněno především faktem, že jsem zároveň vedoucím pracovníkem.

3. Jaké jsou v zařízení představy a plány na pokračování intervize z pohledu zaměstnanců i vedení?

- s intervizemi budeme pokračovat dál, již jsme si na systém zvykli. Intervizní formu by měl používat každý vedoucí pracovník v rámci komunikace s týmem;
- domnívám se, že určitá forma intervize by měla pokračovat i nadále. Větší část zaměstnanců to ocení, zbývající by se bez ní obešli. Vedení v tom nevidí žádnou komplikaci a chápe to v podstatě jako kladnou věc. Chtělo by ode mě více informací od zaměstnanců, ale já s vedením o problémech hovořím na poradách, ale pouze v obecné rovině, nikoho nejmenuji. Jinak by byl konec důvěry zaměstnanců k intervizi jako takové a samozřejmě i ke mně;
- z pohledu vedení počítáme s větším využitím intervizí v době po změně služby, v okamžiku, kdy dojde k „rozbití“ současného domova na malá chráněná bydlení. Podstatně se tam změní dosavadní způsob komunikace s pracovníky v přímé péči (budou dál, budou muset být více samostatní, budou řešit více věcí, bude na ně přenesena větší odpovědnost). Předpokládáme, že vedle supervizí pro ně budou zajištěna i pravidelná intervizní skupinová setkání (po týmech domácností nebo lokalit), případně možnost vyžádaných (nebo vedoucím domácností doporučených) individuálních intervizí. Pohled samotných zaměstnanců si troufám jen odhadovat, ale ze současné zkušenosti a rozhovorů s některými odhaduji, že bude poptávka po takovém způsobu komunikace i řešení možných problémů;
- v našem zařízení intervize a supervize fungují k spokojenosti všech a v této praxi rozhodně hodláme pokračovat, pokud nám finance dovolí;
- zatím bude intervize probíhat tak jak doposud. Časem se ukáže, jak se bude vyvíjet dále. Ale rušit ji nebudeme;
- současná situace je velmi náročná a to jak pro klienty, tak pracovníky i vedení domova. Plán intervizí neexistuje, ale pracovníci si uvědomují, že o jejich názory stojíme, zajímá nás, co si myslí a že dobré nápady budou podpořeny. Vedení si uvědomilo, že komunikace s pracovníky je důležitá a naše formální i neformální setkání nejsou ohrožující. Myslím si, že když jsme konečně začali, tak hned tak neskončíme;
- intervize začnou pravidelně probíhat až po přestěhování klientů a pracovníků do nových objektů;
- v zařízení je přetrvávající zájem o případové supervize pod vedením kvalitního supervizora a to jak z pohledu zaměstnanců, tak i z pohledu vedení. Intervizi bych dle svých zkušeností rád udržel na současném stavu;

4. Jiné reflexe:

- bylo období, kdy jsem byla přesvědčena, že se mi nikdy nepodaří svůj názor, myšlenku, zkušenost říci nahlas a být poslouchána. Trpělivost a čas přináší růže;
- jsem přesvědčena, že intervize a supervize jsou pro povolání pracovníků sociální péče obrovským přínosem. Z mé momentální zkušenosti mám pocit, že intervize, či „kafíčko“ se určitě lépe uplatňuje a rozvíjí v malých skupinkách. Celkově je to běh na dlouhou trať. Můžu děkovat za spolupráci.

3.3.5 Souhrn – témata a trendy plynoucí z průběhu supervizí

Závěrečné zprávy potvrdily předpoklady, bariéry i příležitosti supervize v zařízeních sociálních služeb v procesu transformace. Supervize ale pomáhá kromě své hlavní podpůrné funkce také definovat obecnější témata a trendy.

Zásadní zkušeností bylo, že pracovníci v sociálních službách, kteří dosud pracovali v zařízení řadu let bez supervize, potřebují dostatek času na to, aby si zvykli na proces supervize i na a to, co s sebou přináší:

- vzájemně si naslouchat,
- umět se poučit ze zkušeností jiných,
- důvěřovat skupině,
- přijmout, že některé věci lze dělat jinak a lépe.

Bylo velmi dobře, že celý supervizní cyklus trval téměř dva roky, protože po celou dobu bylo možno sledovat, jak se skupina vyvíjí. V kratším časovém intervalu by se obvykle nepodařilo dosáhnout toho, že účastníci (nebo alespoň většina z nich) supervizi přijali jako jeden z nástrojů zvyšování kvality své práce a chtějí v ní pokračovat.

Dále uvádíme reflexe některých účastníků supervizí, které vyjadřují naplnění role supervize v pomáhající profesi:

Otázky zněly:

- Co mi supervize dala a dala mi vůbec něco?
- Jak jsem byl/a spokojen/á se supervizorem/kou?
- Chtěl/a bych i nadále v supervizi pokračovat se supervizorem/kou?

Odpovědi:

„Konečně supervize, která byla přínosem pro mou práci a spolupráci v týmu. Od předešlých supervizí klady: menší počet účastníků, diskrétnost, příjemná atmosféra, možnost výběru témat dle dohody, dobrá prezentace supervizora/ky. Uznání naší práce, posílení kolektivu. K osobě supervizora/ky – ve své práci odborník/ce, udělal/a příjemnou atmosféru, sympatický/á, těším se na další spolupráci.“

„Supervize byla pro mě – přínosná pro mou práci, příjemná, uvolňující, uklidňující, odraďující. Supervizor/ka na mě působil/a velmi dobře, těším se na další setkání.“

„Přivítal/a bych pokračování supervizí se stávajícím supervizorem/kou z důvodu, že již zná naše problémy, starosti, vždy se věnoval/a tématu, které jsem chtěl/a probrat. Supervize probíhaly v klidné atmosféře, měly na mě zklidňující vliv, získal/a jsem nový nadhled na práci v sociálních službách. Uvědomil/a jsem si, že není důležité zvládnout všechny situace dokonale, ale důležité je pracovat v dobrém kolektivu, dokázat říct vše na rovinu a být součástí týmu.“

„Supervize byla inspirující, zajímavá a příjemná. Umožnila jiný pohled na naši práci. Bylo příjemné, že se někdo zajímá o nás. Rád/a bych pokračoval/a v další supervizi se supervizorem/kou, protože si získal/a mou důvěru, zná oblast naší práce a je schopen/na se našim starostem upřímně věnovat.“

„Supervize byla pro mě inspirující. Supervizor/ka je velmi empatický/á, příjemný/á, ochotný/á se přizpůsobit našim požadavkům na témata jednotlivých sezení. Pokud by setkání probíhala i v budoucnosti, uvítal/a bych stejného/nou supervizora/ku – vyhovuje mi jak z profesního, tak osobního hlediska.“

„Supervize mi v tak krátkém čase dala možnost poznat své kolegy/kolegyně i z jiné strany nejen po pracovní stránce. Pěkně jsme si popovídali a myslím si, že i pro nás má supervize smysl a může nám pomoci při naší další práci. Někdy máme pocit, že jsme vyhořelí, ale když si máme s kým si o starostech promluvit, tak se nám uleví. Supervizor/ka je člověk empatický a vnímavý, dokáže nám dodat energii a získat jiný pohled na práci v sociálních službách.“

Jako časté a významné se ukázaly tyto tématické okruhy (zdroj: PhDr. František Kučera, Závěrečná zpráva o průběhu supervize v zařízení Vincentinum Šternberk):

1. Trestní a etická odpovědnost.
2. Příprava uživatelů na transformaci.
3. Potřeba informovanosti pracovníka o kompetencích uživatele, za kterého pracovník přebírá odpovědnost, a to v zájmu ochrany uživatele i pečujícího pracovníka.
4. Právní ochrana pracovníků, pěstování právního vědomí ve vztahu k uživatelům, organizaci i k sobě.
5. Individuální plánování a jeho týmová příprava na pracovišti.
6. Delegování kompetencí.
7. Asertivní sdělování svých potřeb, prosazování oprávněného požadavku.
8. Pečování a „přepečování“ uživatele – dopad na vztahy s uživateli i kolegiální vztahy.
9. Příprava uživatelů na reálné životní podmínky po transformaci.
10. Vliv transformace na starší uživatele (opakované stěhování).
11. Dopady transformace na ty, co zůstávají (uživatelé i pracovníky) – problémy s adaptací, skrytá nebezpečí.
12. Koncepce transformace.

Dále se jako významné ukazují tyto trendy:

1. Vzdělávání je povinné ze zákona, ale supervize není. Proto supervize v mnoha zařízeních není. Měla by být ukotvena v zákoně a měla by být povinnost poskytovatele pro supervizi zajistit podmínky.
2. Supervizorovi přicházejícímu do zařízení doporučujeme seznámit se s jeho chodem. Pro supervidované to přináší pocit, že supervizor dokáže lépe chápat jejich problémy.
3. Pro roli intervizora je vhodné, pokud se na jeho výběru podílí i zástupci z řad zaměstnanců.
4. Pokud pracovníci supervizi v rámci projektu přijali, ale pokud zařízení nezajistí pokračování, tak supervize v daném zařízení opět může zaniknout.
5. Je zapotřebí vzdělávání manažerů v oblasti komunikace a zpětné vazby. Pro začátek by postačily semináře pro manažery o supervizi.
6. Jako přínosná se ukázala iniciativa skupiny moravských supervizorů, kteří se scházejí několikrát do roka na tzv. supervize supervizí.

4 Závěr

4.1 Doporučení pro realizaci supervize v sociálních službách

***Supervize** – je procesem podpory a vzdělávání pracovníků na základě nejméně trojstranného kontraktu uzavřeného mezi vedením, pracovníky a supervizorem. Je charakteristický tím, že jeho obsah přinášejí pracovníci sami, děje se v respektujícím prostředí zaměřeném na osobní profesní potřeby účastníků a jeho těžištěm je reflexe konkrétních situací z praxe. Konkrétní obsah supervize je podroben dle dohody mlčenlivostí.*

***Supervize v procesu transformace** obsahuje zpočátku významnou složku předávání zkušeností a know-how a zpracování emocí při řešení pro pracovníky zcela nových organizačních i odborných nároků. Proto je výhodné, když supervizor má zkušenosti s transformací a je, při současném zachování mlčenlivosti, v kontaktu se vzdělavateli a s transformačními týmy (Havrdová, 2012).*

4.2 Kritéria úspěšné supervize

1. Rozhodující pro úspěšnost supervize v organizaci je dobrá příprava pracovníků i vedení na supervizní proces.
2. Smlouva o supervizi, na jejíž tvorbě se podílí všichni zúčastnění, by měla být vždy základním požadavkem pro poskytování supervize.
3. Všichni supervidovaní by měli mít nezkrácenou představu o možnostech a limitech supervize a měli by souhlasit s její realizací.
4. Supervizor by neměl být v důvěrném vztahu s žádným supervidovaným a měl by být pro všechny přijatelnou postavou nevyvolávající negativní postoje.
5. Prostor k supervizi by měl být prostý všech rušivých vnějších vlivů a účastníci by měli být vůči sobě navzájem v rovnocenných pozicích.
6. Účinná supervize může probíhat pouze v prostředí alespoň minimální otevřenosti a důvěry.
7. Supervize je primárně zaměřená na pomoc pracovníkovi v udržení a prohloubení kvality jeho práce.
8. V podmínkách probíhající transformace by supervize měla být oporou a místem sdílení zkušeností i obav z procesu, který může přinášet pro pracovníky i jejich klienty řadu nečekaných změn.

4.3 Co nabízí a co vyžaduje supervize

„Houpačka“ supervize



Kvalitní supervizní kontrakt jako podmínka vytvoření stability supervizního procesu.

Vyvažování „obav“ a „bezpečí“ jako podmínka udržení dynamiky supervizního procesu.

Jak na obavy ze supervize?

Na počátku supervizní práce se někdy setkáváme s tím, že účastníci sdělují, že nemají žádná konkrétní témata vhodná pro supervizi. Důvodů může být celá řada. Plant (in *Hawkins, Shohet, 2004*) vyjmenovává několik faktorů, které znesnadňují přijetí nového chování a vzbuzují neochotu a odpor ke změně, což je také situace zavádění supervize. K těmto faktorům patří:

- strach z neznámého
- nedostatek informací
- dezinformace
- historické faktory
- ohrožení klíčových dovedností a schopností
- ohrožení statusu
- ohrožení mocenské základny
- nezřetelné výhody
- nízká důvěra vůči organizaci
- špatné vztahy
- strach ze selhání
- strach působit hloupě
- neochota experimentovat
- svázanost zvyky
- neochota začít
- silné normy skupiny

V takových situacích můžeme použít tzv. „paralelní příběhy“. Supervidovaní jsou dotazováni na běžné příběhy jejich života (s čím přicházejí, čeho si všimli, co je zaujalo v posledním týdnu...) a supervizor je podporuje v jejich vyprávění a nabízí jim možné významy. Tím jim dává i jiný smysl a může měnit jejich chápání. Zároveň tak může naplňovat jeden z cílů supervize, a to nabízení jiných pohledů na události a podporování jejich lepšího pochopení. Uvedená zkušenost se osvědčila v sociálních službách zejména při úvodních supervizích s pracovníky v přímé péči.

Je třeba říci, že dobrá supervize, kromě toho, že představuje bezpečný prostor pro všechny její účastníky, je zároveň výzvou k sebepoznání své profesní role – a k této výzvě vždy patří i mírné obavy, zda této výzvě supervidovaní vyhoví.

Základem pomáhající profese je totiž neustálé vyvažování jistoty a nejistoty, tázání a odpovídání, tedy neustálá mírná nespokojenost se stavem vlastního poznání i prožívání a z toho plynoucí ochota naslouchat myšlenkám i pocitům druhých. Člověk, který je tzv. „na cestě“, který se stále ptá a hledá sám sebe, má naplněn základní předpoklad pro pomáhající profesi – nebýt spokojen se sebou samým, a tedy nebýt zcela spokojen ani s výkonem své profese.

4.4 Limity a hranice supervizora

Supervizor:

- **není expertem na řešení problémů a specialistou na zavádění změn;**
- **není diagnostik, jehož pravdě se musí všichni podříditi;**
- **není ten, kdo naplňuje změnu a určuje pořadí kroků;**

Supervizor je podněcovatelem, jehož postupy jsou zaměřeny na možnosti změn systému. Odpovědnost za zavádění změn, nových vzorců jednání či postupů je na členech týmu.

5 Souhrn a závěr

Supervize v zařízeních sociálních služeb zařazených do projektu transformace se ukazuje, přes počáteční nedůvěru a obavy v některých zařízeních, jako funkční nástroj:

- **poskytování zpětné vazby o průběhu procesu transformace v jednotlivých zařízeních;**
- **podpora pracovníků sociálních služeb, kteří kromě svých každodenních povinností jsou postaveni před proces transformace, který u řady z nich vzbuzuje obavy a nejistoty jak o klienty, tak o svoji profesní roli;**
- **v neposlední řadě projekt přispěl k systematickému zavedení supervize do některých zařízení, kde dosud neprobíhala.**

6 Seznam příloh

- Příloha č. 1 - Úvodní oslovení poskytovatelů
- Příloha č. 2 - Anketní dotazník Potřeby a očekávání
- Příloha č. 3 - Vyhodnocení ankety Potřeby a očekávání
- Příloha č. 4 - Monitorovací zpráva
- Příloha č. 5 – Smlouva - třístranný kontrakt se zástupci vedení, supervizorem/kou a se zástupci každé supervizní skupiny
- Příloha č. 6 – Smlouva se supervizorem
- Příloha č. 7 – Harmonogram supervize
- Příloha č. 8 – Intervize - metoda řešení problémů
- Příloha č. 9 – Osnova intervize v zařízení sociálních služeb
- Příloha č. 10 – Zpráva o průběhu supervize v zařízení
- Příloha č. 11 – Zpráva o průběhu intervize v zařízení
- Příloha č. 12 – Závěrečná práva o průběhu supervize v zařízení
- Příloha č. 13 – Závěrečná práva o průběhu intervize v zařízení
- Příloha č. 14 – Výtah z výkladového sborníku Standardy kvality v sociálních službách

7 Použitá literatura a zdroje

- Havrdová, Z., Hajný, M. at al.: Praktická supervize, Galén, Praha, 2008
- Havrdová, Z., Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze Praha 2011
- Hawkins, P., Shohet. R.: Supervize v pomáhajících profesích, Portál, Praha 2004
- Musil L., Sborník konference Identita sociální práce a specifika supervize, Brno, 21.9.2007
- Němec, P.: Jaké jsou metody osobního tréninku, s využitím WirtschaftsWoche, In: Ekonom, č. 48, 2008
- Kolektiv autorů, Vzděláváním k deinstitucionalizaci, Doporučení pracovní skupiny 2013, Národní centrum podpory transformace sociálních služeb dostupné z www.trass.cz
- Standardy kvality sociálních služeb, Výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV, 2008
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách
- Zadávací dokumentace a pokyny pro zpracování nabídky na veřejnou zakázku projektu „Podpora transformace sociálních služeb“, MPSV ČR
- Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. v platném znění

8 Doporučená literatura a další zdroje informací

8.1 Literatura

- Baštecká, B. a kol.: Terénní krizová práce. Psychosociální intervenční týmy, Grada, Praha 2005
- Buchtová, B. a kol.: Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém, Grada, Praha 2002
- Carroll, M., Tholstrupova, M.: Integrativní přístupy k supervizi. Triton, Praha 2004;
- Cungi, Ch.: Jak zvládat stres, Metody a praktická cvičení, Portál, 2001;
- Čírtková, L., Vítoušová, P. a kol.: Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů, Grada, Praha 2007;
- Fischer-Epe, M.: Koučování, Portál, Praha 2006;
- Fleming, I., Taylor, A.: Koučink, Praha, Portál 2005;
- Glosová, D. a kol.: Bydlení pro seniory, ERA, Brno, 2006;
- Guggenbühl-Craig, A.: Nebezpečí moci v pomáhajících profesích, Portál, Praha 2007;
- Hájek K.: Práce s emocemi pro pomáhající profese, Portál, Praha, 2006

- Hartl, P.: Komunitní práce, Katedra sociální práce FFUK, Praha 1993;
- Hartl, P.: Psychologický slovník, BUDKA, Praha 1993;
- Havrdová, Z.: Kompetence v sociální práci, Osmium, Praha 2000;
- Hayes, N.: Psychologie týmové práce, Portál, Praha 2005;
- Hrdá, J.: Osobní asistence, poradenství a zprostředkování, APZP, Praha 2006;
- Hutař, J.: Sociálně právní minimum pro osoby se zdravotním postižením, NRZP, Praha 2009;
- Chaloupková, H. L.: Moje obec, moje město – věc veřejná, Nadace VIA, Praha 2000;
- Jankovský, J.: Etika pro pomáhající profese, Triton, Praha 2003;
- Kalina, K. a kol. Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup, Praha: NMS/Úřad vlády ČR, 2003;
- Kalvach, Z., Čeledová, L., Holmerová, I., Jiráček, R., Závazalová, H., Wija, P. a kol.: Křehký pacient a primární péče, GRADA, Praha 2011;
- Kapr, J., Linhart, J., Fišerová, V., Vodáková A.: Sociální deviance, sociologie nemoci a medicíny, SLON, Praha, 1991;
- Kolektiv: Obce, města, regiony a sociální služby, Socioklub, Praha 1997;
- Kopřiva, K.: Lidský vztah jako součást profese, Portál, Praha 1997, 2006;
- Křivohlavý, J.: Psychologie vděčnosti a nevděčnosti, GRADA, Praha 2007;
- Lipczinsky, M., Boerner H.: Úspěch a sebepoznání, GRADA, Praha 2008;
- Maroon, I.: Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků, Portál, Praha 2012;
- Matoušek, O. a kol.: Práce s rizikovou mládeží, Portál, Praha, 1996;
- Matoušek, O.: Slovník sociální práce, Portál, Praha, 2003;
- Matoušek, O.: Metody a řízení sociální práce, Portál, Praha, 2003;
- Matoušek, O.: Ústavní péče, Sociologické nakladatelství, Praha, 1996;
- Matoušek O. a kol.: Základy sociální práce, Portál, Praha 2001;
- Matoušek, O., Kolářková, J., Kodymová P. (eds.): Sociální práce v praxi, Portál, Praha 2005;
- Možný, I.: Česká společnost, Nejdůležitější fakta o kvalitě našeho života, Portál, Praha, 2002;
- Novosad, L.: Základy speciálního poradenství, Portál, Praha 2006;
- Pačesová, M.: Lékař, pacient a Michael Balint, TRITON, Praha 2004;
- Palán, Z.: Lidské zdroje – výkladový slovník, s. 139, Academia, Praha 2002;
- Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací, Grada, Praha 2005;
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C.: Psychoterapeutické systémy, Grada, Praha, 1999
- Prouty, G., Werde, D., Portner, M.: Preterapie, Navázání a udržení kontaktu s obtížně komunikujícími klienty, Portál, 2005;
- Průvodce procesem komunitního plánování, MPSV, Praha 2004;
- Reichel, J.: Kapitoly metodologie sociálních výzkumů, Grada, Praha 2009;
- Reitmayerová, E., Broumová, V.: Cílená zpětná vazba, Portál, Praha 2007;
- Ridley, M.: Původ ctností, Portál, Praha 2000;
- Ruiz, M.: Čtyři dohody. Kniha moudrostí starých Toltéků, Pragma, Praha 2001;
- Řezníček, I.: Metody sociální práce, SLON, Praha 1994;
- Scott-Peck, M.: V jiném rytmu (Vytváření komunit), Votobia, Olomouc 1996;
- Schmidbauer, W.: Psychická úskalí pomáhajících profesí, Portál, Praha 2000;
- Škovajsa, M. a kol: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010;

- Šip, D., Jindrová, P.: Komunitní organizování na Slovensku a v Čechách, CpKP a Nadace Partnerství, Plzeň 1998;
- Sociální ekonomika v EU a její aplikace na podmínky ČR, Orfeus, Praha 2004;
- Sozanská, O., Tošner, J.: Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích Portál, Praha 2002, II. vydání 2006;
- Standardy kvality sociálních služeb, Výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV, 2008;
- Svatošová, M.: Hospice a umění doprovázet, Ecce homo, Praha 1995;
- Šimek, A., Kalina K.: Supervize – kazuistiky, Triton, Praha 2004;
- Tomeš, I.: Sociální politika a mezinárodní zkušenost, Socioklub, Praha 2001;
- Tošner, J.: Metodika vzdělávacích plánů, Celoživotní vzdělávání v sociálních službách, MPSV, Praha 2007;
- Tošnerová, T. a kol.: Vzdělávání pro pracovníky sociální péče, Česká asociace pečovatelské služby, Praha 2006;
- Tošnerová, T., Tošner. J.: Burn – Out Syndrom, Syndrom vyhoření, pracovní sešit, Praha 1996;
- Tošnerová, T., Tošner. J.: Mapování role v pomáhající profesi, pracovní sešit, HESTIA, Praha 1996;
- Úlehla, I.: Umění pomáhat, Renaissance, Písek 1996;
- Úvod do supervize, Cyklický model, SCAN, Tišnov 2002;
- Vávrová, S.: Doprovázení v pomáhajících profesích. Portál, Praha 2012;
- Vajdová, T.: Česká společnost 2004: po patnácti letech rozvoje, NROS, FHS UK, Praha 2005;
- Vostřáková, L.: Pečující komunita, In: Sborník přednášek z konference, Praha 1999;
- Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II, Grada, Praha 2001;
- Vybíral, Z.: Psychologie jinak. Současná kritická psychologie, Academia, Praha 2006;
- Vybíral, Z.: Psychologie komunikace, Portál, 2005;
- Winch, P.: Idea sociální vědy a její vztah k filosofii, CDK, Brno 2004;
- Whitmore, J.: Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, Management Press, Praha 2004;
- Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele, MPSV, Praha 2003;

8.2 Elektronické zdroje:

- www.mpsv.cz
- www.trass.cz
- www.skolamv.cz/intervize

8.3 Webové stránky organizací se seznamy supervizorů a informacích o supervizi:

1. Remedium, o.s., www.remedium.cz
 - literatura z oblasti supervize
 - seznam supervizorů
 - vzdělávací kurzy
2. Český institut pro supervizi (ČIS), www.supervize.eu
 - seznam supervizorů
 - články o supervizi
 - etický kodex
3. Česká asociace streetwork, www.streetwork.cz
 - supervize v ČAS
 - seznam supervizorů ČAS
 - vnitřní systém poskytování supervize v ČAS
4. Středisko psychoterapeutických ambulantních služeb SPAS, www.spas-praha.com
 - kurzy a pojetí supervize ve SPAS
5. SPIN, o.s., www.spin-vti.cz
 - o metodě VTI, supervize pomocí VTI
6. AMRP Asociace manželských a rodinných poradců, www.amrp.cz
 - supervize v rámci AMRP
7. Poradna Psychoterapeut.cz, www.psychoterapeut.cz
 - supervize individuální, supervize managementu a stylu vedení, týmová, supervize komunikačních a psychosociálních dovedností, supervize projektů

Příloha č. 1 – Úvodní oslovení poskytovatelů

Vážená paní, vážený pane,

tento text posíláme poskytovatelům, tedy vedení a kontaktním osobám v zařízeních sociálních služeb a dále členům regionálních transformačních týmů obvykle z krajských úřadů.

I. ÚVOD

Součástí projektu „Národního centra podpory transformace sociálních služeb“ je aktivita **3.3 Zajištění další podpory pracovníků**. Pod tímto názvem se skrývá několik forem supervize, resp. intervize.

HESTIA, o.s. je dodavatelem této aktivity pro Národní centrum. Naším cílem je, aby se supervize stala opravdu nástrojem podpory účastníků projektu – proto bychom další kroky chtěli připravit společně s Vámi.

Jaké formy supervize budou probíhat:

- **supervize pro členy regionálních transformačních týmů;**
- **supervize pro pracovníky zařízení;**
- **intervize pro pracovníky zařízení;**

Jaký bude harmonogram supervizních procesů (s možností jeho dílčích úprav v závislosti na průběhu transformace):

- **leden – duben 2011:**
 - o **monitoring zařízení i regionů z hlediska dosavadních zkušeností se supervizí formou anket a seminářů v jednotlivých zařízeních;**
 - o **příprava supervize a výběr supervizorů pro zařízení i regionální týmy s ohledem na specifika profesí v zařízeních i na složení regionálních týmů v krajích;**
 - o **kurz pro vybrané zástupce organizací zaměřený na zavedení intervize v jednotlivých zařízeních;**
 - o **uzavírání supervizních kontraktů se zařízeními, regionálními týmy a jejich supervizory;**
- **květen 2011 – únor 2013:**
 - o **supervize pro pracovníky zařízení - supervizní setkání á 2 hodiny v intervalu cca 6 - 8 týdnů;**
 - o **supervize pro regionální týmy - supervizní setkání á 2 hodiny v intervalu cca 6 - 8 týdnů;**
 - o **nastartování intervize v zařízeních - intervizní setkání á 2 hodiny v intervalu dle potřeb týmu;**
- **březen 2013:**
 - o **hodnocení supervizních a intervizních procesů;**
 - o **výběr příkladů dobré praxe;**
 - o **zpracování metodiky supervize v sociálních službách;**

Pozornost bychom chtěli věnovat sestavení supervizních skupin zejména s ohledem na roli pracovníků v přímé péči v procesu transformace, na složení týmů v jednotlivých odděleních či službách, dále s ohledem na zapojení klíčových profesí a jednotlivých úrovní vedení – a také s ohledem na stav komunikace u Vás.

Aby byl proces supervizí úspěšný, je třeba respektovat nejen transformační cíle projektu, ale také potřeby všech účastníků do něj zapojených. Proto Vás nejprve požádáme o zpracování ankety mapující profesionální i osobní potřeby a dosavadní zkušenosti se supervizí.

II. ČÍM ZAČNEME

Pokud jste ředitelem/ředitelkou zařízení:

- vyplňte, prosím sám/sama přiložený soubor „**Potřeby a očekávání**“;
- dále ho, prosím poskytněte k vyplnění co největšímu počtu pracovníků i členů vedení, a to především těm, kteří jsou zapojeni do transformačního procesu.

Pokud jste členem regionálního transformačního týmu:

- vyplňte také sám/sama přiložený soubor „**Potřeby a očekávání**“;
- dále ho, prosím poskytněte dalším osobám u Vás, kterých se proces transformace týká;

Všichni mohou vyplnit dotazník jak v elektronické, tak v papírové podobě, ale vždy tak, aby byla umožněna anonymita odpovědí.

Vyplněné dotazníky můžete shromažďovat a hromadně je posílat elektronicky na adresu jiri.tosner@hest.cz, případně v papírové podobě na adresu: HESTIA, Na Poříčí 12, 110 00 Praha 1.

Jednotliví pracovníci i Vy můžete anketní dotazníky také poslat samostatně na uvedené adresy.

III. CO BUDE NÁSLEDOVAT

V současné době komunikujeme se skupinou několika desítek supervizorů, z nichž převážná většina má zkušenosti se supervizí v sociálních službách, někteří již působí v zařízeních zapojených do projektu. Pokud nastane shoda při výběru supervizora, mohou zde působit i nadále.

Následovat budou návštěvy u Vás v zařízeních a krajích, kde dohodneme další postup v jednotlivých formách supervize:

Supervize pro členy regionálních transformačních týmů:

- sestavení supervizních skupin regionálních transformačních týmů dle složení týmu;
- skupina vždy z jednoho, či dvou sousedících krajů; dle počtu zástupců kraje a zařízení,

Supervize pro pracovníky zařízení:

- sestavení supervizních skupin v organizacích se zaměřením na roli pracovníků v procesu transformace, s ohledem na zapojení klíčových profesí;
- jeden až tři supervizní týmy v každém zařízení pokrývající cca 30% vybraných pracovníků;

Intervize pro pracovníky zařízení:

- kurz pro vybrané zástupce organizací zaměřený na supervizi v zařízeních sociálních služeb - akreditovaný kurz „Úvod do supervize v sociálních službách“
- sestavení intervizních skupin v organizacích se zaměřením na roli v procesu transformace;
- jeden až dva intervizní týmy v každém zařízení – dle počtu zaměstnanců zařízení;

Podrobněji viz ppt prezentace „SPV_souhrn“.

Těšíme se na spolupráci s Vámi, v případě potřeby se na mne můžete kdykoliv obrátit.

PhDr. Jiří Tošner, garant a koordinátor supervize Národního centra podpory transformace sociálních služeb

V Praze 11. ledna 2011

Přílohy: - anketní dotazník „Potřeby a očekávání“;
- ppt prezentace „SPV_souhrn“, s dalšími podrobnostmi o supervizi;

Příloha č. 2 – Anketní dotazník Potřeby a očekávání

Jaké jsou moje potřeby a co očekávám od supervize?

Tento dotazník slouží ke zmapování Vašich profesionálních i osobních potřeb, Vašich radostí i starostí, které prožíváte během pracovního dne, a to nejen v průběhu transformace.

Naším cílem je, aby se supervize stala opravdu nástrojem podpory všech účastníků projektu, proto bychom další kroky supervizních aktivit chtěli připravit společně s Vámi.

Můžete i nemusíte uvádět své jméno – to je na Vašem rozhodnutí.

Uveďte ale prosím kraj (členové regionálních týmů), resp. název zařízení (zaměstnanci a vedení):

.....

1. Jaká je moje role a náplň práce v procesu transformace?
2. Co nového – zajímavého či obtížného mi transformace přináší?
3. O jaké téma – úspěch či nezdár bych se s někým chtěl/a podělit?
4. Jaké jsou moje dosavadní zkušenosti se supervizí, resp. se supervizorem/supervizorkou?
5. Co může zvýšit moji důvěru v supervizi či supervizora/supervizorku?
6. Kde jsou mé hranice, kam by supervize neměla zasahovat?
7. V čem by supervize mohla vzbuzovat moje obavy?

Dotazník můžete odevzdat tomu, kdo Vám ho zadal, případně přímo odeslat na naši adresu:
e: jiri.tosner@hest.cz

Děkujeme za upřímnost, vážíme si jí

PhDr. Jiří Tošner

garant a koordinátor supervize Národního centra podpory transformace sociálních služeb

Příloha č. 3 – Vyhodnocení ankety Potřeby a očekávání

Anketa byla realizována jako součást monitoringu stavu supervize v zařízeních sociálních služeb v průběhu roku 2011, a to vždy před zahájením supervizí v rámci projektu Podpory transformace sociálních služeb.

Celkem bylo vyhodnoceno 617 anketních dotazníků ze 32 zařízení, rozdílné počty odpovědí u jednotlivých otázek jsou dány buď vynecháním odpovědi, resp. uvedením několika typů samostatně hodnotitelných odpovědí u jedné otázky, na příklad u otázky č. 2 je vyhodnoceno 781 odpovědí.

PhDr. Jiří Tošner, HESTIA, o.s., leden 2012

1. Jaká je moje role a náplň práce v procesu transformace?	
Popsali svojí činnost	
Práce s klienty (poskytování podpory a pomoci klientům při jejich začleňování do běžného života společnosti, zajišťování pracovních možností klientů na trhu práce, zjišťování zájmu klientů o transformaci, ...)	312
Momentálně žádná	71
Komunikace a předávání informací ostatním spolupracovníkům, opatrovníkům a klientům	49
Vytváření, koordinování a kontrola postupů procesu transformace mezi zařízeními a jinými institucemi a jejich zveřejňování	26
Nevím	12
Práce týkající se ekonomické stránky procesu transformace	6
Uvedli konkrétní zařízení	
Řadový zaměstnanec sociálních služeb (PSS)	82
Člen transformačního týmu	67
Vedoucí pracovní skupiny či oddělení	24
Ředitel organizace	7

2. Co nového – zajímavého či obtížného mi transformace přináší?	
Nové možnosti pro klienty, spojené s jejich začleněním do přirozeného života (větší svoboda, soukromí, možnost individuální péče a bezbariérového přístupu,...) vedoucí k posunu a pokroku klienta, ke změně jeho chování	216
Stále větší nároky na zaměstnance (narůstající administrativa, více zodpovědnosti, větší pracovní náplň, problém s namotivováním klienta ale i pracovníka v organizaci k budoucím změnám, ...)	107
Nové informace, pracovní postupy a způsoby řešení problémů, zkušenosti kolegů z jiných zařízení	101
Obavy o klienty (adaptace klientů na nové prostředí s sebou přináší větší zodpovědnost, samostatnost a nové povinnosti, ale také problémy - společnost je nechce přijmout, ...)	83
Změnu pracovního prostředí, kolektivu a celkově pracovní náplně, péče o menší počet klientů, profesní růst,...	57
Nic	52
Velké změny, zmatek, nejistotu a komplikace	44
Obavu o další chod zařízení a ztrátu zaměstnání	27

Nevím	25
Nemám o transformaci dostatek informací	17
Obavy týkající se dostatku finančních prostředků	9
Posílení komunikace se spolupracovníky, klienty a opatrovníky	9
Obtíže s transformací z důvodu nevhodných podmínek (problémy s dopravou, špatná lokalita a cesty v okolí, nedostatečný bezbariérový přístup, ...)	9
Pochyby o celkovém významu a přínosu transformace (zbytečné komplikování zaběhlých věcí, hodně promarněného času, nejsem zcela přesvědčen o smyslu transformace v této podobě, ...)	9
Odmítání transformace na všech úrovních (řadoví zaměstnanci, manažeři, politici)	6
Obtížnou koordinaci pracovních úkolů a plánovaných akcí jednotlivých organizací	6
Zavádění standardů do běžného života	2
Otevřeně a ve velkém okruhu lidí se mluví o citlivých tématech	1
Skutečnost, že po procesu transformace nesmí být moderní a účelově vystavěné a vybavené zařízení využito k sociálním účelům	1

3. O jaké téma – úspěch či nezdar bych se s někým chtěl/a podělit?	
Větší pracovní zátěž pro zaměstnance (problém s uživateli, kteří nechtějí nic měnit, zcela rozdílné nároky jednotlivých klientů, někdy až nereálné nároky rodičů na služby, syndrom vyhoření kolegů, zvládání konfliktních situací a agresivních klientů, nedostatečné finanční ohodnocení zaměstnance, ...)	74
Úspěchy našich klientů, pozitivní zpětná vazba od nich	73
Žádné konkrétní mě nenapadá	65
Nové poznatky a příklady dobré praxe kolegů z jiných zařízení	62
Pracovní úspěchy a nezdary sdílím a řeším v zaměstnání se svými kolegy a vedoucími, s rodiči či příbuznými klienta, se svými nejbližšími	61
Žádné, úspěchy i nezdary si nechám pro sebe	48
Problémy, které transformace přináší klientům (společnost je nechce přijmout, klienti mají někdy problémy s dodržováním společenských norem, ...)	48
Fungování a komunikace v týmu	44
Nové možnosti, které transformace klientům přináší a umožňuje jim žít jako ostatní	25
Zatím nemáme tolik informací a zkušeností, abychom se o ně podělili s ostatními	13
Problematická koordinace postupů mezi institucemi	8
Pouze o pracovní záležitosti	7
Finanční náročnost spojená s procesem transformace	5
Jaký je vůbec význam transformace?	4
Nevyhovující podmínky pro zavádění transformace - nedostatek vhodného prostoru	4
Jaká rizika nová služba přinese	4
Nikoho nezajímá názor řadových zaměstnanců	3
Návrh: přizvat klienty, ať se nejedná o nich, bez nich; ať sami sdělí, co si o tom myslí	3
Je tento model transformace vhodný pro ČR?	2
Změna názoru uživatele na transformaci, úmrtí uživatele, ...	2
Obavy ze změn a ztráty zaměstnání	2
Tvorba a zavádění standardů do praxe takovým způsobem, abychom obstáli při inspekci	1

Myslet na to, že klienti dokážou téměř vždy více, než od nich očekáváme	1
Dle mého názoru je největším nedostatkem v současné době chybějící park nebo zahrada pro volný pohyb klientů	1
Zajímal by mě názor třetí (nezaujaté) osoby	1
Jak našim klientkám umožnit setkávání s opačným pohlavím	1
Co je možné udělat pro uživatele, kteří nejsou naší cílovou skupinou a jsou u nás ubytováni	1
Dobrá spolupráce s odborným lékařem, špatná s praktickou lékařkou	1

4. Jaké jsou moje dosavadní zkušenosti se supervizí, resp. se supervizorem/supervizorkou?	
Dobré (supervize je přínosem, přináší nový náboj k práci, nabízí nové pohledy na naše problémy a pomáhá najít jejich řešení, ...)	220
Žádné	170
Malé	73
Nedostačující (v ničem mi nepomohla, nepřinesla žádné konkrétní výsledky či změny)	49
Špatné (supervizor byl nedůvěryhodný, nebyl nezávislý na vedení organizace, ...)	39
V praxi žádné, pouze mám o supervizi povědomí z doslechu a odborné literatury	29
Dobré i špatné	19
Supervizor, který nezná mě ani klienty, nemůže být schopen posoudit naši situaci	2
Supervizor se snaží více působit na samotné supervizanty než na poradu, je spíše psychologem než supervizorem	1
Mám několik let supervizní praxe	1

5. Co může zvýšit moji důvěru v supervizi či supervizora/supervizorku?	
Odbornost supervizora, jeho zkušenosti a praktické příklady (aby se supervizor vyznal v problematice spojené s daným zařízením a umístěnými klienty)	157
Sympatický vzhled, empatičnost, otevřenost a přirozená autorita supervizora	109
Diskrétnost, nevynášení informací	82
Pokud se bude supervizor opravdu snažit supervizantům pomoci, dát jim rady a navést je na hledané řešení	67
Nevím	59
Konkrétní viditelné výsledky v pracovní činnosti	52
Nezaujatost, nezávislost a objektivnost supervizora	33
Pravidelné provádění supervizí (častější komunikace se supervizorem)	29
Zájem kolektivu o supervizi a z toho plynoucí přátelská atmosféra při supervizi, dobré vztahy mezi zaměstnanci	20
Jeden a ten samý supervizor (známý supervizor)	17
Dobrá osobní zkušenost	16
Možnost individuální supervize	15
Mám plnou důvěru v supervizi	13
Doporučení od jiných odborníků či kolegů, kteří se již supervize zúčastnili	10
Více informací	9
Pravidelná změna supervizora (cizí supervizor)	6
Pokud nebude v supervizi žádné téma tabu a budeme moci o všem otevřeně diskutovat	2

Finanční neomezení	1
Aby dal na naše zkušenosti	1
Jsem zvyklá vše hned řešit, takže osobně tento typ pomoci nepotřebuji	1
Umění zvládnout případné konflikty mezi účastníky supervize	1
Porovnání systému práce a názorů s jinými supervizory	1

6. Kde jsou mé hranice, kam by supervize neměla zasahovat?	
Neměla by zasahovat do mého soukromí (odbočovat od tématu, vést za hranice, které si sama - i dle konkrétní situace - nastavím)	471
Nevím	33
Supervize by měla zasahovat kamkoliv a bez omezení	20
Neměla by zasahovat do soukromí klienta	17
Dosavadní způsob vedení supervizí se nedotkl mých hranic	9
Supervize by měla poradit či doporučit určitá řešení, nikoliv je přímo nařizovat	9
Supervize by měla přinést výsledek, řešení	6
Supervize by neměla zpochybňovat odpovědi supervizanta, neměla by vést k nálepkování supervizantů či jejich hodnocení	4
Supervize by neměla zasahovat do kompetencí organizace	3
Supervize by neměla být dělána za každou cenu, i když třeba nejsou žádné problémy k řešení, byl by to ztracený čas a peníze	3
Supervizor musí být odborník na vedení rozhovoru (komunikaci), ne na sociální služby	1
Supervize by neměla být zaznamenávána na video	1

7. V čem by supervize mohla vzbuzovat moje obavy?	
Nedodržení diskrétnosti, úniku a následného zneužití informací proti zaměstnancům	193
Žádné obavy nemám	80
Nevím	68
Nedostatečná odbornost a zkušenost supervizora, nedostatečná empatie, důvěryhodnost, nezávislost a nezaujatost supervizora	66
Nedosažení žádných konkrétních výsledků a řešení (supervize by byla ztrátou času)	44
Nespolupráce a nerovnost v týmu (autoritářský postoj supervizora či jiných - profesně výše zařazených - členů týmu bez možnosti vyjádřit svůj názor na daný problém, zveličování či naopak zpochybňování vznesených problémů a jejich navrhovaných řešení, ...)	33
Negativní vliv na vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	24
Zasahování do soukromí	17
Nastolení tématu, které bych nechtěla v danou chvíli nebo v konkrétním složení týmu probírat.	15
Obavy mám z ohrožení mého pracovního zařazení a ztráty zaměstnání	8
Časová a finanční náročnost supervize pro naše zařízení	6
Zvolený postup nebude ku prospěchu klienta	6
Zasahování supervizora do záležitostí, kam nespádají jeho kompetence (fungování organizace)	5
Obavy ze zjištění, že špatně plním své pracovní úkoly, strach ze syndromu vyhoření	5

Pozdější nedodržování zde dohodnutého postupu	4
Narušení pohody klientů, které způsobí vstup supervizora	2
Obavy z celkové náročnosti pro zaměstnance	2
V příliš otevřené komunikaci	2
V přítomnosti jednoho a samého člověka na více supervizí	2
Pokud by se jednalo o neznámého supervizora	2
Nevidím důvod, proč by se našimi problémy měl zabývat někdo cizí	1
Ve správném načasování - je poskytována, když je potřeba?	1
Mám špatné zkušenosti z dosavadního průběhu supervizí	1
Kdyby nebyla dobrovolná	1
Strach ze smrti	1

Příloha č. 4 – Monitorovací zpráva

Zápis z monitoringu zařízení z hlediska dosavadních zkušeností se supervizí

Den: 2011 Čas:

Místo:

Přítomni za HESTIA:

za RTT kraje:

za zařízení:

Supervizor:

Přítomni: viz prezenční listina

Transformace - plán a stav jeho realizace:

Transformační tým – jeho složení a role:

Supervize – dosavadní průběh:

Supervizor – dosavadní/nový, jeho prezentace metod a přístupů:

Supervize – počet a složení skupin/y s ohledem na transformační proces:

Supervize – harmonogram skupin/y:

Intervize – zájemci o kurz:

Supervize RTT

Závěr

Zapsal/a:

Zápis zkontroloval/a a schválil/a:

za HESTIA:

za zařízení:

Příloha č. 5 – Smlouva - třístranný kontrakt se zástupci vedení, supervizorem/kou a se zástupci každé supervizní skupiny

DOHODA O SUPERVIZI PRACOVNÍKŮ V ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

.....

I. Účastníci dohody (jméno, telefon, e-mail)

1. Externí supervizor pověřený HESTIA, o.s., garantem supervize v projektu Národního centra:

.....

2. Vedoucí zařízení, resp. pověřený zástupce:

.....

3. Zástupce supervizní skupiny, účastník supervizních setkání:

.....

II. Předmět dohody

Předmětem dohody je provádění externí supervize pro skupinu pracovníků o velikosti 7 – 15 osob, kteří se podílejí na procesu transformace v zařízení. Externí supervizi se rozumí stav, kdy supervizor není se zařízením v pracovním ani obdobném poměru nebo ve smluvním vztahu.

III. Způsob provádění supervize

- 1) Supervize bude prováděna jako týmová i případová s přihlédnutím k procesu transformace v zařízení.
- 2) Supervize se budou konat dle harmonogramu zpracovaného po dohodě mezi supervizorem a skupinou, a to celkem cca 5 setkání 1x za 6 – 8 týdnů po 2 hodinách, ad hoc změna termínu je možná dle dohody.
- 3) Supervizní setkání se budou konat v klidném a bezpečném prostředí pro všechny účastněné, a to buď na pracovišti, nebo i mimo pracoviště, ad hoc změna místa je možná dle dohody.
- 4) Supervize se účastní v maximální možné míře všichni členové supervizní skupiny. Účast dalších osob, které nejsou členy skupiny, je možná pouze se souhlasem všech účastníků supervize i supervizora.

IV. Cíl a zaměření supervize

- 1) Cílem supervize je udržování a rozvoj kvality poskytovaných služeb ve smyslu dobré praxe odpovídající platným předpisům a standardům kvality.
- 2) Supervize se bude zaměřovat s přihlédnutím k procesu transformace v zařízení na uvedené oblasti:
 - (a) případová práce s klienty, včetně znalostí a dovedností členů týmu a jejich přístupu ke klientům,
 - (b) fungování týmu s přihlédnutím na profesionální role v týmu a jejich změny v procesu transformace,
 - (c) koncepční témata tvořící prostředí pro práci s klienty a působící na profesionální rozvoj členů týmu.
- 3) Obsah konkrétního supervizního setkání je věcí dohody mezi supervizorem a supervizní skupinou.
- 4) Supervize se nezaměřuje na osobní (mimopracovní) problémy členů skupiny.

V. Práva a závazky účastníků dohody

1) Supervizor

- a) Supervizor bude odměňován ze strany HESTIA, o.s. za podmínek a ve výši stanovené Dohodou o spolupráci uzavřenou mezi supervizorem a HESTIA.
- b) Supervizor bude provádět supervizi podle svého nejlepšího odborného vědomí a svědomí a při respektování uznávaných etických kodexů.

- c) Supervizor vypracuje 1x za 6 měsíců stručnou hodnotící zprávu, v níž se zdrží osobních údajů o členech skupiny, může však formulovat výstupy a doporučení. Zprávu projedná se supervizní skupinou, jejíž členové mohou v doplňku formulovat odlišná stanoviska a vysvětlení.
- d) Shledá-li supervizor, že supervize neplní svůj účel z důvodu na straně zařízení nebo supervizní skupiny, nebo zjistí-li ve skupině závažné profesionální nedostatky či etické pochybení, vypracuje mimořádnou zprávu s přihlédnutím k postupu v bodu c), resp. vyvolá jednání se zástupcem HESTIA, zástupcem vedení zařízení a zástupcem supervizní skupiny.

2) Členové supervizní skupiny

- a) Členové skupiny mají právo na rovný přístup k supervizi a rovnou účast při supervizních setkáních.
- b) Členové skupiny se účastní supervize v rámci své pracovní náplně.
- c) Každý člen skupiny si může dohodnout ve výjimečných a odůvodněných případech individuální setkání se supervizorem, vytváření koalice je ale nežádoucí. Skutečnost, že k individuálnímu setkání došlo a závěry z něj, pokud jsou pro skupinu významné, budou oznámeny při nejbližším setkání celé skupiny.
- d) Členové skupiny mají právo se podílet na vymezení obsahu supervizní zakázky, resp. na korekcích tohoto vymezení v případech zdůvodněných průběhem supervize nebo změnami vyvolanými poskytováním služeb.
- e) Jména, jiné osobní údaje, ani adresné připomínky členů skupiny se nesdělují nikomu mimo supervizní skupinu, s výjimkou jejich výslovného souhlasu.

3) Zástupce zařízení

- a) Zástupce zařízení zajistí členům skupiny rovný přístup k supervizi a úpravu pracovních podmínek tak, aby supervize mohla probíhat způsobem uvedeným v článku III této dohody.
- b) Zástupce zařízení má právo se podílet na vymezení, resp. na korekcích supervizní zakázky v případech odůvodněných změnami ve složení supervizní skupiny či v poslání a cílech zařízení v procesu transformace.
- c) Na základě výše uvedeného může zástupce zařízení vyvolat jednání se supervizorem, resp. zástupcem HESTIA.

VI. Platnost dohody

- 1) Dohoda se uzavírá na dobu od data jejího podpisu do 28. února 2013.
- 2) Dojde-li k mimořádné změně výchozích podmínek nebo k závažnému neplnění dohody, může kterýkoliv z účastníků od dohody odstoupit s oznámením v předstihu jednoho měsíce.
- 3) Odstoupí-li od dohody supervizní skupina, zaniká tím i právní vztah mezi supervizorem a organizací.

VII. Závěrečná ustanovení

- 1) Tato dohoda se vyhotovuje ve čtyřech výtiscích, z nichž každý z účastníků, včetně HESTIA, o.s. obdrží po jednom výtisku.
- 2) Změny a doplňky této dohody je možné platně ujednat písemnou formou.
- 3) Účastníci dohodu přečetli a s jejím obsahem souhlasí.

Na důkaz toho připojují své podpisy.

Supervizor:

Zástupce zařízení:

Zástupce supervizní skupiny:

V dne 2011

Příloha č. 6 – Smlouva se supervizorem

DOHODA O SUPERVIZI V ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

.....
HESTIA, o.s.

zaregistrované MV ČR pod č.: **II/s-OVS/1-35004/98-R**, ze dne **6.2.1998**

se sídlem: **Praha 1, Na Poříčí 12, 110 00**

zastoupené: **PhDr. Jiřím Tošnerem**

IČO: **67779751**

(dále jen "HESTIA")

a

jméno:

bytem:

r.č.:, č. účtu:

(dále jen "SUPERVIZOR")

čl. I

Cíle dohody

- 1) Součástí projektu Národního centra podpory transformace sociálních služeb je aktivita 3.3 Zajištění další podpory pracovníků, která je zaměřena na supervizi regionálních transformačních týmů, supervizi pracovníků zařízení, supervizi členů resortního týmu MPSV a zavedení systému intervize do zařízení.
- 2) Realizátorem a garantem supervize v rámci Národního centra je HESTIA, o.s.
- 3) Cílem této dohody je realizace supervize pro skupinu složenou z pracovníků uvedených v bodě I/1 na základě podmínek stanovených třístrannou Dohodou o supervizi pracovníků v zařízení sociálních služeb.

čl. II

Závazky HESTIA

- 1) HESTIA se zavazuje na základě monitoringu zařízení uzavřít třístrannou dohodu mezi supervizorem, zástupcem zařízení a zástupcem supervizní skupiny.
- 2) HESTIA se zavazuje v průběhu supervizí vytvářet supervizorovi podmínky pro úspěšný průběh supervize a v případě potřeby se podílet na řešení nastalých situací.
- 3) HESTIA poskytne supervizorovi odměnu podle počtu skutečně realizovaných supervizí na základě prezenčních listin, a to ve výši 1.200 Kč za jedno supervizní setkání v trvání 2 hodin + cestovní náklady, včetně úvodního monitorovacího setkání v zařízení.

čl. III

Závazky SUPERVIZORA

- 1) SUPERVIZOR se zavazuje se zúčastnit monitorovacího setkání v zařízení a podílet se na přípravě harmonogramu supervizí a dalších podmínek potřebných pro realizaci supervize.
- 2) SUPERVIZOR se zavazuje vést supervizní setkání v počtu celkem cca 15 setkání 1x za 6 – 8 týdnů po 2 hodinách, a to dle předem dohodnutého harmonogramu setkání.
- 3) SUPERVIZOR se zavazuje vypracovat 1x za 6 měsíců stručnou zprávu o průběhu supervize.

čl. IV

Závazky obou smluvních stran

- 1) Obě smluvní strany se zavazují, že se budou navzájem informovat o všech skutečnostech rozhodujících pro realizaci supervize tak, aby byl zajištěn její nerušený průběh.

čl. V

- 1) Tato dohoda je vyhotovena ve dvou exemplářích a nabývá účinnosti dnem podepsání oběma stranami.
- 2) Tato dohoda je uzavřena na období od jejího podpisu do 28. února 2013.

V dne

.....
PhDr. Jiří Tošner

.....
supervizor/ka

Příloha č. 7 – Harmonogram supervize

Harmonogram supervize v zařízení

	I. skupina Supervizor/ka:	II. skupina Supervizor/ka:	III. skupina Supervizor/ka:
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

(max. do konce února 2013)

Příloha č. 8 – Intervize – metoda řešení problémů

Intervize - metoda řešení problémů

Jde o metodu, jejímž cílem je zřetelně formulovat pracovní problém, kterým jsme osobně zaujati a jehož řešení se nám nedaří dosáhnout, a prostřednictvím řízené procedury deseti kroků dojít za pomoci členů skupiny a moderátora skupiny k optimálnímu řešení.

Základní podmínky pro realizaci této metody jsou:

- chcete se učit, dozvědět se něco nového
- jde o pracovní problém, který se vás osobně dotýká
- jde o problém zajímavý i pro ostatní členy skupiny

Struktura metody:

Fáze 1

Každý člen si určí „svůj“ problém, zapíše si jej a vyčká na pokyn moderátora. Poté každý svůj problém prezentuje stručně ostatním. Následuje demokratická volba určující, kterým z navržených problémů se bude skupina zabývat (v případě, že některý z členů skupiny svůj problém vnímá v porovnání s ostatními jako velice urgentní, lze od demokratičnosti upustit).

Fáze 2

V následujících minutách si členové skupiny – nikoli člen skupiny, jehož problém byl vybrán (dále jen „**vybraný**“) – na papír zapíší tři otázky, které je v souvislosti se situací problému zajímají. Poté každý vybere jednu a napíše ji na tabuli (či obdobný prostředek).

Fáze 3

„**Vybraný**“ označí otázky barevně podle kategorií „chci se zabývat“, „neutrální“ a „zbytečné“. (Je dobré mít na paměti, že tím nerozhoduje o tom, kdo „ne/má pravdu“, ale dává pouze najevo, co se chce dozvědět.)

Fáze 4

Na otázky první kategorie „**vybraný**“ odpovídá.

Fáze 5

Proběhne buď krátká diskuse (kde se členové skupiny bez aktivní účasti **vybraného** vyjadřují k problému, pokouší se identifikovat jeho jádro) nebo druhé kolo otázek (u nezkušených členů je to pravděpodobnější), které se budou zaměřovat více na osobu „**vybraného**“ než na samotný problém. V tomto druhém případě se aktivita skupiny navrací do fáze č. 2.

Fáze 6

Členové skupiny (opět kromě „**vybraného**“) se pokusí vmyslet se a vcítit do pozice „**vybraného**“ a napíší si na papír „Můj problém je: ...“ Každý pak svou větu publikuje na tabuli. (Dobrá definice problému v sobě obvykle zahrnuje alespoň 50% řešení.)

Fáze 7

„**Vybraný**“ opět barevně označí jednotlivé definice problémů.

Fáze 8

„**Vybraný**“ připíše na tabuli svou vlastní definici. (V průběhu sezení mohl zaznamenat jistou inspiraci, posun chápání problému, apod.)

Fáze 9

Jaká síla (**uvnitř osoby**) působí, že problém stále existuje? (V této fázi by již mělo být zřejmé, v čem konkrétně spočívá daný problém i jakým směrem by měly být vedeny kroky „**vybraného**“ k jeho odstranění.) „**Vybraný**“ může v této fázi zastavit intervizi. Pokud zcela souhlasí s výsledkem kroku 9, pak se pokračuje s krokem 10. V opačném případě se skončí. (Respektujte rozhodnutí „**vybraného**“.)

Fáze 10

Skupina vymýšlí metody či způsoby, které „**vybraný**“ dosud nevyzkoušel a které by mohly vést k vyřešení problému. Ty se diskutují, dokud má o to „**vybraný**“ zájem nebo dokud neuplyne 90 minut od začátku sezení.

(Zdroj: <http://www.skolamv.cz/?s=Intervize>)

Příloha č. 9 – Osnova intervize v zařízení sociálních služeb

Osnova intervize v zařízení sociálních služeb

Název zařízení:

Intervize je způsob sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy.

Současný stav a moje role:

(Popište krátce současný stav sdílení zkušeností a poskytování zpětné vazby ve vašem zařízení, včetně vašeho zapojení do těchto procesů. Pokuste se zařadit svoje postavení na ose: „kafíčko“ – intervize – supervize.)

Plán nejbližších kroků:

(Popište vaše nejbližší kroky v pokračování, resp. rozšíření vaší role stávajícího, či budoucího intervizora.)

Předpokládaný cílový stav koncem roku 2012:

(Popište, jak byste si za rok a půl představoval/a stav a průběh intervize a případnou spolupráci s externím supervizorem/kou.)

Reflexe a dojmy:

(Pokud máte co dodat...)

Zpracoval:

Příloha č. 10 – Zpráva o průběhu supervize v zařízení

Zpráva o průběhu supervize v zařízení:

.....

za období

(Prosím, popište hlavní charakteristiky a trendy, které ve skupině vidíte tak, abyste mohli počátkem roku 2013 zhodnotit vývoj a výsledky vašeho supervizního působení s ohledem na průběh procesu transformace v zařízení.)

1. Hodnocení průběhu supervize:

2. Převažující témata (výčet obecně popsaných témat, se kterými účastníci přicházejí)

3. Potřeba změny (ve složení skupiny, termínech setkání, apod.)

4. Jiné náměty a připomínky (zejména v souvislosti s procesem transformace)

Zpracoval/a:
(jméno)

Datum:

Zprávu pošlete mejlem na adresu: jiri.tosner@hest.cz

Příloha č. 11 – Zpráva o průběhu intervize v zařízení

Zpráva o průběhu intervize v zařízení sociálních služeb

Název zařízení:

Intervize je způsob sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy.

Současný stav a moje role:

(Popište krátce současný stav sdílení zkušeností a poskytování zpětné vazby ve vašem zařízení, včetně případných bariér, které mohly způsobit neúspěch vašeho snažení.)

Plán nejbližších kroků:

(Popište vaše nejbližší kroky v pokračování, resp. rozšíření vaší role intervizora, případně zdůvodněte, proč již nadále v tomto nepokračujete.)

Předpokládaný cílový stav koncem února 2013:

(Popište, jak byste si za rok a půl představoval/a stav a průběh intervize a případnou spolupráci s externím supervizorem/kou.)

Reflexe a dojmy:

(Pokud máte co dodat...)

Zpracoval/a:

Příloha č. 12 – Závěrečná zpráva o průběhu supervize v zařízení

Závěrečná práva o průběhu supervize v zařízení:

.....

1. Jak v zařízení probíhalo úvodní sestavení supervizní skupiny/skupin, zda a jak se v průběhu supervizí měnilo složení a počet supervizních skupin a jaké to mělo důvody?

2. Jak hodnotíte vývoj a výsledky vašeho supervizního působení, také s ohledem na průběh procesu transformace v zařízení?

3. Jaké jsou v zařízení představy a plány na pokračování supervizí z pohledu účastníků supervizí i vedení?

4. Jiné reflexe:

Zpracoval/a:
(jméno)

Datum:

Díky moc za spolupráci – zprávu pošlete mejlem na adresu jiri.tosner@hest.cz.

Příloha č. 13 – Závěrečná zpráva o průběhu intervize v zařízení

Závěrečná práva o průběhu intervize v zařízení:

.....

1. Jak v zařízení probíhala komunikace o intervizi a jak se vyvíjela vaše role?

2. Jak hodnotíte vývoj a výsledky vašeho působení, také s ohledem na průběh procesu transformace v zařízení?

3. Jaké jsou v zařízení představy a plány na pokračování intervize z pohledu zaměstnanců i vedení?

4. Jiné reflexe:

Zpracoval/a:
(jméno)

Datum:

Díky moc za spolupráci – zprávu pošlete mejlem na adresu: jiri.tosner@hest.cz

Příloha č. 14 – Výtah z výkladového sborníku Standardy kvality v sociálních službách

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 kursy 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, kursech 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 směřovat. 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.

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

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

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

alespoň 100 hodin⁷²⁾, 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 15 let), 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 A a 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.

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

(zdroj: *Standardy kvality sociálních služeb, Výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV, 2008*)