

Supervize

Bohumila Baštecká

„Já na filmu pracuju jako tzv. supervising editor neboli vrchní střiháč. To znamená, že nestřihám, ale pouze dohlížím. Zkrátka do toho kecám.“ M. Janek (Cinema 10/2001)

Co supervize je?

Supervize je činnost, při které prostřednictvím zaměřeného **pozorování** a cílených **otázek** uvažujeme nad **účinností péče** o klienta/pacienta a **kvalitou práce** a zvyšujeme pracovníkovu schopnost **reflexe** (uvědomovaného vnímání) vlastní práce a **sebereflexe** (uvědomovaného sebevnímání) stavů, do kterých ho práce s lidmi uvádí.

Způsob provádění supervize i nároky na supervizora v pomáhajících profesích odpovídají asi nejvíce odbornému poradenství.

Jaké má supervize funkce?

Úkolem supervize je zaručovat dobrou úroveň práce v dané odbornosti. Hlavními funkcemi supervize je **řízení, vzdělávání a podpora**.

- Do řídicí funkce supervize spadá **hodnocení a posuzování pracovníkova výkonu**. Cílem je pochopení profesionálních **hodnot**.
- Vzdělávací funkci plní supervize předáváním zkušeností z dobré praxe (supervizor je většinou zkušeným odborníkem). Cílem je rozvoj **odbornosti**.
- Podpůrná funkce supervize se projevuje spolunesením pracovní zátěže, sdílením, předáváním pracovního odhodlání a naděje. Cílem je dobré zvládnutí profesních **nároků**.

Supervize obsahuje složky **nadhledu a dohledu** a zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v oblasti schopností, vědomostí a dovedností, tak v oblasti etické a hodnotové.

Na co se při supervizi zaměřujeme?

Supervize zvyšuje **účinnost** naší práce zaměřením se na její **cíle**: zvyšuje i **kvalitu práce** zaměřením se na její průběh (**proces**). Ústřední pozornost je věnována **vztahům**, které jsou v pomáhajících profesích snad nejdůležitějším prostředkem k dosahování cílů a nejvýraznější známkou kvality práce.

Co se chce od supervidovaného, co od supervizora a co od jejich setkání?

Supervidovaný i supervizor přicházejí na setkání připraveni a setkání dokumentují – dělají **zápis**. Jejich setkání má **cíl**, na kterém se společně musí dohodnout (**zakázka**). Oba musí mít pro supervizi nějaké vstupní předpoklady. Na straně supervidovaného je to ochota a schopnost reflektovat svou práci a sebe při své práci.

Na straně supervizora (zvláště toho, který pracuje s týmem nebo celou organizací) je vstupních předpokladů více. Supervizor má mít

- mezilidské a komunikační dovednosti
- dovednosti práce se skupinou a řešení problémů
- schopnost pracovat s organizacemi
- vysoce odborné a etické chování
- schopnost vytvořit atmosféru důvěry a spolupráce - vcítění, ryzost, sociální dovednosti a uvolněnost při práci s lidmi
- dovednosti aktivního naslouchání - klást užitečné otázky, kritizovat taktním způsobem, poskytovat a přijímat zpětnou informaci, vymezit problém, dovedně sesbírat údaje, porozumět jim a objasnit je ve vztahu k superviznímu úkolu.

Společně pak pracují na zvyšování **pracovníkových kompetencí** a na **cíli jejich setkání**.

Každá odbornost má svoje způsobilosti a pravomoci – kompetence, které mají být supervizi posilovány.

Cílem supervizního setkání v odborné supervizi může být například:

- porozumět brzdícím a podpurným okamžikům při **dorozumívání** se s klientem;
- dozvědět se, zda zvolené zásahy a postupy dobře odpovídají možnostem a potřebám klienta (např. jeho **zakázce**, stanovené ošetřovatelskou diagnózou a ověřované ošetřovatelským procesem);
- porozumět společnému **cíli** klienta a pracovníka;
- porozumět **možnostem** pracovníka a zařízení.

Potřebujeme rovněž **prvky vztahu a průběhu práce** s klientem vyladovat k co největšímu prospěchu klienta. .

Supervize má pomáhat s odpověďmi na řadu otázek dobré praxe:

- Z jakého důvodu byl u daného člověka zvolen daný postup?
- Bylo pracovníkovo rozhodnutí podpořeno současnými odbornými poznatky založenými na vědeckých důkazech? Respektovalo hodnoty a přesvědčení klienta?

- Byl zvolený postup účinný a finančně přiměřený? Co v daném případě znamenala „odpovídající kvalita za odpovídající cenu“?
- Jak klient sám hodnotil péči, které se mu dostalo?

V poslední době se při úvahách o kvalitě práce vyžaduje **sebeuposouzení a sebehodnocení**.

Sebeuposuzujících dotazníků a škál se využívá při supervizi případové i manažerské.

Rozvojová supervize jednotlivce nebo týmu často **začíná otázkou**: Čeho chce jedinec nebo tým dosáhnout, v čem cítí potřebu podpory, v čem si chce více porozumět, v čem chce nabýt jistotu? Co může pracovník udělat pro to, aby zlepšil svůj výkon? Jak si lze vysvětlit, že si nový pracovník během měsíce osvojil „vyhořelé“ pracovní postoje? Supervizor pak s týmem nebo jedincem **vyjednává postupy**, kterými lze ke stanovené zakázce dospět.

Rozvojová supervize je vedena představou, že téměř každý pracovník může přispět ke zdaru pracoviště, je-li dobře veden a je-li zařazen na místo, které umí využít jeho osobních předností. Hledání jeho pravého určení se děje ve spolupráci se supervizorem. Pracovník může procesu napomoci **sebeuposouzením**, jehož výsledky ho povětšinou vedou k přesnějšímu stanovení **supervizního cíle**. K rozvojové (manažerské) supervizi nezbytně patří pravidelné hodnocení a sebehodnocení pracovníka.

Na co si při supervizi máme dát pozor?

Supervize je součástí řízení dané organizace. Každá organizace má kromě svého systému řízení i svou **skupinovou dynamiku**. Tak jako při setkání dvou lidí potřebujeme vnímat přenosové a protipřenosové momenty, měli bychom být při práci se skupinou, týmem či organizací citliví na skupinovou dynamiku.

Pokud potřebujeme pro řízení a zlepšování kvality práce další odborníky (například externí supervizory pro práci s týmem nebo poradce pro vrcholový management), měli bychom vždy vytvořit **smlouvu - kontrakt** a předem pečlivě zodpovědět několik otázek:

- **Kdo koho zve a za jakým účelem?** Co očekáváme od přizvaného odborníka? Komu se bude ze své práce zodpovídat?
- Kdo má jakou a kým kontrolovanou **zodpovědnost**?
- Kdo komu předkládá **výsledky** své práce?
- Jak se přizvaný supervizor zařadí do **systému řízení organizace**, případně do **systému moci** v rámci skupinové dynamiky dané organizace? Kdo má v daném zařízení moc a čím je vytvořena?

Zaměřit se na vztah znamená vzít v úvahu jednotlivé strany vztahu a komunikaci mezi nimi včetně **přenosových a protipřenosových prvků**. Při supervizi pracujeme v **trojúhelnících**. Obvyklými jsou například trojúhelník supervizor – pracovník – organizace nebo supervizor – pracovník – klient. Snažíme se, aby trojúhelník byl vyvážený. Chceme-li pochopit souvislosti, ve kterých supervizně pracujeme, měli bychom si nakreslit **mapu organizace**, v jejímž rámci se supervize koná. V mapě najdeme pozice, role a vztahy formální a neformální: supervizor – zvláště pokud superviduje tým - využije znalosti **skupinové dynamiky**.

Při týmové supervizi se zaměřujeme na **vztahy v týmu**: ty vytvářejí a ovlivňují pracovní atmosféru a také to, s jakým úspěchem probíhá spolupráce při poskytování služeb klientovi (přenos informací, přímá práce s klientem, atd.).

Předmětem supervize se může stát i **řízení organizace**, protože způsoby řízení ovlivňují poskytování služeb klientům i týmové vztahy.

Jak supervizi dělíme?

Rozlišujeme supervizi **případovou** neboli **odbornou**, zaměřenou na daný problém klienta nebo s klientem, tedy na „případ“, a **rozvojovou** neboli **manažerskou**, která se zaměřuje na rozvoj a růst pracovníka nebo týmu. Rozdělení je umělé: dobrou práci s klientem pracovník roste a pracovníkův odborný růst by se měl projevit v dobré práci s klientem.

Supervize odborná i rozvojová se zaměřuje **na jedince, na tým nebo na řízení organizace**. Lze ji provádět individuálně nebo ve skupině.

Supervizi můžeme vykonávat **přímo v dění** (supervizor je přítomen práci pracovníka s klientem) nebo **zprostředkovaně** (prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem a s případnou pomocí audio nebo videozáznamu jeho práce).

Kdo supervizi dělá?

Supervizor je buď supervidovanému nadřízen a/nebo má odborné předpoklady k tomu, aby ho mohl vést k dobrému výkonu práce. Pokud si zpětnou informaci o práci poskytují pracovníci v souřadném postavení, nazývá se tento postup obvykle **intervizí**. Jako supervizoři bývají označováni lidé ze středního článku řízení – ti, kteří pracují s lidmi, a mohou je při práci vidět. Někde se jim říká **vedoucí směny** nebo **přímí vedoucí**.

Přímý vedoucí jako supervizor plní řadu rolí:

- je členem managementu

- slouží jako pojítka v linii řízení
- umožňuje orientaci zaměstnanců v práci. zvláště s novým zaměstnancem udržuje blízký kontakt - podporuje ho, snižuje jeho úzkost a povzbuzuje pocit patření k organizaci
- motivuje a řídí výkon zaměstnance
- rozvíjí účast zaměstnance na cílech organizace
- řeší problémy se zaměstnanci (pracovní kázeň, čestnost) a mezi zaměstnanci
- poskytuje zaměstnancům podporu a poradenství

Supervizi může provádět také přizvaný supervizor zvenku (**externí supervize**). Důležitý je zvláště při **supervizi týmu nebo řízení**, neboť interní supervizor se v takových případech dostává do situace, kdy superviduje celek, jehož je součástí. Někdy si organizace přizve odborníka na problematiku, na kterou nemá sama dostatek odbornosti a kterou potřebuje řešit. Tehdy jde spíše o **poradce** (konzultanta).

Na koho se supervizor zaměřuje?

Na jedince anebo na tým.

Velký význam má **individuální supervizor**, který je přidělen **novému pracovníkovi**. Zaučuje ho při vstupu do práce a dále ho prací provází, seznamuje nového kolegu s hodnotami pracoviště, dohlíží na jeho odborný růst a na jeho práci s klienty, ale zároveň ho podporuje i lidsky při začleňování do týmu: spoluvytváří a kontroluje pracovníkův **rozvojový plán** (= označení směru dalšího vzdělávání, označení oblastí, kde je pracovník se svými dovednostmi a schopnostmi spokojen, a také oblastí, kde si není jist a kde potřebuje podporu).

Individuální supervizor pro nového pracovníka se někdy nazývá **tutor** (= školitel), jindy **mentor** (= rádce, učitel), ještě jindy **coach** (= instruktor) a také někdy **patron** (= ochránce).

Supervizor – přímý vedoucí – je důležitý pro **koordinaci a vedení týmu**. Všímá si vztahů mezi členy týmu. Je nablízku, aby mohl řešit konflikty mezi nimi i aby mohl novému pracovníkovi vysvětlit případné nejasnosti. Věnuje se pracovníkům pokud možno okamžitě poté, co mají za sebou těžký průběh kontaktu s klientem. Mívá s týmem porady, které se na rozdíl od organizačních porad vyznačují **zpětnovazebním stylem řízení**. Pracuje s týmem tak, aby se lidé do práce těšili a nepropadli se do cynismu vyhoření.

Lidé, kteří pracují s lidmi, by se měli proměňovat a růst. Supervizor - ve smyslu jejich přímého nadřízeného - jim to má usnadnit tím, že je kontroluje a podporuje, že je vede.

Supervize je metodou řízení lidí, metodou rozvoje jejich odbornosti a metodou podpory jejich osobnosti.

Supervizi musíme oddělit

- od **psychoterapeutického výcviku**, kde je ohniskem zájmu pracovník a jeho zrání, zatímco při supervizi je pracovníkovo zrání podřízeno jeho práci;
- od **porady nad případem**, kde jde více o stanovení postupu než o zjišťování, zda je postup kvalitní.

Při poradě nad případem se například dohaduje stanovení **klíčového (vztažného) pracovníka** a spolupráce jednotlivých institucí při péči o daného klienta. Následná supervize pak může sledovat, zda uzavřené dohody vyhovují vyvíjející se povaze případu, zda mezi jednotlivými zařízeními nevznikají komunikační bariéry a pokud ano, jak se je daří odstraňovat, atp.

Závěr

Supervize pomáhá danému zařízení, pracovníkům a klientům. Zabývá se jednak tím, co dobrému výkonu profese překáží, jednak tím, co mu napomáhá. Nezbytná je pro nové pracovníky, neboť je seznamuje s hodnotami pracoviště a učí je novým dovednostem. Díky supervizi se mohou cítit odborně způsobilými.

Cílem supervize není vytvořit jeden typ pracovníka. Dobrá supervize pomáhá vytvářet **osobnost a osobitost** člověka v pomáhající profesi. Nutí pracovníka, aby se naučil být si vědom, co dělá a proč to dělá. Díky tomu by měl znát vlastní přednosti a umět jich využít. Měl by docenit vlastní síly a rozpoznat jejich meze.

Literatura u autorky