

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra praktické teologie

Bakalářská práce

**KOMPARACE INDIVIDUÁLNÍ A SKUPINOVÉ
SUPERVIZE**

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Autor práce: Kateřina Vágaiová

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Forma studia: Prezenční

Ročník: 3.

2011

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této bakalářské práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 14. března 2011

.....
Kateřina Vágaiová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové za cenné rady, připomínky, odborné vedení a také za podporu a trpělivost, se kterou se mi věnovala nejen v průběhu přípravy bakalářské práce, ale po celou dobu studia.

OBSAH	4
ÚVOD	6
1 SUPERVIZE	8
1.1 Vyjasnění pojmu supervize	8
1.2 Funkce supervize	10
1.3 Cíle supervize	11
1.4 Druhy supervize	13
2 INDIVIDUÁLNÍ SUPERVIZE	15
2.1 Vymezení individuální supervize	15
2.2 Průběh supervizní schůzky	16
2.3 Supervizní vztah a role supervizora v něm	17
2.4 Principy a využívané techniky	19
3 SKUPINOVÁ SUPERVIZE	21
3.1 Vymezení skupinové supervize	21
3.2 Průběh supervizní schůzky	22
3.3 Supervizní vztahy a role supervizora ve skupině	24
3.4 Principy a využívané techniky	26
4 SROVNÁNÍ INDIVIDUÁLNÍ A SKUPINOVÉ SUPERVIZE	29
4.1 První okruh: významné momenty kontraktu	29
4.1.1 Faktor přípravy supervize a výběru členů	29
4.1.2 Faktor času	30
4.1.3 Faktor finanční náročnosti	31
4.1.4 Faktor organizace a struktury setkání	31
4.2 Druhý okruh: supervizní vztah	32
4.2.1 Faktor dynamiky supervize a zaměřenosti na rozvoj jednotlivce	32
4.2.2 Faktor plurality názorů	33
4.2.3 Faktor podpory	33
4.2.4 Faktor pracovního spolenectví	34
4.2.5 Faktor autority	35

4.3 Třetí okruh: supervizní techniky	36
4.3.1 Faktor rozmanitosti technik	36
4.3.2 Faktor zpětné vazby	37
4.3.3 Faktor odbornosti a zkušenosti supervizora	38
4.4 Shrnutí	39
ZÁVĚR	41
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	43
ABSTRAKT	46
ABSTRACT	47

ÚVOD

Supervize je v současné době neoddelitelnou součástí pomáhajících profesí, včetně sociální práce. Je to rozmanitá disciplína, v níž je skryto mnoho odlišných přístupů a způsobů práce. Dvěma z nich jsou i práce s jednotlivcem a práce se skupinou. Oba tyto přístupy skýtají mnoho výtečných šancí ke zlepšení, jsou však také spojeny s určitými riziky, která mohou mít různě závažné důsledky.

Téma „Komparace individuální a skupinové supervize“ je mi blízké od doby, kdy jsem zažila svou první supervizi. Byla to supervize ve skupině a já si již tehdy začala klást otázku, v čem bych raději využila individuální konzultaci. Postupem času jsem si začala všimnout výhod, které mi skupinová supervize nabízí, a srovnávat je s těmi, které jsem očekávala od supervize individuální. Zakrátko jsem si uvědomila, že oba dva druhy supervize mají co nabídnout a to nejen mně, jako supervidovanému, ale také supervizorovi, který mě vede. Zároveň jsem si všimla, že podobné otázky si nekladu pouze já, ale i jiní studenti, sociální pracovníci a mnoho dalších, kteří se se supervizí někdy setkali. To vše bylo zdrojem mé inspirace, proto jsem chtěla tuto problematiku více prozkoumat a porovnat jednotlivá teoretická stanoviska.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jaká pozitiva a negativa přináší supervidovaným i supervizorům individuální či skupinová supervize. Budeme tedy hledat odpověď na otázku: „Jaké výhody a nevýhody přináší supervize s jednotlivcem a jaké supervize se skupinou?“ a zaměříme se při tom jak na toho, kdo supervizi poskytuje (tedy supervizora), tak na toho, kdo ji přijímá (tedy supervidovaného). Využijeme k tomu teoretické poznatky různých autorů, které budeme na začátku interpretovat a jejichž analýzu uvedeme v závěru.

Práce je rozdělena do 4 částí. V první kapitole je předložena definice samotné supervize. Jsou zde představeny její funkce a cíle, jichž chce dosahovat. V závěru je podán výčet druhů supervize, který předznamenává další pokračování práce.

Následující kapitoly se blíže věnují dvěma druhům supervize – individuální a skupinové, k jejichž srovnání chceme dospět. V kapitolách 2. a 3. jsou oba typy jasně vymezeny, jsou zde popsány vztahy a interakce v nich probíhající, organizace vzájemného setkávání i techniky a způsob práce, který je v jejich případě využíván. Tato část práce vyniká interpretací a sumarizací faktů souvisejících s danou problematikou.

V závěrečné kapitole jsou výše zmíněné druhy supervize podrobeny srovnání, které se zaměřuje na to, jaká pozitiva a jaká rizika v sobě skrývají. Je to stěžejní část práce, v níž jsou využity teoretické základy, které byly položeny v předchozích kapitolách. Cílem je tyto poznatky analyzovat a vyhodnotit přínos skupinové či individuální supervize pro supervidovaného i pro supervizora. Celá problematika je zkoumána ve třech základních okruzích, které vyvstaly z předchozích kapitol a které jsou přehledně rozděleny do několika faktorů.

Při zpracovávání bakalářské práce byla využita dostupná česká odborná literatura, která je zastoupena především tvorbou PhDr. Zuzany Havrdové, CSc. Dále byly hojně využity cizojazyčné zdroje, jejichž autory jsou například Alfred Kadushin, Daniel Harkness, Ming-sum Tsui a Brigid Proctor. Jejich knihy měly na zpracování tématu zásadní vliv, protože v české literatuře není k problematice individuální a skupinové supervize dostatek nosných informací.

1 SUPERVIZE

V úvodu této bakalářské práce je nezbytné jasně a konkrétně vymezit, co je to supervize, jaké má cíle, v čem nám může pomoci a v jakých podobách se s ní můžeme setkávat. V následujících kapitolách se pokusíme uchopit samotný pojem supervize a předložíme její definici. Dále se budeme věnovat funkcím a cílům, které plní. V závěru pojednáme o různých hlediscích, podle nichž lze supervizi rozlišovat a třídit.

1.1 Vyjasnění pojmu supervize

Pojem supervize vychází z anglického výrazu supervision, který byl používán především v ekonomickém prostředí a znamená „dohled“ či „dozor“. Jeho pravý původ však nalézáme v latině. Slovo super překládáme jako „nad“ či „výše“ a videre jako „hledět“, „vidět“ nebo „zírat“.¹ Proto bývá tento pojem v českém prostředí vykládán jako „nadhled“ či „dohled“, přičemž obojí má v supervizi své místo. Na jedné straně totiž nabízí supervidovanému nadhled nad řešenou situací, na straně druhé pak dohled na kvalitu a profesionalitu jeho práce.² V tomto smyslu tedy zahrnuje jak složku podpory (tedy nadhledu), tak složku kontroly (tedy dohledu).

V dějinách supervize v pomáhajících profesích se vyvíjelo chápání tohoto pojmu i jeho definice. V oblasti sociální práce supervize stále není jednoznačně vymezena. Existuje řada definic, které se různí podle východisek jednotlivých autorů. Mezi základní je zařazována následující:

Supervize je „čistou mezilidskou interakcí, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“³ Toto tvrzení však postihuje podstatu supervizního procesu a jeho primární cíl velmi obecně a stručně. Bližší specifikaci může poskytnout následující upřesnění: „Supervize je zacílena na odborný i osobní rozvoj pracovníků. Jde o specifickou metodu učení v bezpečném prostředí důvěry, která se zaměřuje na podporu pracovníka, vyjasnění případu, vyhodnocování dosavadních postupů a metod, stanovení dalších strategií, odhalení neuvědomovaných souvislostí, pocitů a emocí, jež mohou ovlivňovat práci s klientem.“⁴ Je tedy jasné,

¹ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 17.

² Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 10.

³ HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 59.

⁴ BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*, s. 68.

že v supervizi jde o to, aby byl supervidovaný pracovník povzbuzen ve své práci, aby byl schopen odhalovat své nedostatky a chyby, kterých se může ve vztahu ke klientům dopouštět a aby spolu se supervizorem hledal cestu k vlastnímu rozvoji s cílem lépe fungovat v pomáhající profesi.

Jiní autoři však v definování supervize odvrací svou pozornost od rozvoje osobnosti, kompetencí supervidovaného a zacílení na případ a vyzdvihují spíše spolupráci s organizací a kontrolu kvality práce odborníků. V jejich podání je supervize orientována především na „politiku organizace a veřejnou odpovědnost.“⁵

Z výše zmíněného je patrné, že k procesu vymezení supervize můžeme přistupovat z různých směrů, které je možné shrnout do těchto tří základních hledisek: normativní, empirické a pragmatické.⁶ Normativní hledisko se zabývá tím, jaká by měla supervize být a co by měl supervizor dělat. Z tohoto pohledu by supervize měla pomáhat rozvíjet kompetence sociálního pracovníka (profesionální teoretické znalosti i praktické dovednosti) a tím zajistit kvalitnější péči pro klienta. Supervizor ve vztahu k supervidovanému zaujímá místo učitele, pomocníka, vůdce. Zdůrazňuje se především vzdělávací a řídicí funkce supervize (viz kap.1.2). Empirické hledisko se naopak zaměřuje přímo na to, co supervizor doopravdy dělá – kdo je a co nabízí. Supervizor jako člen řídicí skupiny pracovníků nabízí nedirektivní pomoc zahrnující všechny tři funkce supervize – řídicí, vzdělávací a podpůrnou (viz kap. 1.2). Pragmatické hledisko zakládá diskusi o tom, co má supervize přinášet, jaké jsou její funkce a jaký je jejich vzájemný vztah.

Závěrem lze říci, že definice supervize se odlišují zejména v tom, jaká stanoviska zaujímají jejich autoři k základním hlediskům supervize, přičemž tato hlediska se úzce vztahují k funkcím, které má supervize naplňovat. Celkově by měla definice supervize zahrnovat řadu elementů, jako je učení, vedení, poradenství, řízení, vyhodnocování, sdílení, rozvíjení apod. Pokud by supervize preferovala pouze jeden z těchto pojmů, pozbyla by své vlastní podstaty.⁷

⁵ JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s.11.

⁶ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 11.

⁷ Srov. PAGE, S.; WOSKET, V. *Úvod do supervize. Cyklický model*, str. 15.

1.2 Funkce supervize

Z kapitoly 1.1 jasně vyplývá, že důležitou součástí supervize jsou funkce, které naplňuje a které zároveň vedou k dosažení jejích cílů. V této kapitole objasníme rozdělení funkcí supervize se zaměřením na jejich účel a na momenty, jež mohou být v jejich fungování problematické.

Rozlišujeme tři základní funkce supervize: řídicí (neboli normativní, administrativní, manažerská), vzdělávací (neboli formativní, rozvojová) a podpůrná (neboli restorativní, podporující).⁸ Pro účely této práce budeme používat terminologii: řídicí, vzdělávací, podpůrná.

Kromě těchto tradičních funkcí existuje ještě jiné rozdělení, podle něhož mezi funkce supervize zařazujeme humanizaci, organizační vyrovnanost, podněcování, vyučování, socializaci, hodnocení, organizování a obhajobu zájmů klienta. V této práci se však budeme řídit klasickým modelem tří základních funkcí.

Řídicí funkce supervize je postavena na kontrole kvality vykonávané práce. Měla by supervidovaného vést ho k tomu, aby jednal v souladu s pravidly stanovenými organizací. Může narážet na nesprávné, neúčinné a nedostatečné uplatňování zásad a principů organizace. Jejím účelem je tedy vyjasnit hranice a zajistit jejich dodržování.⁹

Předávání znalostí a pomoc supervidovanému ve studiu s cílem rozšířit jeho stávající vědomostní portfolio je klíčovou funkcí supervize.¹⁰ Vzdělávací funkce se tedy opírá o schopnost daného jedince učit se novým věcem, být jim otevřený a spočívá v rozvíjení jeho schopností, znalostí, dovedností a vlastní osobnosti. Překážkou se může stát neangažovanost supervidovaného, jeho nechuť rozvíjet své odborné kompetence a osvojovat si nové poznatky potřebné ke zvyšování kvality vlastní práce. Jejím účelem je probudit v něm touhu po vzdělání a motivovat ho ke zlepšení.¹¹

Podpůrná funkce se zakládá na zvládnutí citového vypětí supervidovaného a stresu spojeného s výkonem jeho práce. Supervidovaný v praxi naráží na nespokojenost, pocit nedostatečného zadostiučinění, pocit méněcennosti. Hlavním účelem je povzbudit ho v pracovní činnosti, naučit ho zvládat vypjaté situace a stres pramenící z jeho profese.¹²

⁸ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s.11.

⁹ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 20.

¹⁰ Srov. MAROON, M.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu*, s. 16.

¹¹ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 20.

¹² Srov. Tamtéž, s. 20.

To se projevuje „spolunesením pracovní zátěže, sdílením, předáváním odhodlání a naděje.“¹³

S výše zmíněnými funkcemi zároveň korespondují tři procesy, kterými jsou: využívání autoritativního přístupu, výměna informací a vyjádření emocí.¹⁴ Tyto procesy se různě střídají, prolínají a doplňují, stejně tak, jako se prolínají jednotlivé funkce supervize. Podstatné je správně odhadnout, kdy má některá z těchto tří funkcí převažovat nad ostatními a kdy má naopak ustoupit. Při rozhodování je nezbytné zohlednit proces práce v supervizi a zakázku supervidovaného, který si stanovil určité cíle, jichž by chtěl dosáhnout.¹⁵ Proto je dobré reflektovat funkce supervize vzhledem k cílům, ke kterým má směřovat .

1.3 Cíle supervize

Před samotným zahájením supervize je potřeba zformulovat cíle a priority, ke kterým se má v rámci celého procesu dospět. Stanovení cílů probíhá zpravidla formou vyjednávání supervizního kontraktu - v praxi konkrétně prostřednictvím uzavření dohody mezi supervizorem a supervidovaným.¹⁶ Formulace priorit následně pomáhá určit funkce supervize, které má supervizor sledovat a spolu s tím také pomáhá identifikovat metody, které jsou pro práci se supervidovaným nejvíce vhodné.

Obecným cílem supervize je poskytnout klientům účinné služby a zvýšit profesionální schopnosti a dovednosti pracovníka v pomáhající profesi.¹⁷ To se děje prostřednictvím poskytování podpory, pomoci, vzdělání a dohledu. Jednotlivé cíle můžeme definovat přímo se zřetelem k funkcím supervize. V následující stati se budeme věnovat těmto dílčím cílům a prostředkům, kterými jich můžeme dosahovat.

Hlavním cílem řídicí funkce supervize je vyjasnění hranic a pravidel, které opravňují supervidovaného k tomu, aby svou práci vykonával efektivně.¹⁸ Toho lze docílit hned několika způsoby, které se v praxi často kombinují. Je to například pomoc se zvládnutím pracovního vytížení a počtu klientů společným plánováním práce. Dále také sledování každodenních činností z hlediska základních pravidel organizace,

¹³ MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 17.

¹⁴ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 37.

¹⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s.53.

¹⁶ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

¹⁷ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 15.

¹⁸ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 20.

poskytování prostoru pro nápady, plány a strategie, poskytování zpětné vazby a jiné.¹⁹ Dalšími konkrétními prostředky v této oblasti je objasňování hranic a kompetencí, osvojení hodnot spjatých s danou profesí, kontrolování a posudek vykonávané práce, zabezpečení kvality, odhalování chyb a potíží.²⁰

Hlavním cílem vzdělávací funkce supervize je podnítit potenciál supervidovaného v oblasti učení – maximalizovat jeho profesionální schopnosti a dovednosti v praxi i v teoretické základně, aby byl schopen autonomně vykonávat svou práci.²¹ Můžeme toho dosáhnout podporováním profesionálního i osobního rozvoje, nabídkou různých kurzů, či jiných možností vzdělávání, aby byl supervidovaný vždy informován o aktuálních trendech, dále budováním profesionální důvěry, tvořivosti, ukazováním nových cest a směrů v práci s klienty, pomocí lépe porozumět lidem, situacím i problémům a podobně.²² Důležitým prostředkem v této oblasti je také rozvíjení schopnosti přemýšlení nad svými kompetencemi, porozumění sobě samému, zhodnocení vlastních pracovních postupů, získání nadhledu na situaci, hledání nových způsobů práce, schopnost asertivního jednání a konstruktivního řešení hádek.²³

Poslední funkcí je podpůrná a jejím hlavním cílem je podpořit supervidovaného v tom, aby byl spokojen s vlastní prací a s tím, jak ji vykonává.²⁴ V praxi to lze provést například tak, že supervizor pomůže supervidovanému odkrýt vlastní pocity, které v něm vyvstaly v nějaké situaci či ve vztahu ke klientovi, poskytne mu emocionální podporu, nabídne mu výzvu, aby mohl ve své práci dále růst, když ztrácí motivaci, avšak zároveň stále jasně udržuje hranice pracovního a osobního vztahu mezi sebou a supervidovaným, aby nedošlo k závislosti.²⁵ Mezi vhodné prostředky se dále zařazuje uvolnění a s tím spojené zvládnutí a pochopení emocí, porozumění konfliktu, či vypjaté situaci, vytvoření bezpečného prostoru pro sebesdílení, poskytnutí podpory.²⁶

Dlouhodobé i krátkodobé (dílčí) cíle se v praxi liší podle potřeb a priorit zadavatelů supervizní zakázky (většinou organizací). Hlavní cíl prolíná všechna supervizní setkání od počátku až do konce. Dílčí cíle se stanovují především jako krátkodobé kontrakty na jedno či dvě setkání, podle aktuálních potřeb. Na závěrečné schůzce probíhá vyhodnocení toho, zda se cíle podařilo úspěšně naplnit.

¹⁹ Srov. COULSHED, V.; MULLENDER, A. *Management in Social Work*, s. 165.

²⁰ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 19.

²¹ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 20.

²² Srov. COULSHED, V.; MULLENDER, A. *Management in Social Work*, s. 165.

²³ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 18.

²⁴ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 20.

²⁵ Srov. COULSHED, V.; MULLENDER, A. *Management in Social Work*, s. 165.

²⁶ Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 18.

1.4 Druhy supervize

Supervizi lze dělit do různých skupin podle faktorů, kterými se vyznačuje. Každý druh je přitom něčím výjimečný a může supervidovanému přinést mnoho příležitostí ke zlepšení profesního fungování a naplnění stanovených cílů. V této kapitole se budeme věnovat rozdělení supervize a tomu, v čem mohou být jednotlivé formy supervize prospěšné pro toho, kdo chce dosáhnout odborného, pracovního i osobního růstu. Formy supervize rozlišíme podle jednotlivých faktorů a krátce je charakterizujeme.

Mezi primární faktory zařazujeme faktor autority, faktor zaměření, faktor přístupu, časový faktor a faktory role, kompetencí a vztahů.²⁷

Faktor autority souvisí s tím, kdo supervizi provádí a dělí ji na interní a externí. Interní supervizi vede supervizor, který je zaměstnancem organizace, kde supervize probíhá. Externí supervizi vede supervizor, který přichází zvenčí.²⁸

Faktor zaměření se zabývá tím, o čem supervize je, a rozlišuje tak supervizi případovou, poradenskou nebo programovou. Případová supervize se zaměřuje na hledání nových cest, inovací a strategií v řešení konkrétních případů, snaží se odhalovat účinné zdroje a metody pomoci. Poradenská supervize má formu odborných konzultací složitějších případů a je určena kvalifikovanějším pracovníkům.²⁹ Programová supervize je orientována na celkový chod programu.³⁰

Faktor přístupu pracuje s tím, jak je supervize prováděna a úzce se pojí s jejími funkcemi. Rozděluje ji tedy na administrativní, výukovou a podpůrnou.

Časový faktor zohledňuje, kdy je supervize poskytována a dělí ji na pravidelnou, příležitostnou a krizovou. Pravidelná supervize má základ v jasně specifikovaných pravidelných setkáních. Příležitostná supervize se domlouvá podle aktuálních potřeb. Krizová supervize nastává v případě velkého nenadálého problému.³¹

Faktor role, kompetencí a vztahů si všímá toho, s kým je supervize prováděna a rozlišuje tak individuální, skupinovou a týmovou supervizi. Individuální supervize je postavena na kontaktu s jedním pracovníkem. Skupinová supervize je založena na práci se skupinou více pracovníků. Týmová supervize je druhem skupinové supervize,

²⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 47.

²⁸ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, 12.

²⁹ Srov. Tamtéž, s. 12.

³⁰ Srov. Sborník příspěvků: *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. Praha: MSPV, 2008, kap. 8.3.3 [cit. 21. 11. 2010]. Dostupné na WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf.

³¹ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, 12.

přičemž v supervidovaném týmu se ocitají všichni pracovníci organizace, které pojí vzájemné vazby, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Cílem je zlepšit fungování týmu jako celku.³²

Zde nastíněné dělení má spíše ilustrativní charakter a ukazuje na to, že supervize je velmi rozmanitá disciplína, která má mnoho forem, mezi nimiž si každý může najít to, co odpovídá daným podmínkám. Proto již nebudeme pokračovat v dalším výčtu, ale zaměříme se přímo na dvě formy supervize – individuální a skupinovou, jejichž porovnání je cílem této práce.

³² Srov. BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*, s. 69.

2 INDIVIDUÁLNÍ SUPERVIZE

Individuální supervize je tradiční, osvědčenou, často využívanou a vítanou metodou práce supervizorů. V následujících kapitolách se budeme věnovat vymezení individuální supervize a její inspirací v případové sociální práci. V krátkosti shrneme, jakou formu má supervizní schůzka a představíme primární vztah supervizor-supervidovaný, který je zásadním nástrojem pro navození žádoucích změn a z něhož se odvíjí principy a techniky, které jsou v supervizi využívány. V poslední kapitole se zaměříme na specifika těchto technik v individuální supervizi.

2.1 Vymezení individuální supervize

Vývoj supervize v sociální práci byl značně ovlivněn teorií i praxí sociální práce jako takové. Je tedy nasnadě, že supervize se sociální práci v mnohém velmi podobá. Dokladem tohoto tvrzení může být fakt, že přejala klasický model případové sociální práce a začala pracovat s jednotlivci v supervizním vztahu jeden-na-jednoho. Tento model se záhy stal tradičním a nejrozšířenějším modelem supervize a stále je velice oblíbený, především v kontaktu s méně zkušenými pracovníky.³³

Individuální supervize se začala rozvíjet ruku v ruce se sociální prací a s ostatními pomáhajícími profesemi v anglosaském prostředí na konci 19. století. Samotný termín začal být používán ve spojení s organizací Charity Organization Society, kde byli první supervizoři (prozatím spíše placení agenti) k dispozici místním dobrovolníkům (předchůdcům sociálních pracovníků, tzv. „friendly visitors“). Tito supervizoři byli definováni jako placení zaměstnanci, mezi jejichž aktivity patřila supervize a výcvik dobrovolníků, potažmo kontinuita poskytované sociální služby.³⁴ Plnili kontrolní a řídicí funkci (např. finanční prostředky pro podporu klientů, dokumentace případové práce dobrovolníků), avšak zastávali také podpůrnou a pomáhající funkci (snaha motivovat a udržet dobrovolníky v pomáhající profesi).³⁵

Dalším krokem k rozvoji individuální supervize bylo zavedení pravidelných týdenních rozhovorů s pracovníky komunitního centra ve slumové čtvrti East End v Londýně, které zajišťoval Samuel Barnett. I v tomto případě šlo především

³³ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 23.

³⁴ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 2 – 3.

³⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; KALINA, K. Supervize. In KALINA, K. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*, s. 133.

o supervizi, při které nadřizený jako supervizor pomáhá pracovníkovi s nižší kvalifikací a zodpovídá tak za kvalitu jeho práce. Tento model supervize převládá v anglosaském prostředí dodnes.³⁶ Je založen na kontaktu supervizora s jedním pracovníkem, jehož profesionální úrovni, znalostem a zkušenostem se přizpůsobuje. Hovoří s ním o problémech, které není vhodné řešit v rámci skupiny, s ohledem na jejich povahu, či stresující podtext pro supervidovaného.³⁷

Supervizní setkávání je pravidelné, plánované, časově vymezené a má předem stanovený program. Všechny náležitosti společných schůzek jsou předem dojednány v supervizní dohodě (kontraktu), která mimo jiné obsahuje údaje o frekvenci schůzek, jejich zaměření, dále údaje o místě setkávání a pravidlech, jež mají být v rámci vztahu dodržovány. V dohodě jsou také obsaženy osobní cíle supervidovaného, k nimž má celý proces směřovat. Ty si stanovuje sám, případně za pomoci supervizora, který ho k nim může vzhledem ke své odbornosti dovést.

2.2 Průběh supervizní schůzky

Každý supervizor má svůj vlastní způsob vedení schůzek a své vlastní „know how“. V této kapitole se však budeme věnovat stěžejním prvkům, které jsou všem společné a které nelze z celého procesu vyloučit. Struktura schůzek má svůj osobitý řád a obsahuje zejména tyto hlavní fáze:

V úvodní fázi probíhá reflexe minulého období. Rekapitulují se všechny události, situace, pocity a problémy, které se v pracovníkovi usadily od doby poslední supervizní schůzky. Cílem je zjistit, co je nového od posledního setkání, jak se vyvinula situace, která byla řešena na minulé supervizi.³⁸ V návaznosti na reflexi minulého období vyniká fáze formulace potřeb a cílů, kdy se zjišťují potřeby supervidovaného (potřeby nemusí být nutně uvědomované). Supervizor citlivě rozvíjí témata, která mu supervidovaný předkládá, a vede ho ke stanovení vlastního cíle, jehož by chtěl na tomto setkání dosáhnout.³⁹

Po vyjasnění potřeb dochází k výběru určitých situací, na kterých se obě dvě strany shodnou jako na prioritních vzhledem k danému cíli. Probíhá tedy předložení tématu.

³⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; KALINA, K. Supervize. In KALINA, K. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*, s. 133.

³⁷ Srov. COULSHED, V.; MULLENDER, A. *Management in Social Work*, s. 168.

³⁸ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

³⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 111 – 116.

Důležité je poskytnout supervidovanému možnost volby a tím mu připomenout vlastní zodpovědnost za proces supervize. Když vykrystalizují určitá témata, jež jsou následně diskutována a řešena, měl by mít supervidovaný možnost přemýšlet nad tím, jakou roli v těchto situacích zastával a jak se při tom cítil.⁴⁰ V této fázi je velmi důležité zajistit prostor pro přemýšlení, sebereflexi.

Následuje fáze hledání variant řešení, strategie.⁴¹ V této chvíli nastává čas pro hledání vlastních prostředků významných k řešení vzniklé situace a navození změny. V předposlední fázi dochází ke shrnutí nových zjištění a konkretizace úkolů, které má supervidovaný provést do příští schůzky. Dochází k pojmenování výstupu supervize.

Na konci setkání probíhá závěrečná evaluace, při níž je oboustranně hodnocen průběh schůzky a naplnění cílů. Smyslem hodnocení je uvědomit si dosud neuvědomované souvislosti, poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu.⁴²

Předpokladem úspěšného nastartování schůzek je navázání kontaktu se supervidovaným a postupné vybudování pevného vztahu důvěry a prostoru pro sdílení. V takové atmosféře se oběma stranám pracuje nejlépe. Vztah supervizora a supervidovaného je pro jejich vzájemné úsilí nesmírně důležitý. Více se o něm dozvíme v další kapitole.

2.3 Supervizní vztah a role supervizora v něm

V supervizi obecně platí fakt, že pozitivní vztah mezi supervizorem a supervidovaným je nezbytně nutný pro zdařilý efekt celého procesu. V případě individuální supervize toto tvrzení platí dvojnásob. Zde ještě naléhavěji než v jiných formách supervize vystupuje potřeba vytvořit dobrý vztah založený na důvěře a vzájemném porozumění. Jedině tak může vzniknout prostor pro dobré pracovní spojení, které je s ohledem na uspokojivý výsledek nepostradatelné. Všeobecně platí, že vztah mezi supervizorem a supervidovaným je pro pracovníka v pomáhajících profesích základním nástrojem, skrze nějž se učí to, jak má dobře a efektivně dělat svoji práci.⁴³ Je tedy stěžejní pro rozvoj jeho profesionálního přístupu ke klientům, a proto je důležité popsat ho podrobněji.

⁴⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 111 – 116.

⁴¹ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

⁴² Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 111 – 116.

⁴³ Srov. AUSTIN, M. J.; HOPKINS K. M. *Supervision as Collaboration in Human Services*, s. 22.

Vztah supervizora a supervidovaného prochází podobně jako celá supervize určitými fázemi. V první fázi je důležité, aby supervizor projevil empatii a vcítil se do role supervidovaného tak, aby byl schopen vnímat jeho kulturu, hodnoty, nasměrování, zvyky – jednoduše vše, co utváří jeho osobnost. Je nutné, aby vzal v potaz to, na jaké úrovni se supervidovaný nachází, a neočekával od něj nereálné.⁴⁴

V další fázi je nutné dosáhnout důvěry mezi oběma stranami. Důvěra je v supervizním vztahu stěžejním aspektem spolupráce. Vytváří možnost sdílet vlastní obavy, odbourává strach a předsudky a vytváří bezpečné, harmonické prostředí. Navození takové atmosféry je postupným procesem, který závisí na zkušenostech supervizora, otevřenosti supervidovaného a opravdovosti obou dvou. Například humanistická psychologie zdůrazňuje fakt, že větší otevřenosti supervidovaného napomáhá „otevřenost, autenticita, vřelost, empatie a sebeotevření na straně supervizora“.⁴⁵ Důvěra však musí být potvrzována dodržováním pravidla mlčenlivosti, které supervidovanému zajišťuje bezpečné prostředí.

V pracovní fázi je nezbytné rozvinout a využít role, které má supervizor k dispozici a které zároveň pomáhají ctít určité hranice, a udržet supervizní vztah na profesionální úrovni. Existuje hned několik rolí, které je nutné kombinovat podle toho, jak je to nejvíce vhodné vzhledem k aktuálním potřebám. Supervizor může zastávat například roli učitele, který pomáhá zlepšit odborné znalosti; roli technického experta, který pomáhá se zdokonalením praktických dovedností; roli poradce, který konzultuje případy z praxe; nebo roli kolegy, který je spíše přítelem. Může být také koučem, jenž motivuje, předkládá výzvy a poskytuje podporu; vedoucím, který hodnotí odvedenou práci, či administrativním manažerem, který za supervidovaného nese zodpovědnost.⁴⁶

Tyto role se mění v průběhu celého procesu supervize – od počátku, kdy supervizor vystupuje spíše jako učitel, který vzdělává svého žáka, až po zakončení, kdy se se supervidovaným setkává spíše jako kolega.⁴⁷ Důležité je, aby neustrnul pouze v jedné jediné pozici a byl schopen reagovat na přítomnou situaci. Měl by mít neustále na mysli, kam má supervize směřovat – ujasňovat si, jak vyvážit její funkce a jaký proces v rámci toho upřednostnit. To mu umožní lépe se orientovat v rolích, které má

⁴⁴ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 112.

⁴⁵ HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 29.

⁴⁶ Srov. HAWKINS, P.; SMITH, N. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*, s. 149.

⁴⁷ Srov. CARROLL, M. *Counselling Supervision: Theory, Skills and Practice*, s. 54.

v daný okamžik představovat. Díky nim pak může snadněji strukturovat setkání s pracovníkem a volit vhodné pracovní postupy a techniky.

Na závěr je ještě nutné zdůraznit, že supervize není jednostranný proces. Její průběh a výsledek nezávisí pouze na supervizorovi, který je odborníkem a garantem společných setkání, ale také na supervidovaném, který nese zodpovědnost za to, že bude ochotně a aktivně spolupracovat na svém zlepšení.⁴⁸ V jeho odpovědnosti je také to, že si stanoví smysluplný cíl, který bude mít pozitivní dopad na jeho profesionální činnost, že se chce rozvíjet a růst ve svých schopnostech. Supervizor pak zodpovídá za to, že ho odborně podpoří v dosahování stanoveného cíle, že mu poskytne vlastní schopnosti a zkušenosti a zprostředkuje mu kvalitní vedení.

2.4 Principy a využívané techniky

Stejně jako každá metoda, má také individuální supervize své vlastní techniky. V této kapitole uvádíme přehled těch nejznámějších a nejčastěji používaných technik supervizní práce s jednotlivcem, které se ne náhodou v mnohém velmi podobají případové sociální práci.

První technikou je ústní prezentace – subjektivní hodnocení. Tato technika je v supervizi využívána nejčastěji.⁴⁹ Supervidovaný sděluje vlastní dojmy a myšlenky, které souvisí s jeho zkušenostmi s klienty a které vychází z konkrétních situací, v nichž se nacházel. Prostřednictvím reflexe vlastních aktivit dochází k pochopení širších souvislostí a otevření nových možností. Úroveň a úspěšnost závisí na tom, jak hluboce je supervidovaný schopen číst ve svém nitru a na jeho pozorovacích schopnostech.⁵⁰

Nasadě je také technika psaní poznámek – písemné sebehodnocení. Prostřednictvím této techniky se dozvídáme přesný popis událostí z pohledu samotného supervidovaného, který tyto události zaznamenává. Součástí poznámek jsou jeho postřehy, pocity, domněnky, očekávání apod. Psaní poznámek se může vyžívat jak k hodnocení práce s klientem, tak k hodnocení supervizích setkání. V praxi může mít například podobu deníčku, do kterého jsou zaznamenávány bezprostřední dojmy.⁵¹

⁴⁸ Srov. TAYLOR, B.; DEVINE, T. *Assessing Needs and Planning Care in Social Work*, s. 103.

⁴⁹ Srov. AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROFESSIONAL COUNSELLORS, DEVELOPMENT CENTRE *Individual Supervision*. [online] 3. 8. 2009 [cit. 4. 12. 2010]. Dostupné na WWW: <http://www.counsellingconnection.com/index.php/2009/08/03/individual-supervision/>.

⁵⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 120 - 125.

⁵¹ Srov. Tamtéž, s. 120 – 125.

Dalšími technikami jsou audio a video záznamy. Technika audionahrávky je z těchto dvou jednodušší avšak méně účinná, protože zde chybí vizuální obraz. Spočívá pouze v hlasovém záznamu schůzky supervidovaného a klienta. Je realizována jen v případě, že s tím klient souhlasí a není zde riziko narušení vztahu mezi ním a pomáhajícím supervidovaným. Jedním z nejefektivnějších zdrojů supervizní práce s klientem je však audiovizuální záznam, neboli videonahrávka. Supervidovanému totiž umožňuje vidět sama sebe přímo při práci s klientem, a sledovat tak vlastní jednání. Překážkou této techniky může být nesouhlas klienta či nepřekonatelný ostych supervidovaného. Důležité je umět s nahrávkou pracovat, zaměřit se předem na určité cíle, sledovat konkrétní body.⁵²

Poslední technikou, kterou zde zmíníme, je pozorování – supervize na živo. Rozumíme tím přímou práci se supervidovaným, kdy supervizor sedí za jednocestným zrcadlem a pozoruje jeho aktuální interakci s klientem. Do této interakce také může hned několika způsoby zasahovat a vést supervidovaného. Může s ním být ve spojení prostřednictvím sluchátek nebo počítače apod. Nevýhodou je, že ve zpětném hodnocení je někdy náročné vybavit si přesně všechny události z daného sezení. Tento proces je technicky i organizačně náročný a není příliš rozšířený.⁵³

V rámci individuální supervize se samozřejmě setkáváme s mnohem širším spektrem používaných technik. Může to být využití arteterapeutických postupů, v omezené míře dokonce i prvků z dramaterapie, např. technika jeviště, kdy pracovník ztvárňuje jím zvolenou situaci, či výměna rolí.⁵⁴

Všechny techniky bez rozdílu však provází jeden společný prostředek, kterým je zpětná vazba. Ta je velmi důležitým předpokladem rozvoje supervidovaného a hybnou silou na jeho cestě ke změně. V individuální supervizi je zdrojem zpětné vazby pouze sám supervizor. Na něm také závisí, jakým způsobem zpětnou vazbu zprostředkuje a jaké techniky zvolí. Ve výběru technik je však omezen počtem účastníků supervize.

⁵² Srov. AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROFESSIONAL COUNSELLORS, DEVELOPMENT CENTRE *Individual Supervision*. [online] 3. 8. 2009 [cit. 4. 12. 2010]. Dostupné na WWW: <http://www.counsellingconnection.com/index.php/2009/08/03/individual-supervision/>.

⁵³ Srov. Tamtéž.

⁵⁴ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 132.

3 SKUPINOVÁ SUPERVIZE

Skupinová supervize má stejně jako individuální velkou tradici. V mnoha organizacích je využívána buďto samostatně, nebo souběžně s individuální supervizí, jako její doplnění. Nezpochybnitelným faktem je, že v různých ohledech nabízí to, co v supervizi s jednotlivcem nelze uskutečnit. V následujících kapitolách předložíme definici skupinové supervize a spolu s nejčastějšími technikami nastíníme procesy, které v rámci celé skupiny probíhají.

3.1 Vymezení skupinové supervize

Stejně jako supervize s jednotlivcem se supervize se skupinou inspirovala v sociální práci a psychoterapii. Vychází z teorie a praxe práce se skupinami.⁵⁵ Vznikla ve 20. letech 20. století, kdy se začala rozvíjet spolupráce sociálních pracovníků s lékaři. Jednotlivé případy byly společně diskutovány a usoudilo se, že jeden odborník nemůže klientovi přinést komplexní přístup řešení jeho situace. Z těchto případových diskuzí se tedy zrodila metoda skupinové supervize, v níž se využívá plurality názorů, postřehů, znalostí a zkušeností všech členů skupiny.⁵⁶

V českém prostředí se skupinová supervize začala rozvíjet spolu se vznikem vzdělávacího systému SUR (pod vedením psychoterapeutů Skály, Urbana a Rubeše) v roce 1967. Od osmdesátých let se u nás setkáváme s výcvikem vedení Bálintovských skupin. Tyto výcviky dodnes pokračují pod záštitou Pražského psychoterapeutického institutu a mají velký význam pro rozvoj skupinové supervize v pomáhajících profesích v České republice.⁵⁷

Pro začátek je vhodné vyjasnit si termín skupinová supervize v kontrastu s pojmem supervize týmu. Oba dva typy nabízejí supervizi pro určitou skupinu osob, které mají společný pracovní zájem (např. zaměření na určitou cílovou skupinu klientů v jejich oboru). Zásadní rozdíl je však v tom, že skupinová supervize se nezaměřuje

⁵⁵ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, 11.

⁵⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; KALINA, K. *Supervize*. In KALINA, K. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*, s 133.

⁵⁷ Srov. ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR*. In *Publikace, články* [online]. 2002 [cit. 7. 1. 2011].

Dostupné na WWW: <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>.

na fungování týmu, ale nabízí možnost setkávat se a navazovat nové vztahy s dalšími členy skupiny, kteří mohou vycházet z jiných pracovišť.⁵⁸

Ve skupinové supervizi se pracuje s jasně strukturovanou skupinou, která má svoje pravidla, program, počet členů, místo a četnost setkávání. Vše je podobně jako v individuální supervizi dojednáno předem v kontraktu. Členy spojuje stejný cíl, jenž v obecné rovině zní: zlepšit svůj profesionální přístup ke klientovi, poskytnout mu vyšší úroveň služby prostřednictvím zlepšení vlastních znalostí a dovedností. Cílem je tedy „profesionální rozvoj jednotlivců s využitím potenciálu skupiny“.⁵⁹

Při plánování skupiny je důležité mít na paměti několik faktorů, které do značné míry určují úspěšný průběh supervize. Skupina by neměla mít více než 7 členů, aby nezavdala příčinu k boji o čas a prosazení se. Optimální počet členů je 4 až 7.⁶⁰ Také výběr jednotlivých supervidovaných by neměl být náhodný. Měli by být natolik rozdílní, aby mohla vzniknout diskuze nad určitými tématy. Měli by však také mít podobné pracovní zájmy, postupy, profesionální úroveň či zaměřenost na určitý typ klienta, aby zde mohl nastat prostor pro spolupráci.⁶¹

Výběr členů skupiny je prvním krokem k vytvoření dobrého pracovního spojení, které je ve skupinové supervizi velmi důležité. Pouze v příznivé atmosféře dobré pracovní aliance lze využít metodu skupinové supervize v komplexním měřítku a rozvinout tak potenciál, jenž v sobě skrývá. Je to efektivní metoda, která má rozhodně mnohé co nabídnout. Ať už jde o možnost sdílet své pocity a zkušenosti, diskutovat o své práci s více pracovníky ze stejného oboru, příležitost učit se od ostatních, nacházet zde pomoc či schopnost sám pomáhat.

3.2 Průběh supervizní schůzky

Skupinová setkání mají stejné styčné body, jako setkání individuální. Nelze však opomenout větší počet zúčastněných, a proto se průběh supervizních schůzek přeci jen trochu liší, především v možnosti využití skupinové dynamiky, jako významného zdroje pokroku skupiny. V první části kapitoly se budeme zabývat tím, jak lze uspořádat skupinové schůzky. V druhé části se zaměříme na dynamické procesy a na to, jak se v supervizi se skupinou projevují a k čemu směřují.

⁵⁸ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 75.

⁵⁹ MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 23.

⁶⁰ Srov. PROCTOR, B.; *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 25.

⁶¹ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 134.

Skupinová supervizní setkání lze strukturovat například tímto způsobem:

Na začátku probíhá plánování skupiny, oslovení účastníků, zjišťování jejich potřeb a cílů. Tato fáze končí výběrem účastníků a uzavřením kontraktu. Jak již bylo řečeno, v dohodě musí být jasně vymezeny hranice – četnost schůzek, jejich počet a délka, podmínky členství, cíle a pravidla chování členů.⁶² Následuje samotné zahájení supervize. Při úvodním setkání jsou rekapitulovány cíle a podmínky členství ve skupině. Zpravidla probíhá zahajovací rituál, hry na seznámení a uvolnění účastníků a tím i navození žádoucí atmosféry.

Proces pokračuje fází společného plánování. Tato fáze je zaměřena na aktivitu členů skupiny, kteří pojmenovávají své potřeby a očekávání a společně vybírají téma sezení. Prezentace potřeb vyústí v upřednostnění žádosti jednoho účastníka a rozhodnutí o množství času, který mu bude v rámci skupiny věnován.⁶³ Poté dochází k přesnějšímu dojednání tématu a zakázky. V návaznosti na dané téma supervizor vybírá vhodné techniky.

Po fázi výběru následuje přímé využití zvolených technik za podpory a účasti celé skupiny. Supervizor může kombinovat několik technik v závislosti na vývoji skupinového dění, a okamžitě tak reagovat na reflexi jednotlivých členů. V závěru se posuzuje dosažení cíle setkání. Hodnotí nejen ten, kdo téma prezentoval, ale i ostatní členové skupiny. Reflektuje se nový pohled na situaci. Před rozloučením ještě probíhá shrnutí, poděkování a předběžné dohodnutí plánu na příští setkání.⁶⁴

V závěru je velmi důležité zprostředkovat zpětnou vazbu, kterou mohou dávat všichni účastníci skupiny. Je přitom nutné řídit se určitými pravidly, být citlivý a neútočit na ostatní. Členové by měli dávat vyváženou zpětnou vazbu a měli by se vyvarovat udílení přímých rad, které mohou být povýšené a zraňující. Zpětná vazba má ve skupinové supervizi dvě roviny. V té první by měli členové reflektovat to, čeho si na druhém váží a co se jim u něj zdá problematické ve vztahu k fungování skupiny. V druhé rovině by měli popsat, čeho si cení na skupině jako celku a v čem vidí její rezervy.⁶⁵ Takto je hodnocen nejen každý účastník, ale zároveň také celá skupina, což ji významně posouvá kupředu v jejím vývoji.

Pokud se na setkání podaří vytvořit příznivou atmosféru, pak nastává nejlepší předpoklad pro zdárný vývoj celé supervize. S rostoucí důvěrou se totiž otevírají nové

⁶² Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 120.

⁶³ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 136.

⁶⁴ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 84 – 85.

⁶⁵ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 148.

cesty spolupráce všech členů. V obecné rovině skupinová práce vytváří podmínky pro vzájemné pomáhání. Člen skupiny může být jak tím, kdo přijímá pomoc, tak tím, kdo pomoc poskytuje.⁶⁶ Tento princip samozřejmě funguje i v prostředí supervize. Je to jeden z dynamických procesů, jenž provází všechna supervizní setkání s více účastníky.

K dalším podstatným silám patří pohyby přiblížení a oddálení, soudržnost a napětí ve skupině. K tomu, abychom tyto síly pochopili je nutné vědět, že skupinová dynamika je v supervizních setkáních postavena na třech základních pilířích, kterými jsou potřeby skupiny, jednotlivce a úkolu. V případě potřeb skupiny hovoříme o její soudržnosti, která vytváří podpůrnou a bezpečnou atmosféru sdílení. U jednotlivců je důležité zohlednit jejich potřebu ocenění, jistoty, bezpečí a rozvoje. Na straně úkolu je potřeba vytvořit prostor pro reflexi, zhodnocení a změnu dosavadní reálné praxe.⁶⁷ V rámci působení výše zmíněných sil je nezbytné usilovat o vyvážení potřeb všech tří stran a jejich harmonizaci. Jedině tak může být nastoleno podnětné a plodné prostředí pro vývoj celé skupiny.⁶⁸

3.3 Supervizní vztahy a role supervizora ve skupině

Zdařilost skupinové supervize závisí hned na několika faktorech. Ze vztahového hlediska mezi ty nejdůležitější patří vzájemná interakce mezi členy skupiny, interakce mezi nimi a supervizorem a také profesionální výbava, schopnosti a zkušenosti, které supervizor do těchto vztahů přináší a promítá. V první části této kapitoly se zaměříme na supervizora, na jeho role a postavení ve skupině. Nastíníme důvody, proč je pro skupinovou supervizi tolik důležitý a co všechno by měl ve své roli zvládat. V druhé části se budeme věnovat interakcím mezi členy skupiny a rizikům, která mohou nastat.

Role supervizora je pro vývoj a výsledek supervize velmi důležitá, protože formuje kulturu práce skupiny a vytváří prostor pro vznik pracovního spojení. Supervizor ve skupině zaujímá téměř vždy vedoucí postavení. Je pro supervidované autoritou, která celou supervizi řídí. To je patrné především v úvodní fázi, kdy se skupina teprve formuje. Je to právě supervizor, který svou autoritou působí na členy skupiny tak, aby společně dokázali vytvořit dobrou kulturu práce, která směřuje k naplnění cílů

⁶⁶ Srov. NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*, s. 125.

⁶⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 85 – 86.

⁶⁸ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 152.

supervize.⁶⁹ Dosahuje toho například těmito činnosti: všímá si všech členů skupiny, zapojuje je do diskuse, usnadňuje komunikaci, řídí skupinovou debatu a zařazuje do ní významná témata, směřuje práci ke stanovenému cíli, organizuje setkání a průběh supervize, nabízí model jednání, podporuje příznivé reakce atd.⁷⁰

Z výše zmíněného vyplývá, že supervizor ve skupině zastává různé role. Lze je pojmenovat jako role facilitátora, moderátora, organizátora atd.⁷¹ Všechny mají své opodstatnění a proměňují se s vývojem skupiny. V období utváření skupiny je nejzřetelnější direktivita supervizora a zaměření členů na skupinový proces.⁷² Je to období autoritativní skupiny, ve které supervidovaný vystupuje jako žák či divák. V další fázi se členové otevírají, jsou aktivnější a skupina se stává participativní.⁷³ Pod vedením supervizora se členové více zaměřují na obsah případů, které jsou předkládány. Následuje fáze spolupráce, kdy členové v určitých ohledech přebírají odpovědnost za utváření skupiny. Supervizor stále zodpovídá za práci skupiny, ale jeho role vůdce slábne. Skupina se stává kooperativní. V poslední fázi členové sdílejí téměř veškerou zodpovědnost za vedení skupiny. V tomto případě supervizor pouze monitoruje situaci, či zcela chybí jak je tomu např. v peer-skupině.⁷⁴ Všechna období, kterými skupina prochází mají jak své šance, tak svá úskalí. Úkolem supervizora je orientovat se ve struktuře a vývoji skupiny a pevně korigovat její směr k vytyčenému cíli. To předpokládá znalost skupinové dynamiky, zkušenosti s vedením, vnímání potřeb všech členů a pružnost reagovat na problematické situace, které běžně vznikají v mezilidských vztazích.

Supervizor má také mít na paměti, že má dvojí zodpovědnost. Nezodpovídá totiž pouze za vedení skupiny jako celku, ale také za každého jednotlivce, který se supervize ve skupině zúčastňuje. Stejně tak má i supervidovaný člen skupiny dvojí zodpovědnost. V prvním případě zodpovídá za to, že bude v supervizi aktivně rozvíjet své vlastní schopnosti a dovednosti. V druhém případě je zodpovědný za to, jak se bude skupina vyvíjet, jak k ní bude přistupovat a jak bude přistupovat k práci s ostatními.⁷⁵ Zde se dostáváme k závěrečné části kapitoly, kde se budeme v krátkosti zabývat vztahy a interakcemi, které probíhají ve skupině mezi jednotlivými členy.

⁶⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 79.

⁷⁰ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, 16.

⁷¹ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 355.

⁷² Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 137.

⁷³ Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 38.

⁷⁴ Srov. Tamtéž, s. 38.

⁷⁵ Srov. Tamtéž, s. 15.

Vztahy mezi členy skupiny vykazují stejné znaky jako všechny ostatní mezilidské vztahy obecně. Supervidovaní do interakcí s ostatními členy vkládají své vlastní osobnostní charakteristiky, promítají do nich své dřívější zkušenosti a jednají podle vzorců, které si osvojili a které jsou pro ně obvyklé. To, co může napáchat nemalou škodu a narušit, či zpomalit práci skupiny jsou mimo jiné již zmíněné osobnostní dispozice členů, které se však dají korigovat pečlivým výběrem supervidovaných či rozvíjením jejich dispozic ve směru dobré pracovní aliance.⁷⁶ Rizikem může být například rušivý člen, který vyžaduje pozornost a vytváří atmosféru soupeření. Opačným případem může být člen, jenž je netečný, lhostejný a vytváří neproduktivní atmosféru. Dalším příkladem může být člen, který napadá ostatní a limituje tak prostor pro reflexi, narušuje bezpečné prostředí. Velmi diskutovaným rizikem je také člen, který nedodržuje základní pravidla – například pravidlo důvěrnosti a mlčenlivosti o tom, co se děje ve skupině. Výše zmíněné příklady dokumentují určitá rizika, která ze strany supervidovaných reálně existují. Je třeba si uvědomit, že pokud tato rizika opravdu nastanou, tak neohrožují pouze supervidovaného, ale mají vliv na celou skupinu.

V závěru lze poznamenat, že vztahy mezi členy skupiny jsou také v kompetenci supervizora, který by měl postupovat obezřetně a usměrňovat radikální a nežádoucí projevy některých členů skupiny vůči ostatním. Utváření dynamických procesů závisí především na supervizorovi a jeho schopnostech korigovat nastalé procesy. Vhodně zvolená strategie a dobré zvládnutí dynamiky vede k rozvoji každého jednotlivce za pomoci všech členů supervizní skupiny. Role supervizora a jeho vztah ke členům skupiny je tedy velmi významná a přímo zásadní pro dobrý průběh a zakončení supervize.

3.4 Principy a využívané techniky

V úvodu této kapitoly je vhodné připomenout, že práce ve skupinové supervizi zahrnuje rovněž techniky, které jsou typické pro práci s jednotlivcem a které jsou v tomto případě pouze zasazeny do širšího kontextu.⁷⁷ Vyšší počet zúčastněných však navíc nabízí jedinečnou příležitost využít potenciál všech členů skupiny a realizovat takové aktivity, která v individuální supervizi nelze uskutečnit. V tomto smyslu překračujeme hranice

⁷⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 78.

⁷⁷ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 410.

supervize s jednotlivcem, hranice vztahu jeden-na-jednoho a dostáváme se k rozmanitému spektru různých technik využitelných pro větší počet supervidovaných najednou. Tyto aktivity může předkládat supervizor, který skupinu řídí, nebo mohou vycházet z podnětu samotné skupiny.

Přírozeně existují také techniky, které jsou pro práci se skupinou charakteristické, jako např. skupinová diskuze, práce v malých skupinkách, hraní rolí, strukturální cvičení, hry, arteterapeutické techniky, videotrénink interakcí, brainstorming apod.⁷⁸ Největší potenciál však skrývají metody vycházející z psychodramatu, kde je zúročen aktivní projev supervidovaných. Na dvě z nich se zaměříme v následujících řádcích.

Jednou z nejčastějších technik je již zmíněné hraní rolí, které je obvykle doprovázeno značným emočním nábojem a korektivní zkušeností. Výhodou této techniky je možnost osobně si vyzkoušet roli klienta či pomáhajícího na vlastní kůži, v bezpečném prostředí skupiny. Může jít o přehrání skutečné situace, či pouze vymyšlené scénky. Na jedné straně zde vyniká příležitost ke zvýšení vnímavosti a lepšího pochopení klienta či identifikaci s ním, na straně druhé je zkoumána samotná role pomáhajícího. Herec, který představuje pomáhajícího, může být vyzván, aby intervenci vedl v určitém směru. Jeho postup je pak po dobu hry sledován a hodnocen. Velkou roli hraje podpurná a bezpečná atmosféra ve skupině, která umožňuje pravdivou a citlivou zpětnou vazbu. Proto by tato technika měla být realizována spíše v pozdějších fázích skupinového vývoje.⁷⁹

Další technikou je modelování soch skupiny. Toto cvičení má hned několik variant, z nichž pro ukázkou uvedeme pouze některé. Supervidovaní se mají například pohybovat po místnosti, dokud nenajdou místo, které by charakterizovalo jejich postavení ve skupině. Mohou také hledat předměty, které by představovaly jádro skupiny a přinést je do jejího středu. Dále mohou měnit rámeček skupiny podle různých oblastí, např. pomocí otázky: Jaká by byla tato skupina, kdyby byla rodinou? V rámci této aktivity se členové skupiny zamýšlejí nad svou rolí, nad rolí druhých, nad tím, co je ovlivňuje, a zároveň poznávají odezvy a názory ostatních na tytéž podněty.⁸⁰ Tímto poznáváním sebe sama a testováním reakcí ostatních pak supervidovaný získává potenciál ke kvalitnější práci s klientem.

⁷⁸ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 25.

⁷⁹ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 411 – 412.

⁸⁰ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 150.

V závěru ještě uvedeme metodu Bálintovské skupiny, o níž jsme se zmiňovali v kapitole 3.1. Je to metoda, jejíž prvky a myšlenky jsou ve skupinové supervizi s oblibou využívány. Je charakteristická zaměřením na vztahy a prochází celkem pěti fázemi, v jejichž průběhu je odkrýván a diskutován skutečný případ některého člena skupiny.⁸¹ Nejdříve jsou hlavním protagonistou osvětleny okolnosti případu, včetně jeho pocitů a postřehů. Poté dostávají prostor ostatní členové skupiny se svými dotazy k případu. Následuje moment, kdy všichni kromě hlavního protagonisty asociují za jednotlivé osoby z případu a pokouší se vnímat jejich aktuální tělesné i duševní rozpoložení. V předposlední fázi je prostor pro praktické náměty k řešení situace. Na závěr se vrací slovo protagonistovi, který má možnost ocenit přínos variability pohledů.⁸²

Použití námětů Bálintovských skupin může být pro skupinovou supervizi velmi obohacující a může ji významně posunout v její systematické práci. Proto jsme ji uvedli na závěr této kapitoly.

⁸¹ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 351.

⁸² Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 143 – 144.

4 SROVNÁNÍ INDIVIDUÁLNÍ A SKUPINOVÉ SUPERVIZE

V poslední, závěrečné kapitole vyhodnotíme klady a zápory, které jsou spjaty s individuální a skupinovou supervizí. Na základě předchozích kapitol, kde jsme popsali a definovali supervizi s jednotlivcem i se skupinou, jejich teoretický základ i praktické postupy, vyvstaly celkem tři okruhy, které podrobíme dalšímu srovnání. Znění okruhů je následující: 1) významné momenty kontraktu,

2) supervizní vztah,

3) supervizní techniky.

Stanovené okruhy budeme zkoumat z hlediska toho, čím vynikají a v čem jsou jejich rezervy. To znamená jaké výhody a nevýhody z nich vyplývají pro supervizora, supervidovaného, v některých případech i pro organizaci, pokud je zadavatelem supervizní zakázky.

4.1 První okruh: významné momenty kontraktu

V prvním okruhu se budeme věnovat hlavně organizačním faktorům, které se týkají supervizního procesu spíše v obecné rovině. Zaměříme se především na témata, která jsou úzce spjata s dojednáváním kontraktu, přípravou a uspořádáním supervize.

4.1.1 Faktor přípravy supervize a výběru členů

Supervize je vždy připravována velmi podobným způsobem, ať už se jedná o supervizi jednotlivce, nebo skupiny. Před samotným začátkem probíhá dojednávání kontraktu, kde jsou vymezeny podmínky spolupráce. V supervizi se skupinou je zvlášť důležité předem nastavit pravidla chování mezi členy. Tomuto bodu by měla být věnována velká pozornost, protože při práci s více supervidovanými je nezbytné co nejpřesněji vymezit hranice jejich spolupráce. V opačném případě hrozí postupný rozklad a neúspěch supervize. V kontaktu s jednotlivcem je rovněž potřeba vymezit hranice. Ty se však týkají pouze jeho vztahu se supervizorem, do něhož nevstupují další osoby a je tudíž přehlednější.

V individuální supervizi se také nesetkáme s výběrem supervidovaných, tak jak tomu je při přípravě práce se skupinou, kde je obzvlášť důležité zařadit vhodné

kandidáty tak, aby jejich výsledné složení umožnilo funkčnost celé skupiny.⁸³ Také je nutné brát v potaz, že skupinová supervize není pro každého. Důvody mohou být různé. Dotyčný například není připraven odhalit své potíže před větším počtem lidí, což pro něj může být nadměru stresující. Důležitá je také povaha problémů, se kterými do supervize přichází a které vždy není dobré prezentovat na veřejnosti.⁸⁴

V tomto smyslu je supervize s jednotlivcem jednodušší na přípravu a následné dodržování dojednaných kritérií. Je tudíž i výhodnější nejen pro supervizora, který pracuje pouze s jedním člověkem, ale také pro supervidovaného, který se nemusí podrobovat skupinovým zákonům. V souvislosti s vyšším počtem zúčastněných totiž vzrůstá nutnost přizpůsobit se ostatním, brát na ně ohledy a dodržovat určitá pravidla chování, což může v supervidovaném vyvolávat dojem nátlaku a posílit tak jeho obavy z ostatních členů skupiny.

4.1.2 Faktor času

Důležitým vodítkem, podle něhož můžeme srovnávat supervizi s jednotlivcem a se skupinou, je faktor času. Skupinová supervize nabízí jeho efektivnější využití, protože supervizor se zde nevěnuje pouze jednomu zájemci, ale pracuje hned s několika jedinci najednou.⁸⁵ To je výhodné především pro supervizora, který by v případě využití individuální supervize musel časovou dotaci pro supervizi vynásobit počtem jednotlivých členů.

Zatímco frekvence schůzek bývá u obou druhů supervize podobná, délka se naopak liší. Skupinové setkání bývá zpravidla delší než individuální. Důležité však je, jak je tento čas využít. Většina supervizorů i supervidovaných tvrdí, že 2 hodiny skupinové supervize jsou pro ně přínosnější, než půl hodiny individuální.⁸⁶ I v tomto ohledu se tedy stává skupinová supervize výhodnější, nežli pravidelná supervize s jednotlivcem a to nejen z pohledu toho, kdo supervizi vede, ale také toho, kdo ji přijímá. Individuální supervize je tedy více náročná na čas, protože supervizor musí svou pozornost věnovat každému zvlášť. V závěru ještě zmíníme, že s časovou dotací, která je pro supervizi vyměřena a dojednána v kontraktu, také úzce souvisí finanční zátěž, o níž bude více řečeno v následujícím textu.

⁸³ Srov. PROCTOR, B.; *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 25.

⁸⁴ Srov. COULSHED, V.; MULLENDER, A. *Management in Social Work*, s. 168.

⁸⁵ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 131.

⁸⁶ Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 24.

4.1.3 Faktor finanční náročnosti

Spolu s časem, který je pro supervizi vyměřen, se v průběhu dojednávání zakázky řeší otázka financování. Individuální supervize bude v tomto směru vždy zaujímat místo dražší varianty, protože čas, který je jedinci věnován, musí být také řádně ohodnocen.

Skupinová supervize se naopak vyznačuje nižší cenou pro jednotlivé účastníky, a šetří tak finanční prostředky organizace. S vyšším počtem zúčastněných totiž klesá cena supervizních schůzek, což může být pro leckteré zájemce významným bodem při rozhodování jakou variantu supervize zvolit. Platí tedy pravidlo, že s efektivitou času jde ruku v ruce efektivita peněz⁸⁷ a skupinová supervize tak pro zájemce představuje levnější alternativu, protože „stojí v konečném důsledku méně, než několik hodin supervize individuální.“⁸⁸

4.1.4 Faktor organizace a struktury setkání

Struktura setkání je u obou druhů supervize podobná, pouze s tím rozdílem, že práce se skupinou bývá obvykle více zaměřená na akci, a tudíž může být v jistých ohledech i více spontánní, nepředvídatelná. Tím spíše je však nutné dbát na její dobrou přípravu, aby na začátku setkání byly vždy vyjasněny okruhy a činnosti, kterým se skupina bude věnovat. V tomto bodě je skupinová supervize náročnější na přípravu, kterou supervizor musí před každým setkáním zajistit a dobře promyslet.

Důležitým momentem je také otázka nově příchozího supervidovaného. V případě skupinové supervize zde vyvstává jasný problém, který spočívá v narušení rovnováhy skupiny, jež si za dobu svého trvání vybudovala určité normy, vztahy, řád. Nový supervidovaný může do celého procesu vnést chaos, který by neprospěl ani skupině, ani jemu samotnému. Proto je potřeba vše předem dobře ošetřit. V případě individuální supervize není příchod nového zájemce o supervizi spojen s většími obtížemi.⁸⁹

Nevýhodou práce se skupinou je také fakt, že nemůže dostatečně flexibilně reagovat na specifické aktuální potřeby jednotlivce. To je způsobeno především tím, že se tyto individuální potřeby generalizují do společných témat pro celou skupinu.⁹⁰ Proto lze v tomto ohledu individuální supervizi považovat za více flexibilní a schopnější reagovat na konkrétní případy.

⁸⁷ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 11.

⁸⁸ Tamtéž, s. 11.

⁸⁹ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 399.

⁹⁰ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 122.

4.2 Druhý okruh: supervizní vztah

V druhém okruhu obrátíme svou pozornost k superviznímu vztahu, který je v supervizi významným zdrojem pomoci a iniciativy ke změně. Budeme sledovat postavení supervidovaného, supervizora a všech ostatních zúčastněných. Dotkneme se tématu zodpovědnosti a závislosti v této interakci a v neposlední řadě prozkoumáme také faktor plurality.

4.2.1 Faktor dynamiky supervize a zaměřenosti na rozvoj jednotlivce

Individuální supervize nabízí jedinečný vztah mezi supervizorem a supervidovaným, který prochází určitým vývojem a je zaměřen přímo na rozvoj supervidovaného, prostřednictvím odborného vedení.⁹¹ Skupinová supervize nemůže nikdy plnohodnotně odrazet dynamiku supervize s jednotlivcem, protože disponuje s menším objemem času, který může věnovat přímé práci s jednotlivcem. Na supervidovaného může přijít řada například jednou za 3 – 4 sezení, což ve výsledku znamená, že prostojí mezi přímou supervizí tohoto jedince jsou daleko větší, než kdyby navštěvoval supervizora sám osobně.⁹² Relativně malý prostor věnovaný jednotlivci se může stát zdrojem rivality mezi členy skupiny, z nichž někteří mohou začít soutěžit o pozornost, o čas a prosazení se.⁹³ Také se může stát, že skupina v rámci svého růstu a zaměřenosti na společný cíl přestane vnímat potřeby jednotlivce.⁹⁴

Z výše zmíněných důvodů je individuální supervize méně riziková, protože ji vede supervizor, který je na rozdíl od ostatních účastníků skupiny odborně připraven. Nutno však připomenout, že i přesto, že skupinová supervize neodpovídá dynamice supervize s jednotlivcem, si stále z velké části zachovává svou efektivitu. Jak již bylo řečeno v kapitole 4.1.1, obě strany ji hodnotí kladně. Menší prostor pro přímou práci s jednotlivcem není vnímán jako problém ve srovnání se zdroji pomoci, které nabízí skupina.

⁹¹ Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 25.

⁹² Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 133 – 134.

⁹³ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 76.

⁹⁴ Srov. KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 351.

4.2.2 Faktor plurality názorů

V návaznosti na předchozí kapitolu upozorníme ještě na jeden aspekt, kterým vyniká skupinová supervize a který práce s jednotlivcem nemůže zprostředkovat. Vyšší počet účastníků je výhodný z hlediska plurality názorů, která s sebou zároveň přináší nespočet příležitostí k učení. „Skupiny poskytují prostor pro výměnu názorů a myšlenek i pro vytváření nových pohledů na řešení problémů.“⁹⁵

Jednotliví členové mohou nabídnout širokou škálu poznatků z praxe, vlastních životních zkušeností, strategií, návodů apod. Proto zde také existuje větší pravděpodobnost, že se supervidovaný snadněji inspiruje a dokáže se lépe vcítit do klientů, se kterými spolupracuje.⁹⁶ Porozumění tak komplexnímu systému, jakým je supervizní skupina, může rovněž zprostředkovat pochopení ostatních systémů, v nichž se supervidovaný pohybuje, nebo se kterými přímo pracuje (např. rodina, organizace, instituce, kultura atd.).⁹⁷

Tuto variabilitu nemůže supervize s jednotlivcem nikdy zajistit. Supervizní vztah jeden-na-jednoho se nemůže rovnat potenciálu skupiny, v níž významným způsobem působí dynamické procesy. Větší počet zúčastněných nabízí supervidovaným možnost sdílet a porovnávat svou práci s ostatními členy skupiny, kteří mají rozdílné zkušenosti, používají jiné pracovní postupy, vycházejí z odlišných teoretických škol apod. Tato příležitost je pro všechny velmi obohacující, rozšiřuje supervidovaným obzory a motivuje je ke změně. Je zdrojem nových profesionálních i osobních schopností a dovedností. Skupinová supervize se v tomto smyslu stává mnohem dynamičtější druhem supervize.⁹⁸

4.2.3 Faktor podpory

V případě individuálních setkání má supervidovaný plnou podporu toho, kdo ho vede. Je to právě supervizor, který je mu při řešení profesních potíží oporou a který ho povzbuzuje k tomu, aby na sobě pracoval. Je však zároveň ochuzen o to být posilněn ostatními, jak je tomu ve skupinové supervizi, kde každý může zažít pocit, že mu někdo pomáhá a zároveň pocit, že on sám může někomu pomoci. To je významným zdrojem sebevědomí a motivace ke změně.

⁹⁵ HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 155.

⁹⁶ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 132.

⁹⁷ Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 22.

⁹⁸ Srov. Tamtéž, s. 20 – 21.

Mezi členy skupiny v průběhu supervize vzniká nenahraditelná podpůrná atmosféra, která vytváří bezpečné prostředí.⁹⁹ Supervidovaný může čerpat podporu celé skupiny, ne pouze supervizora. Může se podělit o své úzkosti a zažívat pocit přijetí, sdílet své obavy, zklamání, očekávání. Zároveň také zjišťuje, že není sám, kdo se potýká s určitými problémy, že ty podobné potíže mohou trápit i ostatní ve skupině.¹⁰⁰ Toto zjištění je pak velmi osvobozující, protože dává supervidovanému jistotu, že na řešení svých problémů není sám. Důležitý je také úspěch jednotlivých členů, protože ten se stává zdrojem naděje a povzbuzení pro všechny ostatní.¹⁰¹

Ve skupině se supervizor i supervidovaný navíc učí otevírat svůj vztah a svoji práci veřejnosti. Učí se naslouchat druhým, přemýšlet společně s nimi nad tím, co bylo řečeno, a reflektovat skupinové dění.¹⁰² V tomto smyslu může supervidovaný také testovat, jak na něj reagují ostatní, poznávat, jak na ně působí, a tím získat kontrolu nad svými vlastními reakcemi a jednáním.

To vše může individuální supervize nabídnout pouze v omezené míře. Některé momenty však nemůže zprostředkovat vůbec. V tomto ohledu jsou tedy výhody na straně skupinové supervize, protože síla skupiny může supervidovanému předat mnohem více, než snaha samotného supervizora.

Je však nutné vidět tuto problematiku i z jiného hlediska. Existují zde totiž určitá rizika, kterým skupina musí čelit. Je to například situace, kdy ve skupině vládne atmosféra rivality a soupeření, a nepodaří se nastolit dobré vztahy založené na důvěře. Výhody, které skupinová supervize nabízí, se pak obrátí v nepříjemnosti, potíže, či fiasko celé supervize.¹⁰³ Proto je nesmírně důležité zaměřit se na vytvoření náležité pracovní aliance, o níž se více dozvíme v následujícím textu.

4.2.4 Faktor pracovního spojení

Nastavení dobré pracovní aliance je samozřejmě důležité v obou druzích supervize. Bez ní by společná snaha nikam nevedla, nesměřovala by ke svému cíli.¹⁰⁴ Její vznik obvykle podněcuje především supervizor.

⁹⁹ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 121.

¹⁰⁰ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 131.

¹⁰¹ Srov. HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 154.

¹⁰² Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 22.

¹⁰³ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 134.

¹⁰⁴ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 83.

Vytvoření takového spojení je však o to náročnější, o co více je ve hře účastníků. Dá se říci, že individuální přístup je v tomto výhodnější, protože supervizor se může na supervidovaného více zaměřit a zjistit, jak by přímo v jeho případě mohl podnítit vznik pracovního spojení. Ve skupině se naopak hůře orientuje, protože každý z členů je jedinečný, a tudíž na něj zapůsobí jiné strategie. Do celého procesu navíc může vstupovat mnohem více faktorů (např. vzájemné vztahy, potenciální nedůvěra mezi členy, celková atmosféra atd.), proto obvykle trvá déle, než požadovaný stav může vůbec nastat.

Špatné využití potenciálu skupiny může způsobit nudu, úzkost, bezúčelnost, či dokonce soupeření a rivalitu, což má v konečném důsledku mnohem ničivější a dalekosáhlejší účinky, než menší efektivita, která je často spojena s individuální supervizí. Proto je při práci se skupinou nezbytné klást důraz na vytvoření pracovního spojení více, než v supervizi s jednotlivcem.¹⁰⁵

4.2.5 Faktor autority

Na vznik pracovního spojení má mimo jiné také značný vliv otázka autority, zodpovědnosti a závislosti. Výhodou skupinové supervize je, že supervizor není jedinou a konečnou autoritou. Supervidovaný může lépe přijímat různé připomínky od ostatních členů, kteří jsou s ním na stejné úrovni, nebo od supervizora, který v tomto případě nemusí být pouze autoritou, ale mimo jiné může také zastávat roli člena skupiny.¹⁰⁶ Na rozdíl od individuální práce supervizor nepředstavuje jediný vzor jednání a jednatel se tak může inspirovat u všech ostatních příslušníků skupiny.

Autorita supervizora by však měla být vždy v určité míře zachována. Ještě více by se na ni mělo dbát právě ve skupinové supervizi, která klade vyšší nároky na zachování hranic a stanovených pravidel. Ve skupině je totiž větší šance, že se supervidovaný skryje za ostatní, vzdá se vlastní zodpovědnosti a přestane se aktivně zapojovat do rozhodování a řešení klíčových situací.¹⁰⁷ V tomto ohledu je individuální supervize jasnější a přehlednější, protože supervizor má s jedincem zřetelněji definovaný vztah, a proto ho může lépe podporovat a vést.

¹⁰⁵ Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 24.

¹⁰⁶ Srov. Tamtéž, s. 25.

¹⁰⁷ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 121.

Na druhé straně je však ve skupinové supervizi menší riziko toho, že se supervidovaný stane na supervizorovi závislým.¹⁰⁸ To se může lehce přihodit ve vztahu jeden-na-jednoho, kdy je vzájemný kontakt více intenzivní, a jedinec se může na supervizora snadněji upnout. Uspořádání vyzrálé skupiny naopak umožňuje kontrolu vztahu a těsnějšího spojení mezi supervizorem a supervidovaným.¹⁰⁹

4.3 Třetí okruh: supervizní techniky

V posledním, třetím, okruhu se budeme zabývat rozmanitostí technik, které mohou být v individuální i skupinové supervizi různě využívány. Dále budeme sledovat faktor zpětné vazby, jež je s používáním těchto technik nerozlučně spjata. Na závěr prozkoumáme požadavky na zkušenost a odbornost supervizora a náročnost práce, která se v závislosti na těchto požadavcích proměňuje.

4.3.1 Faktor rozmanitosti technik

Techniky, které jsou v supervizi využívány, jsou odvislé od toho, kolik účastníků se na supervizi podílí. Větší počet zúčastněných dává prostor a podmínky pro to, aby byly využity různé techniky, které v individuální supervizi nelze úspěšně realizovat (právě kvůli kapacitě lidských zdrojů).¹¹⁰ Jsou to především techniky vycházející z psychodramatu, jako například modelování soch, či převrácení rolí.¹¹¹ Dále lze využít například hraní různých her, scének, připravení prezentace nebo skupinové diskuze nad promítaným filmem, či nad videonahrávkou vytvořenou pro účely podrobnějšího zkoumání reakcí hlavního protagonisty. Všechny výše zmíněné techniky jsou primárně určeny pro práci se skupinou.¹¹²

Nespornou výhodou skupinové supervize tedy je, že prostřednictvím těchto technik může nabídnout širokou škálu příležitostí k učení. Supervizor by měl volit takové postupy a metody, aby byly pro skupinu zajímavé a obohacující, a neměl by ustrnout v jednotvárnosti. Měl by zužitkovat veškerý potenciál, který je ve skupině skryt, a nebát se zapojit členy i do více kreativních činností, kde mohou rozpoznat a využít

¹⁰⁸ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 76.

¹⁰⁹ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 132.

¹¹⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize*, s. 76.

¹¹¹ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 132.

¹¹² Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 392.

své dovednosti. Navíc by měl vždy myslet na to, že počet členů skupiny mu dává možnost využít takové techniky, které jsou pro rozvoj jednotlivců nejvíce efektivní.

4.3.2 Faktor zpětné vazby

Využití technik supervizní práce také souvisí se získáváním zpětné vazby. V individuální supervizi je zdrojem zpětné vazby pouze sám supervizor, potažmo sám supervidovaný, pokud je k tomu náležitě odborně veden. To je představuje nevýhodu supervize s jednotlivcem, protože zpětná vazba, kterou supervidovaný tímto způsobem získává, představuje pouze stanovisko jednoho člověka.

Ve skupinové supervizi jsou naopak k dispozici zpětné vazby od všech ostatních členů skupiny i od samotného supervizora.¹¹³ Supervidovaní se učí reagovat na zpětnou vazbu, která má různou podobu a která reprezentuje často odlišná stanoviska, jež jsou způsobena rozmanitostí členů, kteří jsou součástí skupiny. Supervidovaní se tak učí vnímat variabilitu pohledů. Tím také procvičují vlastní vnímavost, kterou mohou uplatnit v konkrétní práci se svými klienty.¹¹⁴ Stejně tak je skupinová supervize výhodná i pro supervizora, který může od členů skupiny zjišťovat odezvu na svou práci a získávat tak bohatší zpětnou vazbu, podpořenou ne jedním, ale hned několika respondenty.¹¹⁵

Počet členů a pluralita jejich názorů však nepředstavuje pouze přednost skupinové supervize. Je to zároveň také její slabá stránka. Komentáře a intervence, které pomáhají jednomu supervidovanému, mohou jinému působit potíže. Může se dokonce objevit příliš kritická a nepřátelská zpětná vazba, která brání rozvoji skupiny a udržuje ji v atmosféře ohrožení, bez základního nastavení důvěry a bezpečí.¹¹⁶ V takovém případě by měl supervizor rázně zakročit a chránit integritu supervidovaného všemi prostředky. Za předpokladu dobrého vedení skupiny by k takové situaci vůbec nemuselo dojít. Velmi však záleží na zkušenostech a odborné připravenosti supervizora, o níž se více dozvíme níže.

Na závěr ještě nutno poznamenat, že z tohoto hlediska je rozhodně jistější vztah jeden-na-jednoho, který garantuje to, že supervidovaný nebude vystaven nesprávnému hodnocení vlastního jednání, či dokonce různým agresivním projevům ostatních vůči

¹¹³ Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 132.

¹¹⁴ Srov. PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*, s. 22.

¹¹⁵ Srov. JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*, s. 11.

¹¹⁶ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 122.

své osobě. Supervizor je totiž profesionál, který zná pravidla poskytování hodnotné zpětné vazby. Spolehlivě ví, čeho by se v této oblasti měl vyvarovat a jakým způsobem má své komentáře a postřehy udělovat.

4.3.3 Faktor odbornosti a zkušenosti supervizora

I v tomto tématu se budeme věnovat především skupinové supervizi, která oproti individuální vyniká větším důrazem na odbornou přípravu supervizora.

Vedení skupinové supervize od supervizora vyžaduje specifické schopnosti a dovednosti. Kromě obecných požadavků, které jsou společné i pro individuální supervizi, je to znalost skupinové dynamiky, interakcí ve skupině a psychologie chování jednotlivce v širším kontextu.¹¹⁷

V porovnání s individuální supervizí je také práce supervizora se skupinou více závislá na jeho zkušenostech. Klade větší nároky na dobrou znalost skupiny, schopnost motivace jejích členů, schopnost vytvořit příznivou atmosféru atd.¹¹⁸ Čím větší má supervizor zkušenosti s vedením skupin, tím více je jistější ve své roli a tím lépe ji také vykonává.

S vyššími nároky na odbornost supervizora se však pojí také vyšší náročnost práce, kterou se skupinou vykonává. Při práci se skupinou supervizor více riskuje, že ztratí kontrolu nad vedením a řízením celé supervize. Může to být způsobeno například aktivitou skupiny, jež získala takovou autonomii, sílu a sebevědomí, že se obrátí proti supervizorovi. Ten záhy zjistí, že se mu vedení skupiny vymklo z rukou a bude muset pracovat na tom, aby opět dosáhl autority odpovědného vedoucího. V interakci s jedním supervidovaným má naopak celý proces více pod kontrolou.¹¹⁹

Práce supervizora ve skupině je o mnoho náročnější, protože musí být zaměřen hned dvěma směry. V první řadě musí budovat svůj vlastní vztah a komunikaci s každým účastníkem zvlášť. V druhé řadě však musí pomáhat rozvíjet vzájemné vztahy mezi všemi členy skupiny dohromady. Zároveň si také musí být vědomi toho, že předmětem jejich zájmu je především skupina jako celek, ne pouhé zájmy jednotlivce. Pokud se na to nezaměří, tak může dojít k tomu, že budou poskytovat individuální supervizi v kontextu skupiny.¹²⁰

¹¹⁷ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 400.

¹¹⁸ Srov. TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*, s. 122.

¹¹⁹ Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*, s. 400 – 401.

¹²⁰ Srov. Tamtéž, s. 401 – 402.

Supervizoři mají navíc za úkol rozvíjet soudržnost skupiny tak, aby se uvnitř probíhající interakce ubíraly produktivním směrem a nevznikaly z nich závažnější konflikty. To vše nemusí být v kontaktu jeden-na-jednoho vůbec reflektováno a supervizor se může pečlivěji zaměřit na vlastní vztah se supervidovaným. Samozřejmě že i zde existují určitá rizika (např. nedodržení profesionálních hranic, závislost na supervizorovi, přenosová či protipřenosová reakce), která musí být brána v potaz. Ve výsledném srovnání je však pro supervizora náročnější práce se skupinou.

4.4 Shrnutí

Závěrečnou analýzou teoretických východisek jsme dospěli k poznání, že nelze s jistotou konstatovat, který přístup je zcela správný. Individuální i skupinová supervize nabízí specifické výhody i nevýhody a proto se z různých hledisek jeví jako více, či méně vhodná k vlastnímu využití.

Při rozhodování o využití supervize s jednotlivcem či se skupinou je nutno zvážit více aspektů. V následujícím textu uvedeme ty nejdůležitější, které vyvstaly ze závěrečného srovnání a v nichž se nejvíce projevují pozitiva a negativa obou přístupů.

Na začátku je nezbytné prozkoumat možnosti organizace – např. jaká je časová dotace pro supervizi, jaké finanční prostředky jsou pro ni vyčleněny. Z tohoto hlediska výrazně vyniká skupinová supervize, která může oproti individuální supervizi ušetřit čas i peníze. V návaznosti na to je však nutné zjistit, zda mohou být splněny podmínky pro to, aby mohla skupina vzniknout a fungovat – např. zda se najde dostatek vhodných zájemců, kteří by se na skupinové supervizi mohli podílet.

Budeme-li dále sledovat náročnost přípravy a organizaci supervizních setkání, tak se ukáže jako výhodnější alternativa individuální supervize, která neklade tak vysoké nároky na výběr supervidovaných, příchod nových zájemců a na přípravu a uspořádání schůzek.

Dalším významným aspektem je otevřenost supervidovaného, jeho vyzrálost a schopnost podílet se na práci se skupinou. Pokud není supervidovaný dostatečně připraven otevřít se více lidem, tak nastává příležitost pro individuální supervizi. Ta je ve srovnání se skupinovou supervizí více zaměřena na jednotlivce, nabízí mu uzavřenější a intimnější vztah, je schopna lépe reagovat na aktuální potíže a sleduje jeho vlastní potřeby. V tomto ohledu je individuální supervize zřetelně vhodnější.

Z pohledu supervizora je také důležité zvážit vlastní odbornou výbavu. Skupinová supervize klade na supervizora mnohem vyšší nároky na profesionální znalosti a dovednosti. S tím je spojena i vyšší náročnost práce se skupinou.

V neposlední řadě je také dobré zamyslet se nad tím, jak chceme využít potenciál supervidovaného – tzn. jaké techniky mu chceme zprostředkovat, jak chceme pracovat s jeho kreativitou. Širší portfolio technik mu totiž může nabídnout pouze skupinová supervize.

Ve výše zmíněných bodech je vždy výrazně vhodnější jeden z přístupů supervize. V ostatních případech již není tak zřetelné, zda je lepší zvolit individuální či skupinovou supervizi. Zajímavým řešením může být souběžné využití obou přístupů, které předpokládá jejich vzájemné doplnění. To se může projevit například v poskytování zpětné vazby. Zpočátku se supervidovaný cítí bezpečněji ve vztahu jeden-na-jednoho, v němž může postupně získávat sebedůvěru proto, aby se v tomto směru odhodlal otevřít i více rozmanitým reakcím a zpětným vazbám od ostatních supervidovaných ve skupině.

Kombinace individuální a skupinové supervize představuje velkou šanci, spočívající v souhře dynamiky supervize s jednotlivcem, která sleduje jeho osobní cíle a potřeby a dynamických procesů skupinové supervize, které jsou významným zdrojem změny supervidovaného.

ZÁVĚR

Bakalářská práce „Komparace individuální a skupinové supervize“ se zabývá otázkou, jaká pozitiva a negativa s sebou přináší supervize s jednotlivcem a se skupinou. Jejím cílem je zjistit, v čem mohou být pro supervidovaného i pro supervizora přínosné a v čem jsou naopak méně výhodné, či dokonce rizikové.

Úvodní část vymezuje základní pojmy: supervizi, její jednotlivé funkce, cíle, k nimž směřuje a skupiny, do kterých ji lze podle různých hledisek dělit. Následující dvě kapitoly pak vytváří základní teoretická východiska, která jsou v závěru využita k analýze. Je v nich vymezena supervize s jednotlivcem i se skupinou, jejich historický vývoj, struktura schůzek, vztahy a využívané techniky. Tato fakta dávají vzniknout třem okruhům, v nichž dochází ke srovnání individuální a skupinové supervize. Těmito okruhy jsou: významné momenty kontraktu, supervizní vztah a supervizní techniky.

Samotná analýza je předložena v závěrečné části práce. Zvolené okruhy jsou rozděleny do několika faktorů, jež jsou zkoumány z hlediska supervizora, supervidovaného, popř. organizace, která může být zadavatelem zakázky. Porovnání je provedeno na základě stanovisek vybraných autorů české, ale především cizojazyčné odborné literatury, která mi poskytla zajímavé podněty a komplexnější pohled na celou problematiku.

Z analýzy vyvstaly konkrétní výhody a nevýhody, které jsou s oběma druhy supervize objektivně spojeny a jsou popsány v závěru kapitoly. V celkovém měřítku nelze říci, že by byl jeden přístup zřetelně výhodnější. Přínosné naopak může být komplementární využití individuální a skupinové supervize může pomoci vykrýt slepá místa a zhodnotit pozitiva, jimiž oba přístupy vynikají. I přesto je nadále nezbytné pamatovat na rizika, která s sebou přináší a které nelze odbourat bez soustavného odborného vedení.

Výhody i nevýhody, které vplynuly ze závěrečné analýzy nejsou definitivní a rozhodně nevystihují všechny aspekty supervizního procesu s jednotlivcem i se skupinou. Nepředstavují vyčerpávající výčet pozitiv a negativ. Jde především o kvalitní komparaci, do níž jsou zařazeny důležité faktory týkající se práce s jednotlivcem a se skupinou. Analýza poskytuje srovnání všech významných momentů spojených s přípravou, vedením a přijímáním supervize. Výsledné poznatky jsou otevřeny dalšímu

zkoumání a ověření v praxi. Mohou se stát dobrým podnětem a teoretickým základem k realizaci výzkumu této problematiky.

Předložená analýza také může usnadnit rozhodování jakou supervizi zvolit. Může tak pomoci organizacím, které chtějí supervizi začlenit do svého pracovního řádu, ale také samotným supervidovaným, pokud mají na možnost výběru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické publikace:

BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici*. Brno: DOPLNĚK, 2003. ISBN 80-7239-148-8.

HAVRÁNKOVÁ, O. *Skupinová práce*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAVRDOVÁ, Z.; KALINA, K. *Supervize*. In KALINA, K. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*. Praha: Rada Evropy / Úřad vlády ČR, 2003, s. 133 – 141. ISBN 92-9168-088-5.

HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

JEKLOVÁ M.; REITMAYEROVÁ, E. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.

KOLÁČKOVÁ, J. *Supervize*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MAROON, M.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Model pro supervizi*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1307-9.

NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.

PAGE, S.; WOSKET, V. *Úvod do supervize. Cyklický model*. Tišnov: SCAN, 2002. ISBN 80-86620-002-X.

Cizojazyčné zdroje:

AUSTIN, M. J.; HOPKINS K. M. *Supervision as Collaboration in Human Services: Building and Learning Culture*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2004. ISBN 0-7619-2627-5.

CARROLL, M. *Counselling supervision: Theory, Skills and Practice*. London: Sage Publications, Ltd., 2006. ISBN 0-4129-0210-X.

COULSHED, V.; MULLENDER, A. *Management in Social Work*. 2. vydání. New York: PALGRAVE, 2001. ISBN 0-333-72413-5.

HAWKINS, P.; SMITH, N. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Berkshire: Open University Press, 2006. ISBN 0335-218-156.

KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*. 4. vydání. New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 0-231-12094-X.

PROCTOR, B. *Group supervision: a Guide to Creative Practise*. London: Sage Publications, Ltd., 2000. ISBN 0-7619-5978-5.

TAYLOR, B.; DEVINE, T. *Assessing Needs and Planning Care in Social Work*. Burlington: Ashgate Publishing Limited, 2004. ISBN 1-85742-139-6.

TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. ISBN 0-7619-1766-7.

Internetové zdroje:

Sborník příspěvků: *Standardy kvality sociálních služeb. Výkladový sborník pro poskytovatele. Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb* [online]. Praha: MSPV, 2008, kapitola 8.3.3 [cit. 21. 11. 2010]. Dostupné na WWW:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf.

ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR*. In *Publikace, články* [online]. 2002 [cit. 7. 1. 2011]. Dostupné na WWW:
<http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>.

AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROFESSIONAL COUNSELLORS,
DEVELOPMENT CENTRE *Individual Supervision*. [online] 3. 8. 2009
[cit. 4. 12. 2010]. Dostupné na WWW:
<http://www.counsellingconnection.com/index.php/2009/08/03/individual-supervision/>.

ABSTRAKT

VÁGAIOVÁ, K. *Komparace individuální a skupinové supervize*. České Budějovice, 2011. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce Mgr. Magdalena Ehrlichová.

Klíčová slova: Supervizor, supervidovaný, supervize, individuální supervize, skupinová supervize, supervizní schůzka, supervizní vztah, pracovní spojení, skupinová dynamika, metody a techniky.

Práce se zabývá otázkou, jaká pozitiva a negativa přináší supervidovaným i supervizorům individuální či skupinová supervize. V první části je popsána supervize, její cíle, funkce a druhy, které rozlišujeme. Dále práce předkládá definice a bližší určení dvou specifických druhů supervize – individuální a skupinové. Jsou zde popsány vztahy a interakce, které v nich probíhají, organizace vzájemného setkávání, metody a techniky práce. Závěrečná část práce obsahuje analýzu teoretických faktů a vyhodnocení pozitiv a negativ. Srovnání je předloženo na základě tří okruhů, kterými jsou: významné momenty kontraktu, supervizní vztah, supervizní techniky.

ABSTRACT

Comparison of individual and group supervision.

Key words: Supervisor, supervisee, supervision, individual supervision, group supervision, supervisory meeting, supervisory relationship, working alliance, group dynamics, methods and techniques.

The thesis examines the positives and negatives, that individual or group supervision bring supervisees and supervisors. First part describes supervision, its objectives, functions and types. Further bachelor thesis presents definitions of two specific types of supervision - individual and group. There are described relationships and interactions that take place in them, organization of mutual meetings, methods and techniques. Final part contains analysis of theoretical facts and evaluation of positives and negatives. Comparison is presented under the three headings, namely: significant moments of the contract, supervisory relationship, supervising technology.