

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Teologická fakulta**

**Katedra praktické teologie**

Bakalářská práce

## **PROFESNÍ DOVEDNOSTI SUPERVIZORA**

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Autor práce: Lenka Švajgrová

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Ročník: 3.

Forma studia: Prezenční

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 jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační 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 kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 31. března 2011

.....  
Lenka Švajgrová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce a za věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, kterou mi věnovali během mého studia. Poděkování patří také přátelům, kteří mně byli oporou při psaní této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 SUPERVIZE A SUPERVIZOR</b> .....	<b>8</b>
1.1 SUPERVIZE .....	8
1.1.2 <i>Funkce supervize</i> .....	9
1.2 SUPERVIZOR .....	10
1.2.1 <i>Role supervizora</i> .....	11
<b>2 VSTUPNÍ PŘEDPOKLADY</b> .....	<b>13</b>
2.1 ZKOUMÁNÍ VLASTNÍCH MOTIVŮ.....	13
2.2 SCHOPNOST VE VEDENÍ SUPERVIZNÍHO PROCESU .....	14
2.2.2 <i>Schopnost aktivního naslouchání</i> .....	14
2.2.3 <i>Schopnost empatie</i> .....	15
2.2.4 <i>Schopnost efektivní komunikace</i> .....	16
<b>3 PROFESNÍ DOVEDNOSTI</b> .....	<b>17</b>
3.1 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE SUPERVIDOVANÝMI .....	17
3.2 SCHOPNOST UZAVŘENÍ SUPERVIZNÍHO KONTRAKTU .....	19
3.3 SCHOPNOST VEDENÍ STRUKTUROVANÉHO SUPERVIZNÍHO PROCESU .....	21
3.4 SCHOPNOST POSKYTOVAT ZPĚTNOU VAZBU .....	22
3.5 SCHOPNOST REFLEXIVITY .....	23
3.6 SCHOPNOST FACILITOVAT .....	24
3.7 SCHOPNOST VYUŽITÍ SUPERVIZNÍCH TECHNIK.....	25
3.7.1 <i>Zobrazení supervizního tématu pomocí předmětů</i> .....	26
3.7.2 <i>Přehrávání situací</i> .....	26
3.7.3 <i>Modelování chování</i> .....	27
3.7.4 <i>Použití videozáznamu</i> .....	27
3.8 ETICKÁ VYSPĚLOST SUPERVIZORA .....	28
3.9 PÉČE O SVŮJ PROFESNÍ RŮST .....	29

<b>4 SROVNÁNÍ PŘEDLOŽENÉ CHARAKTERISTIKY S POŽADAVKY KONKRÉTNÍHO KURZU .....</b>	<b>31</b>
4.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ REMEDIUM.....	31
4.2 POROVNÁNÍ VSTUPNÍCH POŽADAVKŮ .....	32
4.3 POROVNÁNÍ VYBRANÝCH PROFESNÍCH DOVEDNOSTÍ .....	33
4.4 SOUHRN .....	35
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>36</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>38</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>40</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>41</b>
<b>ABSTRAKT.....</b>	<b>44</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>45</b>

# ÚVOD

V současné době poskytuje čím dál více institucí svým pracovníkům supervizi. Tento stav vychází z neustálého zvyšování počtu institucí ve státním i soukromém sektoru, který supervizi obvykle využívá, jelikož je součástí úspěšného fungování každé instituce. Její zavedení do instituce totiž napomáhá zkvalitnění práce a jejímu rozvoji. Tento pokrok dále zkvalitňuje i pracovní tým instituce, kde tím pádem dochází k lepší kooperaci pracovníků. Zároveň se zlepšují i poskytované služby, které patří mimo jiné k hlavním cílům supervize, a potvrzují tak její přínos.

Ve své bakalářské práci se snažím popsat vstupní předpoklady a vybrané profesní dovednosti, které považuji za důležité pro vykonávání profese supervizora. Jaká by měla být profesní charakteristika osoby supervizora, je dnes stále otevřenou záležitostí. Její charakteristika je totiž závislá od každé organizace, která vzdělává supervizory a sama si sestavuje kritéria pro výcvik v supervizi. K současné nejednoznačnosti v určování kritérií odborného výcviku i v jeho poskytování přispívá dosud neexistující směrnice, která by jednoznačně stanovila podmínky pro vzdělávání v supervizi. Právě tato složitá situace mě inspirovala ke zpracování tohoto tématu. **Cílem mé bakalářské práce je charakterizovat vstupní předpoklady a profesní dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon profese supervizora.**

V práci budu dále konfrontovat vstupní předpoklady a vybrané profesní dovednosti supervizora se vstupními požadavky a obsahem výcviku konkrétního kurzu. Pro účely srovnání těchto požadavků a obsahu výcviku jsem si zvolila Občanské sdružení Remedium, které vzdělává v řízení a supervizi v pomáhajících profesích. Remedium je organizace s dlouhodobými zkušenostmi v oblasti vzdělávání supervizorů, které má dobré místo na trhu institucí vzdělávajících v této oblasti.

V první kapitole vymezuji pojem supervize, kterou dále přibližuji pomocí jejích funkcí a pojem supervizor, který také dále objasňuji pomocí rolí, které musí supervizor v rámci své profese zastávat.

Druhá kapitola vymezuje vstupní předpoklady pro profesi supervizora a řeší otázku zkoumání vlastních motivů a schopností komunikace.

Ve třetí kapitole zpracovávám přehled profesních dovedností, především budováním vztahu se supervidovanými, schopností uzavření supervizního kontraktu, schopností vedení strukturovaného supervizního procesu, schopností poskytovat zpětnou vazbu, schopností reflexivity, schopností facilitovat a využitím supervizních technik. Dále popisuji péči o profesním růstu a etickou vyspělost supervizora, které jsou neméně důležité v jeho činnosti.

V poslední kapitole porovnávám získané poznatky s konkrétními požadavky kurzu, který poskytuje organizace Remedium. Vstupní požadavky a obsah kurzu srovnávám s předchozími kapitolami, ve kterých popisují vybrané dovednosti supervizora.

Práce se především opírá o českou literaturu, ale cenná pro mě byla i zahraniční literatura. Smyslem mé práce bylo vytvořit souhrn předpokladů a dovedností pro profesi supervizora. V závěru své práce navrhuji možnou oblast, kterou by bylo vhodné se zabývat v rámci další vědecké práce.

# 1 SUPERVIZE A SUPERVIZOR

V této kapitole bych chtěla objasnit co je supervize, a jaké jsou její funkce. Také osvětlit, kdo je supervizor, co vykonává v rámci své profese, jaké má mít dovednosti a jaké další role musí zastávat.

## 1.1 Supervize

Jednou z nejvýznamnějších forem podpory profesního růstu a dalšího rozvoje je metoda zvaná supervize. Pojetí a chápání supervize se neustále mění podle toho, jak se vyvíjí chápání člověka a také podle oblasti, ve které se etablovala. Zprvu byla nejvíce aplikována v odvětví terapeutické, sociální a pedagogické a odtud proniká i do dalších oblastí. Co se týče jejího vymezení, neexistuje jednotná, ucelená a obecně uznávaná definice supervize, která by ji souhrnně popsala. Ráda bych zde demonstrovala pojetí supervize, které pojednává o supervizi jako celoživotní formě učení, zaměřené na rozvoj profesních dovedností a kompetencí supervidovaných<sup>1</sup>, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.<sup>2</sup> Supervize se také zaměřuje na mezilidskou interakci či organizovanou reflexi, která má za úkol přispívat ke zkvalitnění práce a k objevování alternativních postupů. Zaměřuje se na jednotlivce, skupiny či týmy spolupracovníků, kterým poskytuje určitý nadhled při řešení komplikovaných situací a dává prostor k zmapování nových souvislostí tam, kde se to nejdříve jevílo jako zdánlivě nemožné. Svou případnou odbornou kontrolou předchází možným chybným jednáním příjemců supervize. Lze v ní také spatřit snahu o zlepšování vztahů na pracovišti. Je jednou z hlavních opor před syndromem vyhoření, který může ohrozit každého pomáhajícího pracovníka.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> V literatuře se objevuje více pojmenování pro osobu, která je příjemcem supervize, rozhodla jsem se, že v rámci této práce budu používat pouze termín supervidovaný.

<sup>2</sup> Srov. KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 349.

<sup>3</sup> Srov. HESS, A. K. *Psychotherapy supervision: Theory, Research and Practice*, s. 25.



### 1.1.2 Funkce supervize

Dále lze supervizi přiblížit pomocí třech funkcí. Jedná se o funkci vzdělávací neboli formativní, podpůrnou neboli restorativní a řídicí neboli normativní.

Formativní aspekt supervize poukazuje na konkrétní rozvoj znalostí, dovedností a postojů včetně sebereflexe pracovníka. Podporuje ho v dalším profesním rozvoji a učí jej reagovat na měnící se potřeby klientů, pracoviště i společnosti. Tím předchází možným stereotypům v řešení situací, které mohou nastat bez odborného zásahu. Zároveň často dochází k formulování oblastí, v nichž supervidovaný cítí potřebu dalšího zdokonalování a formativní supervize je v tomto ohledu dobrou motivací a podporou.<sup>4</sup> Hlavním cílem je zde rozvoj odbornosti.<sup>5</sup>

Restorativní aspekt je ze strany supervidovaných vyžadován nejčastěji, jelikož předpokládají, že tento druh supervize bude účinným nástrojem prevence syndromu vyhoření. Supervizor pracovníkovi pomáhá nést pracovní zátěž a nároky vyplývající z osobního nasazení, především ve smyslu vyrovnání se s emocemi, se kterými se setkává ze strany klientů. Prostřednictvím supervize mu napomáhá získat energii, naději a pracovní odhodlání, aby tím pracovník lépe zvládl nároky své profese. Důležité je zde ocenění supervizorem, který může pravdivě a reálně posoudit danou problematiku.<sup>6</sup> Jasným cílem je tu dobré zvládnutí profesních nároků.<sup>7</sup>

Normativní aspekt bývá také někdy označován jako činnost kontrolní či administrativní. Tento druh supervize je spojený s přímou odpovědností za kvalitu práce, kdy je pokaždé prvořadým úkolem kontrola. Teprve je-li kvalita práce v normě, mohou nastoupit další dva aspekty supervize. Supervizor v tomto případě pracovníky usměrňuje ve výkonu profesionální role ve smyslu dodržování práv klienta, etického kodexu, zákonných norem či standardů kvality.<sup>8</sup> Jednoznačným cílem je tedy pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot.<sup>9</sup>

Všechny aspekty supervize se vzájemně doplňují a ovlivňují, a aby byla supervize supervizí, neměly by být tyto aspekty od sebe odděleny. Je běžné, že jeden aspekt přesahuje funkci ostatních v závislosti na správném načasování, konkrétních

---

<sup>4</sup> Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 113.

<sup>5</sup> Srov. Tamtéž, s. 18.

<sup>6</sup> Srov. Tamtéž, s. 112-113.

<sup>7</sup> Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 17.

<sup>8</sup> Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 113.

<sup>9</sup> Srov. MICHKOVÁ, A. *Supervize*, s. 19.

podmínkách a potřebách pracoviště i jejich pracovníků. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se supervizor patřičně seznámil s prioritami supervidovaných a mohl úspěšněji vést supervizní proces.<sup>10</sup>

## 1.2 Supervizor

Za kvalitní supervizi bude pokaždé stát zejména znalý a kompetentní supervizor, o kterém bude pojednávat tato podkapitola. Obecně uznávaná definice osoby supervizora je dnes stále ještě otázkou a zákon o tomto konkrétněji zatím nehovoří. Slovo **supervizor** pochází z angličtiny a v překladu znamená dohlížitel, dozorce, kontrolor.<sup>11</sup> Obecně lze popsat supervizora jako převážně nezávislého odborníka poskytujícího pracovníkům v pomáhajících profesích podporu při uvolnění negativních emocí a stresu, které pracovníky postihnou při plnění si pracovních povinností v rámci péče o klienty.<sup>12</sup> Také jako vzor, který prezentuje odborné kompetence při pomoci supervidovaným s jejich činnostmi, integrující potřeby organizace se socio-emocionálními potřebami pracovníků, zachovávající stabilitu mezi cíli organizace a morálkou koexistence pracovníků.<sup>13</sup>

Obvykle se o supervizorovi mluví následovně. Supervizor by se měl dobře orientovat v profesi, kterou superviduje, vyzná se v cílech, posláních, hodnotách, atd. Je přínosné, když supervidovanou profesi současně vykonává, zná její potenciál a možná úskalí. Pokud není interním supervizorem a nevychází ze znalosti organizace, musí dělat potřebné kroky, aby poznal pracoviště, které má supervidovat.<sup>14</sup> Je schopen doložit získané vzdělání, jak v oblasti supervize, tak v oblasti, kterou superviduje nebo v odvětvích téhož původu.<sup>15</sup>

Zvídavost supervizora je obecně významný atribut vedoucí k zdárnému vyřešení problému, vše jen podpoří otevřenost, která dále vybízí k prohloubení již zmíněné důvěry mezi aktéry supervize. Dokáže se vžít do vzniklé situace klienta ještě před rozhovorem s ním a následnou diskuzi strukturuje od obecného ke konkrétnímu.

---

<sup>10</sup>Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 53.

<sup>11</sup> Srov. Seznam Slovník [online]. Praha: Seznam.cz, 1996-2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupné na WWW: <[http://slovník.seznam.cz/?q=supervizor&lang=en\\_cz](http://slovník.seznam.cz/?q=supervizor&lang=en_cz)>.

<sup>12</sup> Srov. KLECKEROVÁ, E. *Supervize* [online]. Praha: Psychoterapeutické poradenství, 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.poradimvam.cz/index.php/supervize>>.

<sup>13</sup> Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 115 – 116.

<sup>14</sup> Srov. Tamtéž, s. 115 – 116.

<sup>15</sup> Srov. Tamtéž, s. 115 – 116.

Vytváří otevřenou komunikaci se supervidovanými v situaci, která dovolí vyjádřit bez obav své pocity. Dále je zaměřen na řešení problémů založených na konsenzu, kooperaci, demokratické participaci a vyhýbá se mocenským technikám. Pozitivní vztahy se supervidovanými zakládá na pocitu bezpečí tvořeného přijetím, vřelostí, empatií, podporou, respektem, autenticitou, upřímností a flexibilitou. Taktéž disponuje mocí, která by měla působit neautoritativně takovým způsobem, že aktivizuje odpovědnost supervidovaných za přidělenou práci, citlivě vyhodnocuje jejich praxi, rovnováhu mezi podporou a zřejmými očekáváními ve spojitosti s jasně definovanými standarty, které jsou dané profesní činností. Je zodpovědný za strukturované postupy a konstruktivní zpětnou pro supervidované a jejich vztah k organizaci a praxi.<sup>16</sup>

Supervizor je se supervidovanými nadále v kontaktu a během supervize působí nenásilně a přirozeně, že si supervidovaní nejsou nějakého řízení vědomi. Před každou supervizí se důsledně obeznámí s danou problematikou, která se stane hlavním tématem supervize. Je schopen své odborné znalosti nadále sdílet s dalšími pracovníky. Veškerou konstruktivní kritiku přijímá s respektem. Má kladný postoj k profesi, kterou superviduje, projevuje solidaritu, závazek a ve svém chování reflektuje hodnoty svého oboru. Je schopný a rád ocení dobré výkony, tak jako v opačném případě odmítne nepřiměřený pracovní závazek. Měl by být vnímavý v otázce různorodých předsudků, schopen pracovat napříč kulturami a mít stálý světonázor.<sup>17</sup>

### **1.2.1 Role supervizora**

Supervizor v rámci své profese musí zvládnout nejen mnoho úkolů, ale i zastávat mnoho rolí, které jsou součástí jeho supervizní práce. Ráda by zde objasnila alespoň ty nejvíce žádané. V roli vzdělavatele podporuje supervidovaného v učení, rozvíjení vlastního potenciálu a rozšiřuje mu obzor v oblasti jeho profese. Jako poradce poskytuje pomoc a podporu ve zdolávání pracovních obtíží a nezdarů. Dokáže totiž objektivně označit zdroje napětí a napomáhá supervidovanému jim čelit. Podporuje ho v nalézání vhodných způsobů řešení. Jako manažer se stává do jisté míry odpovědným za to, že supervidovaní budou aktivně participovat na supervizním procesu, protože spolu s aktivní účastí se zvyšuje i pravděpodobnost dosažení předem stanovených cílů. Supervizor vede supervidovaného k tomu, aby se stal nezávislým, zodpovědným a zapracoval na své sebedisciplíně. K tomuto posunu mu pomůže tím, že ho dovede ke

---

<sup>16</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 358-359.

<sup>17</sup> Srov. Tamtéž, s. 358-359.

zdrojům potřebných idejí pro následný výkon své profese. Supervizor by měl srozumitelně vysvětlit, co je náplní supervize a jakou roli v ní zastává. Také musí umět kombinovat a přiměřeně mísit role vzdělavatele, manažera a toho, kdo je oporou. Kromě zvládnání těchto rolí v přímé supervizní práci, nese zároveň odpovědnost vůči organizaci na základě kontraktu<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 54-55.

## 2 VSTUPNÍ PŘEDPOKLADY

Vstupní předpoklady lze pojmut jako soubor osobnostních předpokladů, kterými by měl disponovat každý supervizor nejen v rámci své profese. Tyto předpoklady jsou totiž úzce spjaté s profesními dovednostmi supervizora a zároveň se prolínají. V následujících podkapitolách připomenu vybrané předpoklady potřebné pro zdárný průběh supervizního procesu vedeného supervizorem.

### 2.1 Zkoumání vlastních motivů

Každý supervizor by se měl nejdříve upřímně zamyslet, jaké motivy ho přivedly k volbě této profese. U každého supervizora se totiž dá nalézt vedle silných dobrých motivů i ty méně dobré motivy. Právě zkoumání těchto motivů vede k přiznání si stinných stránek svých vlastností a impulzů pomáhat. Tato role s sebou nese pokaždé určité motivy. Ovšem motivy samy o sobě nejsou škodlivé, ale jejich bezprostřední popření. Přání být pomáhající pracovník může někdy zastřít pravou podstatu pomáhající profese a supervizor může skončit ve „slepé“ uličce. Proto rozhodnutí k prozkoumání vlastních motivů „dobrých“ i „špatných“ je nezbytným předpokladem účinné pomoci. Pokud je supervizor schopen smířit se se svými klady i zápory, bude je schopen objektivně posoudit i u druhých.<sup>19</sup>

Někdy je pro supervizora těžké přijmout fakt, že je pouze nástrojem pomoci a ne „všemohoucím“, který může „léčit“. Supervizor je pouze označován za „správce“ v supervizním procesu. Hlavním nebezpečím je zde skrytá touha po moci, potřeba obklopit se lidmi, kteří jsou na tom hůře než supervizor sám a možnost řídit jim život. Není dobré, když supervizor nechává ostatní v iluzi, jak je výjimečný a dokonalý a nechává se chválit, aniž by chtěl vyslechnout místnou kritiku nebo přijmout případný nevděk. Jeden ze způsobů, jak tomuto může supervizor předejít je, že si vzpomene, jak

---

<sup>19</sup> Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 23-28.

se sám cítil v roli klienta. Pokud by měl přesto supervizor pocít, že k tomuto chování inklinuje, měl by si co nejdříve přehodnotit a urovnat si svůj postoj.<sup>20</sup>

Tato podkapitola se zdá být velmi zrazující pro rozhodnutí vykonávat profesi supervizora a to díky všem možným pohnutkám a nejasným motivům. Pokud by ale takto supervizor uvažoval, mohl by mu uniknout hlavní smysl toho, co je nebezpečné pro výkon této profese. Tím jsou právě **popřené** motivy. Jak jsem již uvedla výše, supervizorova znalost sama sebe, svých motivů zvyšuje potenciálnost skutečné pomoci. Právě vyrovnaní se s vlastní zranitelností bez snahy dalšího obhajování je cenná zkušenost pro každého supervizora. Toto smíření se s vlastním „já“ vede často i k posunu u supervidovaného a v jeho osobnostním rozvoji.<sup>21</sup>

## 2.2 Schopnost ve vedení supervizního procesu

Být komunikačně zdatný je základním předpokladem pro většinu pomáhajících profesí. Supervizor pomocí adresného komunikování přímo nepomáhá supervidovaným, ale je to základním prostředkem pro to, aby mohl navázat vztah se supervidovanými a začít řešit potřebné záležitosti.<sup>22</sup>

Schopnost sociálně komunikovat je jedním ze základních prostředků výměny informací a rad, ovlivňování a přesvědčování supervidovaných. Supervizor a supervidovaný si většinu informací předává hlavně neverbálně, vyjadřují tím svoje pocity a postoje. K eventuelním problémům a konfliktům dochází právě při neporozumění vzájemných emocí mezi aktéry supervizního procesu. Součástí komunikace je vždy osoba, která vysílá signály a osoba, která je jejich příjemcem. Může se stát, že se problémy nevyskytují pouze na straně toho, kdo informace sděluje, ale i u toho, kdo jim naslouchá. Lze tomu ale předejít aktivním nasloucháním, o kterém se zmíním v následující podkapitole.<sup>23</sup>

### 2.2.2 Schopnost aktivního naslouchání

Cílem aktivního naslouchání je porozumění, které se projevuje opětovným sdělováním druhému, že mu rozumí a chápe jeho vyprávění. Tímto mu napomáhá v pochopení sebe

---

<sup>20</sup> Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 23-28.

<sup>21</sup> Srov. Tamtéž, s. 28.

<sup>22</sup> Srov. MATOUŠEK, O.; HARTL, P. *Nároky sociální práce a syndrom vyhoření*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 53-54.

<sup>23</sup> Srov. JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*, s. 71-75.

samého a učí ho jednat účelněji. Umění naslouchat se skládá ze schopnosti pozorovat, číst neverbální chování supervidovaného a sledovat veškeré projevy během supervizního procesu i mimo něj.<sup>24</sup> Taktéž udržovat vizuální kontakt, parafrázovat slova druhého a klást doplňující otázky. Tyto prostředky usnadňují komunikaci ve věcné a konstruktivní rovině a současně vytváří atmosféru vzájemného porozumění a tolerance. V komunikačním procesu je nejen naslouchající, ale také samozřejmě mluvčí, který se věnuje zejména tomu, aby zamýšlené sdělení dokázal správně formulovat a měl dostatečné argumenty. Argumentace slouží nejen k přesvědčování, ale i k usměrňování a ovlivňování, ovšem nesmí sklouznout k manipulativním technikám. Tomu se supervizor vyhne, pokud se bude držet primárních zásad. Mezi které patří věcná argumentace, která je podložena dokumenty a příklady. Také respektem ke komunikačnímu partnerovi, kterému ponechá odpovídající komunikační prostor.<sup>25</sup>

### 2.2.3 Schopnost empatie

Velmi důležitá je také empatie, jako forma lidské komunikace, která zahrnuje jak naslouchání a porozumění, tak sdělování porozumění supervidovanému. Empatie znamená vhléd do světa supervidovaných, vcítění se do jeho uvažování, pocitů a problémů. Také prezentuje schopnost reagovat na jeho chování se zájmem a porozuměním. Neprojevená empatie supervizorem vůbec supervidovaným neprospívá a zároveň nemůže pochopit jejich svět. Supervizor musí být schopen vidět svět supervidovaného jeho očima. Empatie je v první řadě určitým druhem lidského kontaktu. Její pomocí vstupuje supervizor do světa druhého a lépe ho chápe. Je citlivý vůči změnám odehrávajícím se v druhé osobě, ať již jde o strach, zlost, něžnost, zmatek nebo cokoli jiného, co druhý právě prožívá. Vyšší úroveň empatie je hlubší porozumění supervidovanému, i když on sám sebe plně nechápe. Umožňuje to odhalování hlubinných pocitů supervidovaného, jichž si sám není vědom. Součástí empatie je emoční inteligence, kdy supervizor dokáže zacházet s emocemi, vcítit se do situace druhé osoby a emocionálně se ztotožňovat s jejím viděním, cítěním a chápáním. Také schopnost číst i neverbální projevy druhého, chápat, o co usiluje, čemu se chce vyhnout a co pečlivě skrývá. Empatie se přirozeně vyvíjí od nejútlejšího věku, ale lze ji i cíleně dosáhnout

---

<sup>24</sup> Srov. MATOUŠEK, O.; HARTL, P. *Nároky sociální práce a syndrom vyhoření*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 53-54.

<sup>25</sup> Srov. JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*, s. 71-75.

tréninkem. Je spolu s opravdovostí a vřelostí jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné supervizní práce.<sup>26</sup>

Také analyzování prožitků, chování a pocitů supervidovaných, schopnost nalézat, formulovat a charakterizovat co umožňuje během zvládání jejich problémů a konstruktivně s nimi pracovat. Supervizor se projevuje nejen prostřednictvím toho, co říká, ale i toho, co dělá a jestli je s tím v souladu.<sup>27</sup>

#### **2.2.4 Schopnost efektivní komunikace**

Ráda bych zde také shrnula nejdůležitější kroky, které vedou k úspěšné komunikaci se supervidovanými. Každý supervizor se musí připravit na každou supervizní schůzku a ujasnit si o čem bude informovat. Měl by akceptovat svou nervozitu a umět s ní pracovat tak, aby se naopak stala stimulem k podání vyššího výkonu. Od začátku supervizního procesu by měl zaujmout supervidované a získat si jejich pozornost obsahem sdělení, které je pro ně něčím význačné. Měl by supervizní sezení dobře strukturovat, aby bylo pro ostatní dosti přehledné. Supervizor by měl být sám sebou a neměl by napodobovat supervizní styl, který mu není vlastní a být autentický. Měl by předvídat možné komplikace, které mohou vyvstat během komunikačního šumu a adekvátně na ně zareagovat. Během supervizního sezení by měl vystupovat věrohodně a přesvědčivě. Stejně jako by měl supervizor naplánovat začátek supervize, měl by přesně vědět, jak a kdy supervizi ukončit s tím, aby supervidované ovlivnil žádoucím směrem.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Srov. MATOUŠEK, O.; HARTL, P. *Nároky sociální práce a syndrom vyhoření*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 53-54.

<sup>27</sup> Srov. Tamtéž, s. 53-54.

<sup>28</sup> Srov. JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*, s. 71-75.



### 3 PROFESNÍ DOVEDNOSTI

Profesní dovednosti lze pojmut jako soubor znalostí a zkušeností potřebných pro výkon určité profese. Osvojení určitých dovedností znamená, že se supervizor naučil, co má dělat (má příslušné vědomosti) a jak to má dělat (dokáže přenést své vědomosti do praxe). V následujících podkapitolách se zmíním o vybraných profesních dovednostech, potřebných pro výkon profese supervizora.

#### 3.1 Budování vztahu se supervidovanými

Vztah mezi supervizorem a supervidovaným je významný faktor ovlivňující průběh a výsledek supervize. Měl by směřovat k vytvoření kvalitní lidské vzájemnosti, respektování, empatii a shodě. Předpokladem k tomuto je bezpečné pracovní prostředí, ve kterém se supervidovaný nebude bát odhalování témat, které mohou být někdy i velmi bolestivá. Takovéto budování vztahu je dlouhodobým a oboustranným procesem. Proto je výhodou, když sami supervidovaní mohou participovat na výběru supervizora a může se tak lépe předejít obtížím, jež by mohly vzniknout ze vztahu, který by byl nefunkční nebo nereálný kvůli velkým rozdílům v kultuře vzájemného jednání. Pokud by to však nebylo možné, může se stát, že ne vždy bude tento vztah založený na vzájemném porozumění. Jako každý vztah, tak i ten supervizní má svůj aspekt prostých lidských sympatií či nesympatií. Horší pak bývá vytvořit pracovní vztah nebo společenství, které je základem každé supervize. Jakýkoliv vztah k supervizorovi by však neměl odvádět od stanovených cílů, na nichž mají supervidovaní pracovat a to jak v dobrém, tak špatném slova smyslu.<sup>29</sup> Pokud již taková situace nastala, je nutné tento problém řešit a zpracovat ho například v supervizi v supervize. Každý profesionál by měl dokázat odstoupit od prezentovaného problému, reflektovat ho a tím hledat řešení společně se supervidovanými.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 83-84.

<sup>30</sup> Srov. Tamtéž, s. 83-84.

Supervizor musí také brát ohled na tzv. „nevědomý materiál“, který provází supervizní vztah, přičemž ostatní si ho nemusí být vůbec vědomi. Nejčastěji se projevuje na základě tří principů a to přenosem, proti-přenosem a paralelními procesy. Supervizor má určitou míru autority a vztah k němu je ovlivněn ze strany každého supervidovaného přenosovými vazbami. Za nimi mohou být projekce zážitků, zkušeností, představ, myšlenek a pocitů z procesů s jinými lidmi, které zkreslují a zásadně ovlivňují vztah k osobě supervizora. Za proti-přenos je považována taková situace v supervizi, kdy ono zkreslení vztahu naopak tentokrát vychází ze strany supervizora směrem k supervidovanému. V tomto případě se nevědomý materiál projevuje v reakcích na chování supervidovaného, a proto je nezbytné, aby byl supervizor pod vlastní supervizí a mohl reflektovat své pocity. Paralelní proces představuje opakované tendence některých vzorů chování, emocí a mechanismů, které se objevují v rovině klient - supervidovaný ve vztahu supervidovaného a supervizora. Supervizor by si měl být vědom těchto potenciálních procesů a měl být schopen je včas identifikovat a řešit, aby práce se supervidovanými mohla být i nadále efektivní. Jejich odhalení by mělo být vůči ostatním citlivé a supervizor by měl dbát na to, aby se supervize nestala terapií. Důležitým aspektem je zde spolupráce na supervizním procesu, kde se dodržují stanovená pravidla a rozlišují role v rámci supervizního vztahu.<sup>31</sup>

Supervizor zde reprezentuje systém supervize, a když do něj supervidovaní vstupují, učí se v něm nejprve fungovat. Tímto je vztah od začátku nutně asymetrický, ale postupem času se tato nerovnováha snižuje, přesto nikdy zcela nezanikne. Tuto mírnou asymetrii ve vztahu lze však překonat kolegiálním přístupem. Každý vztah i ten supervizní je na počátku poznamenán obavami z přijetí, nejistotou a přenosovými reakcemi ze strany supervidovaných. Dalším problémem, který může vyvstat je rivalita mezi supervidovanými ve vztahu k supervizorovi, poměrování moci, schopností a znalostí. Velkým pozitivem v supervizním vztahu je vzájemné prohlubování důvěry a úcty mezi supervizorem a supervidovaným, jelikož navázání kvalitního lidského vztahu je podmínkou každé úspěšné supervize. Pro supervizora by mělo být prvořadé, aby byl vůči supervidovaným co možná nejvíce poctivý. Neměl by předstírat, pokud si s něčím nebude vědět rady a naopak, aby supervidované nepřetěžoval svými nejistotami

---

<sup>31</sup> Srov. NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy* [online]. Praha: Univerzita Karlova [cit. 2011-03-22]. Publikováno v PDF. Dostupné na WWW: <<http://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>>, s. 7.

a neubíral jim tak daný prostor. Vztah mezi aktéry supervize by měl vycházet ze vzájemné úcty, respektu, opravdovosti a dostatečného vcítění pro situaci druhého. Přesto mohou vzniknout v supervizním procesu různá napětí, z tohoto důvodu je nezbytné, aby měl supervizor dostatek předchozích zkušeností.<sup>32</sup>

Kromě uchování důvěrných informací je nutné zásadně dodržet, aby nedocházelo ke křížení rolí a zájmů. Pro vytvoření dostatečně blízkého a důvěrného vztahu mezi aktéry supervize je potřeba alespoň jednoroční spolupráce, avšak zpravidla je vhodné pracovat v jednom supervizním vztahu nejdéle pět let, někdy i méně, aby se tím zabránilo možné ztrátě inspirace ze vzájemného ovlivňování a učení mezi aktéry supervize. Závěrem lze říci, že dobrý vztah je leckdy cennější než jakákoliv použitá technika, která nemůže splnit svůj úkol, pokud není aplikována ve „zdravém“ supervizním procesu.<sup>33</sup>

### **3.2 Schopnost uzavření supervizního kontraktu**

Umění uzavřít supervizní kontrakt patří mezi základní dovednosti každého supervizora. Uzavírání kontraktu by mělo být na počátku každé formy supervizního vztahu, který paralelně uzavřou všechny zúčastněné strany. Kontrakt je půdou pro funkční supervizi a systémovým základem procesu spolupráce mezi supervizorem supervidovaným. Je to také formulace vzájemného souhlasu o spolupráci. Vymezuje předmět supervize, dává jí strukturu, směr a účel. Obvykle před uzavřením kontraktu přichází na řadu diagnostická fáze, která se zaměřuje na zavedení a rozvržení supervize.<sup>34</sup>

Kontrakt je završením procesu analýzy potřeb a podmínek v organizaci, v níž má být zavedena supervize. Při jeho dojednávání si účastníci vyjasňují možnosti, které supervize obecně nabízí a to, zda je supervizor schopen nabídnout co organizace především potřebuje. Uzavřením kontraktu se supervizor zavazuje, že využije ke splnění cíle všech svých schopností a profesionálních dovedností a také k tomu, že kontrakt bude realizovatelný. S tímto jsou spojené řídicí dovednosti, jako je facilitace skupinového vyjednávání a uzavření dohod, tedy jasná a zřetelná formulace konsenzu a dále podporování dynamiky procesu a udržení směru při dosahování cílů obsažených

---

<sup>32</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 83-84.

<sup>33</sup> Srov. Tamtéž, s. 83-84.

<sup>34</sup> Srov. NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy* [online]. Praha: Univerzita Karlova [cit. 2011-03-22]. Publikováno v PDF. Dostupné na WWW: <<http://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>>, s. 3.

v kontraktu. Důvodem uzavření takového kontraktu je průhledné vyjednávání a rozdělení odpovědnosti za supervizi na zúčastněné subjekty. Smyslem takového kontraktu je pojmut co nejvíce formálních záležitostí, sjednaných podmínek pro zdárné vymezení procesu a vzájemných očekávání od procesu supervize, aby poté mohl být veškerý prostor věnován pouze supervizi jako takové.<sup>35</sup>

Každý kontrakt by měl být zhotoven v písemné podobě, aby se tímto mohlo předejít možným nesrovnalostem mezi aktéry supervizního procesu a mohl být dodatečně upravován podle potřeb vyvíjející se supervize. Může se v jistém ohledu zdát jako svazující, ale již od počátku dává supervizi řád, zúčastněným stranám jistotu a rovnocennost vyzývající ke spolupráci a poctivosti při dodržování dohod.<sup>36</sup>

Na uzavírání kontraktu se zpravidla podílí zadavatel supervize, supervizor a supervidovaní. Odpovědnost supervizora spočívá především ve znalosti toho, jaká očekávání všech stran by supervize měla plnit a dojednat. Moc a odpovědnost by však měla být v souladu s účelem supervize. Také je odpovědný za uzavření dohody, o níž se na základě svých zkušeností domnívá, že ji bude schopen naplnit. Odpovědnost supervidovaných souvisí s dodržováním docházky na supervizní schůzky, aktivní participací na tématech svých i druhých a využíváním supervize k profesnímu růstu. Na supervizní schůzku by měli vždy přijít s předem připravenými tématy, která by chtěli prodiskutovat, protože je to základním požadavkem a náplní supervizní práce. Vůči supervizorovi by měli být otevření a upřímní, aby tím předešli možným nesrovnalostem.<sup>37</sup> Snaha o dodržení všech témat zakotvených v kontraktu přispívá k oboustranné důvěře a k bezpečí supervizního prostoru. Všichni zúčastnění přebírají za kontrakt přiměřenou část odpovědnosti a to na základě správného pochopení možností supervize. K uzavřenému superviznímu kontraktu je dobré pravidelně se vracet a uvažovat o tom, zda stále odpovídá potřebám organizace. Pokud nastane situace, že je potřeba kontrakt pozměnit, vypovídá to tomu, že se vztahy v ní zdravě vyvíjejí a mění.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 114.

<sup>36</sup> Srov. Tamtéž, 114.

<sup>37</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 65-73.

<sup>38</sup> Srov. MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. Supervize v sociální práci. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*, s. 114.

### 3.3 Schopnost vedení strukturovaného supervizního procesu

Každý supervizní proces musí mít především jasnou strukturu, aby byl čitelný všem aktérům supervize. Supervizor by ho měl zřetelně rozdělit na fázi počáteční, prostřední a závěrečnou. Jen tak bude supervizní proces pro všechny zúčastněné srozumitelný, jelikož v každé fázi se odehrává trochu něco jiného. Jednotlivé fáze na sebe navazují tak, aby je supervizor mohl využívat ke splnění vytyčených cílů.<sup>39</sup>

Ve fázi počáteční se ještě buduje vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Dále se navazuje vztah pracovní, který je velmi podstatný pro další vzájemnou spolupráci a zároveň motivací supervidovaných k aktivnímu jednání. Důležité je, aby zde supervizor vzbudil pocit důvěry ve svou osobu a navodil pocit bezpečného prostředí. Měl by definovat a objasnit problémy, které budou náplní supervizních schůzek. Měl by vyhodnotit získané informace a posoudit, zda je jeho pomoc reálná a zda se dá kooperativně dosáhnout žádoucí změny. Uzavřením supervizního kontraktu stvrzují aktéři supervize vzájemnou dohodu o tom, jak by měla vypadat jejich budoucí spolupráce. Kontrakt zde funguje jako zdroj zásad, kterými se budou ostatní řídit a jako zdroj jasně vymezené odpovědnosti za vlastní osobu, na které bude stavět fáze prostřední.<sup>40</sup>

V prostřední fázi se supervizor zaměřuje na pomoc supervidovaným, kdy dostávají dřívější problémy novou podobu tím, jak se průběžně vyvíjí supervizní proces. Skrze přeformulování problémů lze hledat nová řešení. Supervidovaní mají možnost vidět je z jiného úhlu pohledu a tím se stávají svobodnější ve volbě řešení jednotlivých problémů. Bez tohoto nového náhledu na problémy zprostředkované supervizorem by se dalo těžko dosáhnout žádoucí změny. Supervidovaní již budou mít vlastní názory, jak k těmto problémům přistupovat a měli by se cítit i méně bezbranní. Nesmí se ale opomenout pracovní vztah, na kterém se musí neustále pracovat, jelikož vyhodnocení může být pro supervidované velmi náročné. Lepší poznání sama sebe může být někdy bolestivé. Také by měl supervizor kontrolovat, zda pracují podle kontraktu, na kterém se předtím se supervidovanými shodl. Během supervizního procesu může docházet k mírným odchylkám od dohod uzavřených v kontraktu, ale nesmí se nikdy upustit od

---

<sup>39</sup> Srov. CULLEY, S.; BOND, T. *Integrativní přístup v poradenství a psychoterapii*, s. 22.

<sup>40</sup> Srov. Tamtéž, s. 23-24.

konkrétních cílů. Vše by mělo vést ke zdárnému rozuzlení, aby se mohlo dospět ke zdařilému konci, kterému vymezuje prostor závěrečná fáze.<sup>41</sup>

Závěrečná fáze slouží k plánování, účinnému jednání a směřování k ukončení supervizního procesu. Supervizor zrekapituluje dosavadní spolupráci a spolu se supervidovanými si ujasní změny, kterých dosáhli. Supervidovaní si vyberou vhodnou změnu pracovního postupu, která jim pomůže v dosažení konkrétních výsledků. Supervizor řádně ukončuje supervizní proces tak, aby to zúčastnění cítili jako přirozený děj a přesto zde zůstávala možnost další podpory. Pro supervidované to bude jistě důležitý vztah, který je posunul k vytouženým cílům, ale uznají jeho ukončení stejně tak, jako naplnění supervizního kontraktu.<sup>42</sup>

Takto strukturovaný supervizní proces je zásadní pro lepší orientaci v supervizním procesu jak pro supervizora, tak i pro supervidované. Díky tomu se může zvýšit i kvalitnější dosažení cílů.<sup>43</sup>

### **3.4 Schopnost poskytovat zpětnou vazbu**

Jedním z nejvíce přínosných psychologických aspektů v supervizi je poskytnutí zpětné vazby, která úzce souvisí se schopností aktivního naslouchání. Zpětná vazba je zde ve smyslu poskytování a přijímání reakcí a poznámek s cílem zkvalitnit supervizi. Zpětná vazba supervidovanému zprostředkovává stejnou situaci jinými očima, dává nahlédnout na úspěšnost či neúspěšnost svého jednání a poskytuje prostor pro sdílení zážitků. Pozitivem je, když ji supervidovanému poskytuje nejen supervizor, ale dostává ji i od kolegů, vedení i klientů apod. V běžném životě se zpětná vazba nedostává příliš často, proto je více než jinde zde prioritou.<sup>44</sup>

Supervizor poskytuje informace takovým způsobem, že je supervidovaný přijímá a mohou mu skutečně pomoci, snaží se tedy o co největší konkrétnost v interpretaci. Zpětná vazba by měla být v této situaci popisná nikoli hodnotící, proto by se měl supervizor vyhnout moralizování a předčasným interpretacím. Případné nemístné negativní hodnocení může v supervidovaném vyvolat obrané protireakce, které mohou zabránit v přijetí případné kritiky. Zpětná vazba by měla respektovat potřeby

---

<sup>41</sup> Srov. CULLEY, S.; BOND, T. *Integrativní přístup v poradenství a psychoterapii*, s. 27.

<sup>42</sup> Srov. Tamtéž, s. 29-30.

<sup>43</sup> Srov. Tamtéž, s. 30.

<sup>44</sup> Srov. HOLASOVÁ, V.; KAHÁNKOVÁ, J.; NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Průvodce odborným praktickým vzděláváním v sociální práci: pro mentorky a mentory*, s. 59.

příjemce, tak i jejího dárce a vždy být oboustranným procesem, ve kterém jsou obě strany připraveny naslouchat a otevřeně sdělovat své myšlenky, pocity a postřehy. Relevantní informace a poznatky by se měly stát nabídkou a supervizor by je neměl vnucovat. Jako výhoda se zde může jevit ilustrování vlastních zkušeností supervizorem. Zpětná vazba by se měla týkat jen takového chování, které je možné reálně změnit, nikoliv takového, které ovlivnit nelze. Měla by pokaždé vycházet z aktuálně řešené situace a nevracet se příliš k okolnostem z minulosti, na kterých se nedá již nic změnit.<sup>45</sup>

Efektivní zpětná vazba by měla být jasná, srozumitelná, pravidelná a vyvážená, bez zbytečných podtextů a nejlépe podpořená objektivním stvrzením od ostatních. Zejména pravidelnost dělá supervizi něčím obvyklým, přirozeným a neohrožujícím, co může usnadnit celý proces. Každý jedinec reaguje na zpětnou vazbu odlišně, proto je vhodné zvolit individuální přístup. V tomto případě jsou kladené nároky na citlivost supervizora, ale i flexibilitu supervidovaného.<sup>46</sup> Zpětná vazba by měla být pro každého přirozená a vytvářet pocit bezpečí. Velkým přínosem pro kvalitní zpětnou vazbu je také volba vhodného podporujícího prostředí, které je důvěrné a neodmyslitelně i dobré načasování. Cílem zpětné vazby v procesu supervize je učení, které umožňuje korigovat a zlepšovat pracovní dovednosti.<sup>47</sup>

### 3.5 Schopnost reflexivity

Reflektování je podstatnou složkou každého skutečného dialogu v supervizi. Reflektování ponechává supervidovanému velký prostor, aby hledal spíše vlastní cestu, nesměruje, spíše podporuje, dodává sílu a povzbuzuje v tom, co si supervidovaný stanovil.<sup>48</sup> Mnohdy bývá hlavním motivem k otevření se supervidovaného při supervizím sezení. Reflektování je v tomto ohledu pojímáno jako jeden z nelepších zdrojů celoživotního učení, jestliže je aplikována na skutečnosti, které supervidovaný aktuálně řeší. Příležitost k reflektování aktuálních pracovních témat je jednou z nejefektivnějších metod profesionálního růstu pracovníků.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Srov. KULKA, J. *Psychologie umění*. 5. přeprac. vyd., s. 60.

<sup>46</sup> Srov. Tamtéž s. 60.

<sup>47</sup> Srov. HOLASOVÁ, V.; KAHÁNKOVÁ, J.; NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Průvodce odborným praktickým vzděláváním v sociální práci: pro mentorky a mentory*, s. 59.

<sup>48</sup> Srov. Tamtéž, s. 58.

<sup>49</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 20-21.

Supervizor zde má hlavní úlohu při zajištění faktorů, které reflexi podporují a to vytvoření atmosféry bezpečí a důvěry.<sup>50</sup> Reflektování poskytuje supervizorovi nejméně násilný nástroj, jak supervidovaného vybídnout ke zkoumání, objasňování a soustředění pozornosti na jeho pracovní dovednosti. Reflektování supervizorovi umožňuje „stopovat“ myšlenky, představy, fantazie, názory, zkušenosti a pocity supervidovaných, které následně mohou evokovat jiné možnosti přístupů či interpretace. Supervizor si je také může vlídným způsobem ověřit pomocí zpětných otázek, když zopakuje již řečené, reformuluje či shrne vlastními slovy. To bývá nejpříhodnější způsob, jak podnítit rozsáhlejší diskuzi, dát větší prostor k exploraci nových myšlenek a zároveň navodit bližší vztah se supervidovaným. Hlavní obratností supervizora se osvědčuje nezávazné předkládání svých myšlenek a nestrojené vybízení supervidovaného ke komentáři. Supervidovaný někdy předkládá složité otázky a problémy, které jsou pro supervizora obtížně uchopitelné, proto je užitečné předem shrnout, co již zaznělo. Supervidovaný potřebuje různou míru pomoci k tomu, aby si uvědomil, co je pro něj klíčové a stanovil si priority. Tomuto pokroku napomůže supervizor tím, že odpovědně zváží, jakým směrem by se vše mělo dále ubírat.<sup>51</sup>

### 3.6 Schopnost facilitovat

Mezi další dovednosti supervizora patří schopnost facilitovat. Facilitace supervizního procesu je jeden z nejracionálnějších způsobů, jak nacházet společná řešení problémů a jak ulehčit proces jednání. Základním úkolem supervizora jako facilitátora je navrhování postupu a pravidel diskuze, které jsou vždy odsouhlaseny i supervidovanými.<sup>52</sup>

Supervizor jako facilitátor usměrňuje supervidované při rozhodování, řešení problémů i rozvíjení a uplatňování plánů.<sup>53</sup> Stanovuje pořadí projednávaných záležitostí a vede proces dorozumívání, který se zaměřuje na energii supervidovaných při řešení daného tématu. Zabraňuje odbíhání od hlavního tématu a zabíhání k detailům, které by odváděli od řešení důležitého problému. Volí metody jednání podle aktuální situace,

---

<sup>50</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 20-21.

<sup>51</sup> Srov. CULLEY, S.; BOND, T. *Integrativní přístup v poradenství a psychoterapii*, s. 41-48.

<sup>52</sup> Srov. *Facilitace* [online]. Praha: Metodický portál, 2006 [cit. 2011-03-22]. Publikované v PDF. Dostupné na WWW: <<http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2748/facilitace.pdf>>, s. 5-8.

<sup>53</sup> Srov. *Facilitace* [online]. Praha: Grape consulting, 2011 [cit. 2011-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.grapeconsulting.cz/4-sluzby-facilitace.aspx>>.



aby umožnil každému aktivně se zúčastnit, zejména těm méně asertivním, a vyjádřit svůj názor v bezpečné atmosféře. Neměl by dávat najevo svůj názor ani se k nějakému příklánět, tím by znemožnil utváření bezpečného prostoru, ve kterém by supervidované odradil od projevení svého názoru. Vůbec by se neměl zapojit do přímého řešení a rozhodování. Snaha facilitátora by měla vést nejen k dosažení řešení, ale také ke konsenzu, která by vycházel z rozhodnutí co nejvíce přítomných supervidovaných. Jen tak nastane motivační aspekt pro převzetí odpovědnosti a podílení se na následné realizaci dohodnutého.<sup>54</sup>

Mimo jiné zajišťuje, aby průběh jednání byl důstojný a efektivní, který výrazně podpoří svojí nestranností. Svými znalostmi a zkušenostmi může přispět supervidovaným k nalézání nových postupů řešení, které by mělo být výsledkem jejich společného jednání.<sup>55</sup> Svým působením podněcuje aktivitu supervidovaných, ptá se na jejich pocity a názory, zároveň je chrání před vzájemným napadáním se. Zaznamenává v klíčových momentech výsledky řešení a stručně je shrnuje, aby tím vyjasňoval průběh diskuze a zejména objasnil její závěr. Měl by ocenit každou pozitivní snahu vedoucí k vyřešení a nešetřit chválou za vynaloženou energii. Důležité je, aby byl dbalý a jeho pochvala neznamenalala pro supervidované vzkaz ke stagnaci v hledání dalších správných návrhů.<sup>56</sup> Supervizor zde odpovídá za proces dorozumívání, nikoliv za výsledky řešení.<sup>57</sup>

### 3.7 Schopnost využití supervizních technik

U většiny supervizorů se schopnosti odvíjí od jejich kreativity a schopnosti využívat adekvátní techniky. Supervizní techniky lze pojmut jako další formu vedení supervizního procesu. Jsou vhodné pro oživení nebo obměnu práce supervizora, zvláště v dlouhodobé supervizi. Využití některé z technik musí být předem dobře promyšlené a je dobré, někdy i nezbytné, aby jimi supervizor sám prošel v roli supervidovaného.

---

<sup>54</sup> Srov. *Facilitace* [online]. Praha: Metodický portál, 2006 [cit. 2011-03-22]. Publikované v PDF. Dostupné na WWW: <<http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2748/facilitace.pdf>>, s. 5-8.

<sup>55</sup> Srov. KOCOUREK, J. *Mediace, facilitace, vyjednávání* [online]. Praha: Mgr. Jiří Kocourek, poslední aktualizace 30. 5. 2010 [cit. 2011-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.jirkoc.cz/nabidka/mediace.htm>>.

<sup>56</sup> Srov. *Facilitace* [online]. Praha: Metodický portál, 2006 [cit. 2011-03-22]. Publikované v PDF. Dostupné na WWW: <<http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2748/facilitace.pdf>>, s. 5-8.

<sup>57</sup> Srov. <<http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2748/facilitace.pdf>> [online], c. d., s. 5-8.

Vhodné je také zohlednit vyspělost supervidovaného a zvolit patřičnou techniku. Ráda bych zde uvedla alespoň některé techniky a krátce je popsala.<sup>58</sup>

### **3.7.1 Zobrazení supervizního tématu pomocí předmětů**

Jsou témata, která doslova vybízí k využití vnějšího zobrazení prostřednictvím různých předmětů nebo ke kresbě na papír většího formátu. Co se týče zobrazování řešeného tématu prostřednictvím různých předmětů, je ponechán supervidovanému dostatečný prostor na sebevyjádření. Vzniklá situace se pak stává pro ostatní mnohem přehlednější, více jí porozumí a mohou se i aktivně zapojit. Mají možnost upozornit na „slepá“ místa nebo naopak vyzdvihnout nějakou část zobrazení, se kterou sympatizují. Celkový postup supervidovaného při zobrazování hodně vypovídá o jeho postoji k řešenému problému. Nejen zobrazení tématu, ale i přístup k této činnosti je pro supervizora ukazatelem, jak supervidovaný nahlíží na danou situaci a může ho lépe podpořit v nalézání alternativních řešení. Samotná intervence nebo vývoj případu se pak mohou stát námětem pro další zobrazování určitých situací, vztahů nebo konfliktů.<sup>59</sup>

Cenným materiálem pro supervizora je i kresba na papír, při které může pozorovat průběh interakce při plnění zadaného úkolu. Supervizor zde má privilegia v zastavování dění procesu a jeho okomentování. Důležité je poté následná diskuze. Pokud je nutností, aby technika vedla určitému faktickému výsledku, je výhodnější použít více strukturovaný postup.<sup>60</sup>

### **3.7.2 Přehrávání situací**

Přehrávání situací umožňuje reálně prožít interakci, nejen o ní pouze diskutovat. Tato technika čerpá z prvků psychodramatu, proto je nezbytné, aby supervizor přinejmenším prošel vlastní zkušeností a měl značnou průpravu v této technice. Jde o velmi užitečnou a intenzivní techniku, která se ovšem nedá využít na všechny situace. Také ne každý se odváží prezentovat se formou této techniky. Její aplikace by měla vycházet z konsenzu mezi supervizorem a supervidovaným.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 103.

<sup>59</sup> Srov. Tamtéž, s. 103-104.

<sup>60</sup> Srov. Tamtéž, s. 103-104.

<sup>61</sup> Srov. Tamtéž, s. 104.

Při této technice supervidovaný vychází ze situace, kterou prožil se svým klientem a rád by se k ní vrátil a demonstroval ji. Supervidovaný znázorní svého klienta pomocí převedení jeho vystupování na sebe nebo na to, co by v daném tématu jeho klient řekl. Při přehrávání chování klienta znázorňuje jeho neverbální projev a postoj, kterým se prezentuje. Pro větší vhléd do situace je příhodné požádat kolegu, aby mluvil ve stejném tempu, tónu a s odpovídajícími gesty jako supervidovaný, který nyní přehrává klienta. Pokud toto není v možnostech supervize, postačí představa např. pomocí prázdné židle. Použití této techniky dává prostor k lepšímu pochopení situace, která supervidovaného trápí a je i cennou zkušeností pro ostatní. Může se stát silným zážitkem, který přinese nový vhléd a širší pochopení pro nadcházející situace. Přehráváním situací dochází k velkému oživení supervize a dává ji nový rozměr.<sup>62</sup>

### **3.7.3 Modelování chování**

Na techniku přehrávání situací přímo navazuje modelování chování, které umožňuje supervidovanému vyzkoušet si různé varianty řešení v modelových situacích. Supervizor by měl vytvořit takové prostředí, ve kterém supervidovaný nebude mít obavy projevit své emoce. Supervizor vyzve supervidovaného k tomu, aby prostřednictvím modelování chování demonstroval specifické způsoby chování, které by mohli vést k vyřešení spletité situace. Modelování chování poskytuje supervidovanému příležitost nácvičku nového chování a nacházení efektivnějších řešení pro dřívější problémové situace. Později z nich může supervidovaný prakticky čerpat a mohou být modelem v nadcházejících situacích.<sup>63</sup>

### **3.7.4 Použití videozáznamu**

Videozáznam slouží k přiblížení zvláště těch forem práce, které nelze dostatečně slovně popsat. Využívá se nahraných reálných situací, kdy jsou supervidovaní v běžném pracovním procesu. Poté v rámci supervize mohou ostatní sledovat videozáznam a dostává se jim možnost sledovat i ty věci, které by jim jindy unikly v kontextu děje. Po zhlédnutí vzniká prostor k analyzování videozáznamu, který otvírá prostor k diskusi o případných alternativách. V tomto případě je důležité, aby supervizor instruoval ostatní, aby mluvili pouze o tom, co skutečně vidí, popřípadě, který moment považují za

---

<sup>62</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 103.

<sup>63</sup> Srov. SCHAVEL, M. *Sociálne poradenství a supervízia v sociálnej práci*, s. 110.

zajímavý nebo užitečný. Tím se účinně zabrání, že se budou zaměřovat hlavně na chyby nebo uvažovat o tom, co je stejně vytrženo z kontextu. Podobným způsobem lze zpracovat i videozáznam přehrávání situací či modelování chování.<sup>64</sup>

Před použitím každé z těchto technik musí supervizor vytvořit takové prostředí, ve kterém supervidovanému umožní vyjádřit negativní i pozitivní emoce, nejistotu, problémy, tenzi, obavy ze selhání, strach z určitých typů klientů a případů. Rovněž lze hovořit o zlosti, lítosti, stagnaci s případem na jednom místě, případné recidivě a mnohých dalších komplikovaných situací, které se v jeho činnosti často vyskytují. Jakákoliv použitá technika by měla vést pouze k obohacení a oživení probíhajícího supervizního procesu.<sup>65</sup>

### 3.8 Etická vyspělost supervizora

Každá práce, zvláště ta, kterou vykonává odborník v pomáhajících profesích, by se měla řídit určitými etickými zásadami. Než se supervizor rozhodne vykonávat svoji profesi, je nezbytné, aby se seznámil s etickými standardy, ze kterých profese vychází a zcela je respektoval. Musí věnovat širší pozornost nejenom superviznímu procesu, ale také i etickému aspektu práce se supervidovaným. Přestože zatím neexistuje etický kodex speciálně pro supervizory, lze částečně vycházet z kodexů příbuzných profesí či z běžných etických zásad. Velkým kladem supervizora je stanovení si vlastního seznamu etických zásad, kterým se bude řídit. K tomuto kroku ho může dovést vlastní supervize, kterou přijímá a je mu v tomto zásadní oporou. Stanovené zásady by měli být základem pro vytváření etické citlivosti, formulování etického postupu, uskutečnění etického rozhodnutí a bez pochyb i přijímání dvojznačnosti etických rozhodnutí.<sup>66</sup>

Vytváření etické citlivosti představuje vzniklé povědomí o dopadech vlastního chování ke druhým a vzhled do možných etických nároků interpersonálních situací. Toto lze dále podpořit znalostí etických kodexů, četbou příbuzné literatury a rozvíjením vlastních etických zásad, které budou vycházet z předchozích zkušeností se supervizí.<sup>67</sup>

Formulování etického postupu poukazuje na soulad mezi reálnou situací, profesními etickými pravidly a vlastními etickými zásadami. Supervizor může v tomto

---

<sup>64</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*, s. 104-105.

<sup>65</sup> Srov. SCHAVEL, M. *Sociálne poradenství a supervízia v sociálnej práci*, s. 111-112.

<sup>66</sup> Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 56, 125.

<sup>67</sup> Srov. Tamtéž, s. 56, 125.

ohledu přispět nalézáním etických dilemat a objevováním dalších dílčích problémů. Dále rozšířením prostoru dalším osobám, se kterými by bylo vhodné tyto záležitosti konzultovat. Taktéž to závisí na důsledcích jednotlivých řešení a předpokládaných krocích, které k tomu vedly. Z tohoto důvodu je základ úspěchu v umění se rozhodnout pro nejlepší, eticky citlivý postup.<sup>68</sup>

Uskutečnění etického rozhodnutí a jeho následné zrealizování se projevuje v každém počínu supervizora. Ať už je ovlivněno odporem vnějším, jako je politika či vnitřním odporem, jako jsou vlastní zájmy, ochrana kolegy nebo strachem dopustit se chyby. Dá se však případnému nedorozumění předejít několika způsoby. Již při samotném rozhodování se zaměřit na potencionální těžkosti, které mohou v dané situaci vyvstat, prozkoumáním si svých vnitřních obav a zajištěním nezbytné podpory či strategie zvládnání eventuálních nesnází a odporu.<sup>69</sup>

Supervizor by měl počítat s nejednoznačností svých etických rozhodnutí a smířit se s pochybnostmi a nejistotou, které mohou jeho rozhodnutí provázet. Měl by být připraven přijmout případnou kritiku a umět jí čelit. Také zvládat možnou úzkost a obavy, které s tím mohou být spojené. Supervizor by měl plně akceptovat omezení, které se vážou s dvojjazyčností etického rozhodnutí a do budoucna se z nich poučit.<sup>70</sup>

### **3.9 Péče o svůj profesní růst**

Každý supervizor by měl mít vytvořený plán profesního růstu, který by byl návodem, jak pracovat na svém rozvoji. Je dobré začít tím, že si zajistí sám pro sebe odpovídající supervizi. Supervize mu dává možnost pohlížet na věc z mnoha perspektiv, vidět tutéž situaci z rozličných úhlů pohledů a tím neustále aktualizovat a zvyšovat přínos své práce. Měl by být ochoten nadále si doplňovat své vlastní profesní dovednosti a supervizní dovednosti a vědomosti. Také dále rozvíjet své vzdělání různými výcviky, kurzy v příbuzné oblasti a dalšími aktivitami. Měl by si neustále zdokonalovat svůj postoj k supervizi skrze sledování nových studií a četbou odborné literatury, jen tak bude moci upravovat svůj supervizní styl, aby byl co nejefektivnější. Podstatné je, aby reflektoval svoje vlastní zkušenosti a dostával zpětnou vazbu od kolegů, nadřízeného, vlastního supervizora a také od supervidovaných. Měl by si uvědomovat své vlastní hranice a jako supervizor by měl znát své silné a slabé stránky, se kterými by měl umět

---

<sup>68</sup> Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 56, 125.

<sup>69</sup> Srov. Tamtéž, s. 56, 125.

<sup>70</sup> Srov. Tamtéž, s. 56, 125.

dále pracovat. Pokud by takto pečoval o svůj profesní růst, zároveň by zvyšoval i kvalitu své práce.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 114.

## 4 SROVNÁNÍ PŘEDLOŽENÉ CHARAKTERISTIKY S POŽADAVKY KONKRÉTNÍHO KURZU

V závěrečné kapitole své práce budu čerpat ze získaných poznatků o dovednostech supervizora a uvedu je do souvislosti s požadavky Občanského sdružení Remedia poskytujícího dvoustupňový vzdělávací program v oblasti Řízení a supervize v pomáhajících profesích. Zabývala jsem se zejména vstupními požadavky a obsahem kurzu, který prezentuje na svých webových stránkách Remedium.<sup>72</sup>

### 4.1 Občanské sdružení Remedium

Občanské sdružení Remedium Praha od roku 1998 vytváří prostor pro vzdělávání, podporu a pomoc v psychosociální oblasti. Remedium poskytuje dvoustupňový kurz v oblasti Řízení a supervizi v pomáhajících profesích, který se dělí na první stupeň Úvod do řízení a supervize a druhý stupeň Odborná (případová) supervize. Je ovšem nezbytné projít oběma kurzy, aby se stal účastník plně kompetentním supervizorem pro výkon odborné případové supervize.<sup>73</sup>

1. stupeň kurzu poskytovaný Remediem je určen pracovníkům pomáhajících profesí a zároveň těm, kdo samozřejmě splňují vstupní požadavky kurzu.

2. stupeň kurzu je určen již zkušeným pracovníkům pomáhajících profesí, kteří v současné době pracují s klienty jako uživateli služeb a budou s nimi pracovat i po dobu trvání kurzu. Zároveň musí mít absolvovat kurz prvního stupně a splnit vstupní požadavky kurzu.

Cílem prvního stupně kurzu je zmapování a vymezení možností rozvoje, kterými organizace může rozvíjet pracovníka a podporovat ho v dobrém výkonu.

Cílem druhého stupně kurzu je připravit absolventa na výkon odborné (případové) supervize v kontextu pomáhajících profesí a organizací.

---

<sup>72</sup> Srov. *Remedium Praha* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remEDIUM.cz/>>.

<sup>73</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/>> [online], c. d.

## 4.2 Porovnání vstupních požadavků

Vstup do prvního stupně kurzu tedy Úvodu do řízení a supervize si Remedium vstupní požadavky ošetřuje věkovou hranicí uchazeče a jeho dosaženým vzděláním. Dále si Remedium začlenilo zpracování svých dosavadních zkušeností v oboru do písemných úkolů. Ty zahrnují vytvoření formální mapy organizace, kde uchazeč vyznačí svoji pozici, systém pracoviště, porady pracoviště a dosavadní zkušenosti se supervizí. Tento popis uchazeče bude poté sloužit jako pracovní materiál pro řešení dílčích úkolů v rámci kurzu. Tento požadavek odpovídá zaměření kurzu.<sup>74</sup>

Zabývala jsem se především motivací supervizora, kterou považuji za velmi důležitou součást jeho předpokladů, aby se mohl věnovat svojí činnosti. Objasnění tohoto bodu si Remedium zařadilo do motivačního dopisu k přijetí do druhého stupně kurzu, tedy do Odborné (případové) supervize, kde se o tom přímo informuje. Je jasné, že motivy mohou být velmi závažným rizikem, pokud nejsou uchazečem dostatečně vyjasněné, a proto se Remedium rozhodlo, že chce být s nimi obeznámeno již před eventuelním nastoupením uchazeče do kurzu.<sup>75</sup>

Další z bodů motivačního dopisu, který Remedium požaduje, jsou vyjasněné slabé a silné stránky uchazeče. Tomuto bodu se též věnuji ve své práci, kde kladu důraz na opravdovost tohoto vyjádření. Je důležité znát svoje silné a slabé stránky, umět s nimi nadále pracovat a zlepšovat je. Opravdovost vyjádření, kterou jsem již zmínila, jistě vyžaduje i Remedium, jelikož bude s těmito stránkami uchazeče, tak i účastníka kurzu nadále pracovat a bude moci i ovlivnit do jisté míry jeho náplň nebo část zaměření.<sup>76</sup>

Co se týče druhého stupně kurzu, jsou další vstupní požadavky samozřejmě méně benevolentní než v prvním stupni. Opět se zde opakuje požadavek na věkovou hranici, která je nutná pro přijetí a samozřejmě i dosažené vzdělání uchazeče. Minimální věková hranice uchazeče je třicet let a nezbytné je i vysokoškolské vzdělání. Nepochybně také absolvovaný kurz z prvního stupně a to Úvod do řízení a supervize.

Dalším požadavkem je splnění určité doby praxe. Uchazeč musí mít splněnou minimálně pětiletou praxi v pomáhajících profesích v přímé práci s klienty a v jednom typu odbornosti. Zároveň musí tuto přímou práci s klienty vykonávat. Dále musí uchazeč doložit minimálně čtyřicet pět supervizních sezení přijatých supervizí a z

---

<sup>74</sup> Srov. *Úvod do řízení a supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-uvod-do-rizeni-a-supervize.php>>.

<sup>75</sup> Srov. *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.

<sup>76</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.



tohoto počtu musí být minimálně patnáct sezení individuální supervize. Dále musí uchazeč absolvovat dvě stě dvacet pět hodin dalšího vzdělávání v kurzech, výcvicích, aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, sebezkušenostní kurz, a to minimálně padesát hodin.<sup>77</sup>

Ve své práci jsem také upozorňovala stejně jako Remedium ve svých požadavcích na nutnost být pod vlastní supervizí. Je to nejen důležité pro ochranu supervizora samého, ale i pro pracovníky, které superviduje. Současně to má i význam v otázce učení se během kurzu, kde se těží z těchto zkušeností supervizora.<sup>78</sup>

Připomínala jsem také nezbytnost vykonávat přímou práci s klienty v pomáhajících profesích. Bez této praxe by nebylo možné kurz absolvovat a ani by podle mého názoru nemohl být takový kurz označen za kvalitní, pokud by nepracoval pouze s účastníky, kteří praxi mají.<sup>79</sup>

### 4.3 Porovnání vybraných profesních dovedností

Dovednosti, které lze získat absolvováním kurzu, se zaměřují na zácvik nového pracovníka, komunikaci v organizaci a její usnadňování, na zpětnou vazbu a hodnocení, nástroje na zvyšování kvality služeb, sjednávání supervizního kontraktu, provádění supervize, plán profesního a osobního rozvoje a odchod ze zaměstnání s hodnocením, zkušenostmi a rozloučením.<sup>80</sup>

Ve své práci poukazuji na schopnost komunikace, kterou považuji za hlavní předpoklad pro výkon profese supervizora. Blíže jsem popsala schopnost aktivního naslouchání a empatii, které významně zkvalitňují vzájemnou komunikaci. Umění komunikace je i významným hlediskem při vstupním pohovoru do kurzu, kdy je jistě pro Remedium důležitou dovedností, která ovlivní hodnocení uchazeče.<sup>81</sup> Zpětná vazba je účinným nástrojem k otevření nového prostoru řešení problémů, které před tím působili jako neřešitelné kvůli zúženému pohledu supervidovaných na danou problematiku.<sup>82</sup>

Sjednávání supervizního kontraktu je počáteční fází každého supervizního vztahu a základní dovedností supervizora, který ho uzavírá na základě kooperace s ostatními

---

<sup>77</sup> Srov. *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.

<sup>78</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>79</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>80</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>81</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>82</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

účastníky supervizního procesu. Supervizor by měl vzdělávat supervidované v rámci své odbornosti a správně rozpoznávat jaké nástroje povedou ke zvyšování kvality práce. Supervizor by měl podporovat a využívat supervizní proces k dosažení vytyčených cílů. Měl by vytvářet a vést supervizní dokumentaci o celé supervizi, tak i souběžně kontrolovat supervizní průběh s kontraktem, zda nad míru nevybočuje ze sjednaných dohod, které jsou v něm ukotvené.<sup>83</sup>

Plán profesního a osobnostního rozvoje budoucího supervizora jsem se částečně zabývala na konci třetí kapitoly pod názvem péče o svůj profesní růst. Další rozvoj supervizora je nezbytným prvkem patřící k jeho profesi a účast v kurzu může být odrazovým můstkem k tomu, aby byl budoucí supervizor k němu silně motivován. Neustále se rozšiřující nové poznatky v této oblasti, musí sám supervizor vyvažovat tím, že bude neustále dbát na to, aby si rozšiřoval své kompetence a odpovídal jimi současné poptávce po kvalitní supervizi<sup>84</sup>

Získané dovednosti z druhé části kurzu odborné (případové) supervize se zaměřují na vedení, reflektování a hodnocení supervizního rozhovoru.<sup>85</sup>

Tímto se také částečně zabývám, kde pokládám za důležité rovnoměrné rozložení a prolínání těchto složek supervize. Nejvýznamnější je zde pro mě schopnost reflexivity, která je hlavním nástrojem supervizora ve zvyšování profesionálního růstu pracovníků.<sup>86</sup>

Dále se obsah výcviku zabývá uplatňováním hodnot profese a rozpoznáváním etických dilemat, kterým se také z části ve své práci věnuji. Rozpracovala jsem je do čtyř okruhů, které se věnují vytváření etické citlivosti, formulování etického postupu, uskutečnění etického rozhodnutí a přijetí nejednoznačnosti etického rozhodnutí, ve kterých popisují možná úskalí etického přístupu. Etická dilemata jsou zejména v oblasti pomáhajících profesí velmi obšírná, pro to je nutné jim věnovat větší pozornost.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Srov. *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.

<sup>84</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>85</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>86</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>87</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

#### 4.4 Souhrn

Požadavkům Remedia odpovídá mnou zvolené téma motivace supervizora, které organizace pokládá za primární a žádá o jeho vyjasnění uchazečem ještě před vstupem do kurzu. Obdobně vidím i téma vyjasnění slabých a silných stránek uchazeče, který pokládám za důležité i já ve své práci, tak Remedium.<sup>88</sup>

Má práce se liší od vstupních požadavků Remedia hlavně vymezením věkové hranice, dosaženým vzděláním, popřípadě praxí uchazeče. Tyto kritéria jsem ve své práci nezmiňovala kvůli jejich variabilitě. Také se liší v dalších potřebných dokumentech, které Remedium vyžaduje, aby si blíže ověřila potenciál svých uchazečů. Má práce se shoduje s požadavky Remedia především v nutnosti, aby byl uchazeč pod vlastní supervizí a vykonával přímou práci s klienty v pomáhajících profesích. Remedium má poměrně vysoké nároky ohledně předchozích absolvovaných kurzů.<sup>89</sup>

Oproti požadavku Remedia ohledně schopnosti komunikovat jsem se více zaměřila na tento aspekt, který považuji za nezbytnost v uplatnění se nejen v pomáhajících profesích. Právě v pomáhajících profesích jsou totiž vztahy mezi profesionály a klienty, více než v jiných profesích, založeny na vzájemné komunikaci a porozumění. Jelikož každá technika, kterou supervizor později ve své práci využije, musí být aplikována ve fungujícím vztahu.<sup>90</sup>

Čím jsem se zabývala i já ve své práci a obdobně zdůraznilo i Remedium ve svých požadavcích je schopnost uzavření supervizního kontraktu. Co se týče vedení supervizního procesu, jsem se více zabývala schopností reflektovat, která je nezbytná pro supervidování. Zaměřila jsem se i na zpětnou vazbu, která by měla být součástí každého supervizního sezení, které se drží svých cílů. Schopnost facilitovat vše jen dovršuje, aby byl supervizní proces přehledný a každý se v něm mohl profesně rozvíjet, musí supervizor umět supervizi facilitovat.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Srov. *Úvod do řízení a supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-uvod-do-rizeni-a-supervize.php>>.

<sup>89</sup> Srov. *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.

<sup>90</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

<sup>91</sup> Srov. <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>> [online], c. d.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo charakterizovat vstupní požadavky a profesionální dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon profese supervizora. V práci jsem se zabývala výčtem předpokladů a dovedností, které jsem pokládala za potřebné k výkonu profese supervizora. V poslední kapitole mé práce se zabývám těmito znalostmi a dovednostmi a konfrontuji je s požadavky kurzu, který poskytuje Občanské sdružení Remedium.

Nejdříve shrnu porovnávání vstupních požadavků. Vyšší míru shody spatřuji v motivaci supervizora, kterou jsem pokládala za důležitou součást předpokladů supervizora. Remedium se zaměřuje na motivaci supervizora již při přihlašování uchazeče do kurzu. S tímto přístupem Remedia se zcela ztotožňuji, jelikož tím lze snadno předejít mnoha rozporům během eventuelního přijetí do kurzu. Také se poznatky mé práce shodují s požadavky kurzu ve vyjasněných slabých a silných stránkách uchazeče. Těmito vyjasněnými stránkami uchazeče se budou lektoři v kurzu nadále zabývat a bude do jisté míry ovlivněno i část jeho zaměření. Zde bych chtěla vyzdvihnout individuální přístup lektorů kurzu, který je pro tuto činnost nezbytný a pro účastníky kurzu je významným pozitivem. Obdobně nacházím soulad s kurzem Remedia, který se již zmiňuje o možných zkušenostech se supervizí a vykonáváním přímé práce s klienty. Čím více mají uchazeči zkušenosti s vlastní supervizí a s přímou prací s klienty, tím více se budou orientovat v supervizním kurzu. Vstupní předpoklady, které jsem uvedla ve své práci, se z větší části shodují se vstupními požadavky kurzu Remedia.

Nyní shrnu porovnání vybraných profesních dovedností. Ve své práci jsem se také zaměřila na komunikaci, kterou Remedium naopak popisuje jen krajově. Zřejmě to nepovažuje za důležité a počítá s uchazeči, kteří jsou komunikačně zdatní. Co se týká poskytování zpětné vazby a schopností uzavřít supervizní kontrakt došlo opět ke shodě mezi poznatky mé práce a požadavky kurzu. Tato shoda není překvapující, jelikož tyto aspekty patří k základním dovednostem supervizora. Obdobně je v souladu i plán

profesního rozvoje, na který se Remedium zaměřuje od začátku kurzu. Tento plán totiž podporuje účastníka kurzu v budoucím rozvoji. Remedium klade důraz na vedení, reflektování a hodnocení supervizního rozhovoru. Ve své práci se zmiňuji především o schopnosti reflexivity, která je významnou součástí supervize. Kurz Remedium i mé poznatky se zabývají dodržováním etických zásad, které vedou k úspěšné supervizi.

Po srovnání vybraných předpokladů a dovedností supervizora s požadavky kurzu mohu potvrdit, že se získané poznatky této práce se zásadně neliší. Domnívám se, že toto konečné zjištění potvrzuje dosažení cíle, který jsem si stanovila na začátku své práce.

V závěru práce navrhuji dále bádát v oboru a rozšířit získané poznatky jejich porovnáním s několika vzdělávacími institucemi.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura:

- CULLEY, S.; BOND, T. *Integrativní přístup v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-452-6.
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.
- HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-7262-532-1.
- HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- HESS, A. K. *Psychotherapy supervision: Theory, Research and Practice*. New York: Wiley, 1980. ISBN 0-4710-5035-0.
- HOLASOVÁ, V.; KAHÁNKOVÁ, J.; NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Průvodce odborným praktickým vzděláváním v sociální práci: pro mentorky a mentory*. Ostrava: Tiskmorava, 2007. ISBN 978-80-7368-470-9.
- JAROŠOVÁ, E.; KOMÁRKOVÁ, R.; PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*. Praha: Management press, 2001. S. ISBN 80-7261-048-1.
- KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.
- KULKA, J. *Psychologie umění*. 5. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2329-7.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.
- MATOUŠEK, O.; HARTL, P. *Nároky sociální práce a syndrom vyhoření*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

- MICHKOVÁ, A. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.
- MICHKOVÁ, A.; MOJŽÍŠOVÁ, A. *Supervize v sociální práci*. In MOJŽÍŠOVÁ, A. *Kapitoly sociální práce v praxi*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-7394-074-4.
- SCHAVEL, M. *Sociálne poradenství a supervízia v sociálnej práci*. Bratislava: Gerthoffer, 2004. ISBN 1335-05378.

### **Elektronické zdroje:**

- *Facilitace* [online]. Praha: Grape consulting, 2011 [cit. 2011-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.grapeconsulting.cz/4-sluzby-facilitace.aspx>>.
- *Facilitace* [online]. Praha: Metodický portál, 2006 [cit. 2011-03-22]. Publikované v PDF. Dostupné na WWW: <<http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2748/facilitace.pdf>>.
- KLECKEROVÁ, E. *Supervize* [online]. Praha: Psychoterapeutické poradenství, 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.poradimvam.cz/index.php/supervize>>.
- KOCOUREK, J. *Mediace, facilitace, vyjednávání* [online]. Praha: Mgr. Jiří Kocourek, poslední aktualizace 30. 5. 2010 [cit. 2011-03-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.jirkoc.cz/nabidka/mediace.htm>>.
- *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.
- NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy* [online]. Praha: Univerzita Karlova [cit. 2011-03-22]. Publikováno v PDF. Dostupné na WWW: <<http://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>>.
- *Remedium Praha* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/>>.
- Seznam Slovník [online]. Praha: Seznam.cz, 1996-2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupné na WWW: <<http://slovník.seznam.cz/?q=supervizor&lang=encz>>.
- Úvod do řízení a supervize [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-uvod-do-rizeni-a-supervize.php>>.

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Vstupní požadavky a obsah kurzu Remedia



# PŘÍLOHY

## Příloha I.

### Vstupní požadavky a obsah kurzu Remedia

*Vstupní požadavky kurzu - Úvod do řízení a supervize:*<sup>92</sup>

- minimálně středoškolské vzdělání s maturitou humanitního směru
- věk minimálně 21 let
- pracovník v rámci své organizace musí s někým spolupracovat, někoho musí vést nebo je někým veden, u pracovníka pracujícího samostatně mimo rámec organizace budou vstupní úkoly zadány individuálně
- zpracování tří úkolů: vytvořit formální mapu organizace (=pavouka) a vyznačit v ní svoji pozici, popsat, zda a jak je v organizaci nastaven systém porad a zda a jaké jsou v organizaci zkušenosti se supervizí (na dvě strany A4)), popsat tři situace, které podle zkušeností zájemce mohou ohrožovat organizaci nebo pracoviště

*Obsah kurzu - Úvod do řízení a supervize:*<sup>93</sup>

- vstup do zaměstnání: zácvik nového pracovníka
- předávání hodnot a pravidel (firemní kultura)
- začleňování do skupin anebo týmů
- komunikace v organizaci a její usnadňování
- zpětná vazba a hodnocení
- nástroje na zvyšování kvality služby (metodické vedení, atd.)
- sjednávání supervizní smlouvy v organizaci
- provádění supervize
- plán profesního a osobního rozvoje

---

<sup>92</sup> Srov. *Úvod do řízení a supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-uvod-do-rizeni-a-supervize.php>>.

<sup>93</sup> Srov. <<http://www.remEDIUM.cz/vzdelavaci-programy/kurz-uvod-do-rizeni-a-supervize.php>> [online], c. d.

- odchod ze zaměstnání: hodnocení zkušenosti a rozloučení

*Vstupní požadavky kurzu – Odborná (případová) supervize:<sup>94</sup>*

- Do výcviku budou přijati absolventi vysokoškolského humanitního zaměření. Přihlášky absolventů vysokých škol jiných zaměření budou posuzovány individuálně.
- Do výcviku budou přijati účastníci s minimální věkovou hranicí 30 let, kteří mají minimálně pět let praxe v pomáhajících profesích v přímé práci s uživateli (pacienty, klienty nebo studenty), a to v jednom typu odbornosti (to znamená např. na místě sociálního pracovníka); přímou práci s uživateli vykonávají i v současné době.
- Absolvování kurzu Úvod do řízení a supervize
- Součástí přijímacího řízení do výcviku je vstupní rozhovor zájemce o výcvik s lektory výcviku a zaměřuje se mimo jiné na zhodnocení úrovně dokladů dodaných zájemcem.
- Motivační dopis v maximálním rozsahu 1 strany A4 s osnovou: jaká mám očekávání od supervizního výcviku vzhledem k profilu absolventa a k hodnotám vzdělávacího programu, co mě motivuje stát se supervizorem, co mě dělá silným/silnou na místě, kde pracuji; jaké mám na tomto místě slabé stránky, co bych chtěl/a zlepšovat.
- Profesionální životopis s osnovou: věk, přehled vzdělání, přehled praxe (tak, aby bylo zřejmé, jak dlouho a v jaké odbornosti probíhala přímá práce s uživateli).
- Doklady o přijaté supervizi: účastník musí doložit v supervizním indexu minimálně čtyřicet pět supervizních sezení přijatých supervizí. Z počtu čtyřiceti pěti sezení musí jít minimálně o patnáct sezení individuální případové supervize. Účastník musí přiložit podrobný zápis (v rozsahu 1 - 2 stran formátu A4) ze tří různých přijatých supervizí, z nichž musí být minimálně dvě individuální případové supervize (to znamená taková supervizní sezení, kde zájemce předkládá supervizorovi „případ“ – svou práci s pacientem, klientem či studentem – a ve dvojici se supervizorem ho promýšlí).

---

<sup>94</sup> Srov. *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.

- Kopie dokladů o absolvovaných dvě stě dvaceti pět hodin dalšího vzdělávání v kurzech, výcvicích, aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, sebezkušeností apod., a to minimálně 50hodinových
- Výstup sebezposouzení z kurzu Úvod do řízení a supervize (Plán profesního a osobního rozvoje)
- Kopie dokladu o absolvování kurzu Úvod do řízení a supervize
- Kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání

*Obsah kurzu – Odborná (případová) supervize:<sup>95</sup>*

- vést, reflektovat a hodnotit supervizní rozhovor a intervenci včetně stanovení supervizních cílů v individuálním a skupinovém případovém uspořádání (a ve vztahu ke kontraktu)
- reflektovat sebe ve vztahu s druhým/i a průběžně sebereflexi prohlubovat
- uplatňovat hodnoty profese (např. při supervizním vedení pracovníků a rozpoznávání etických dilemat)
- dojednávat tří a vícestrannou supervizní smlouvu v kontextu (interní) a externí případové supervize
- vzdělávat supervidované v rámci své odbornosti
- rozpoznávat kontra/indikace, začlenění a návaznosti případové supervize v rámci nástrojů zvyšování kvality práce rozvojem pracovníka
- podporovat a využívat supervizní vztah a proces
- vytvářet a vést supervizní dokumentaci
- vypracovat plán osobního a profesního rozvoje

---

<sup>95</sup> Srov. *Kurz odborné supervize* [online]. Praha: Remedium, 2006 [cit. 2011-03-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.remedium.cz/vzdelavaci-programy/kurz-odborna-supervize.php>>.

## ABSTRAKT

ŠVAJGROVÁ, L. *Profesní dovednosti supervizora*. České Budějovice 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce Mgr. Magdalena Ehrlichová.

**Klíčová slova:** supervize, supervizor, supervidovaný, supervizní proces, pomáhající profese, profesní dovednost, vstupní požadavky

Cílem mé bakalářské práce je charakterizovat profesní dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon profese supervizora. Ve své práci se zabývám vstupními požadavky a profesními dovednostmi supervizora v podmínkách České republiky. V rámci vstupních předpokladů jsem se zaměřila na zkoumání vlastních motivů supervizora a jeho schopností komunikace, které považuji za klíčové předpoklady před volbou této profese. Dále se věnuji dovednostem, které jsou potřebné pro vedení supervize. Mezi ně především řadím vybudování vztahu se supervidovanými, schopnost uzavření supervizního kontraktu a vedení supervizního procesu. Tyto získané poznatky dále porovnávám s požadavky konkrétního vzdělávacího kurzu. Po uvedení získaných poznatků do souvislosti s požadavky kurzu se mi prokázalo, že se ve větší míře shodují.

## ABSTRACT

The professional skills of a supervisor

**Key words:** supervision, supervisor, supervisee, supervision process, supporting professions, professional skills, requirements for supervisory job

The aim of my bachelor thesis is to characterize the professional skills necessary for supervisor`s job. I focused on the requirements for this job and supervisor`s skills in the environment of the Czech Republic. The main object of my thesis was to examine supervisor`s skills and communication abilities, considered to be crucial before the applying for the job of a supervisor. Furthermore, I investigated the skills required for conducting supervision, i.e. the skills important for the establishment of supervisor-supervisee relationship and the contract between them, the skills useful to manage the supervision process. The comparison of these findings with the requirements of particular educational course revealed that they are almost completely congruent.