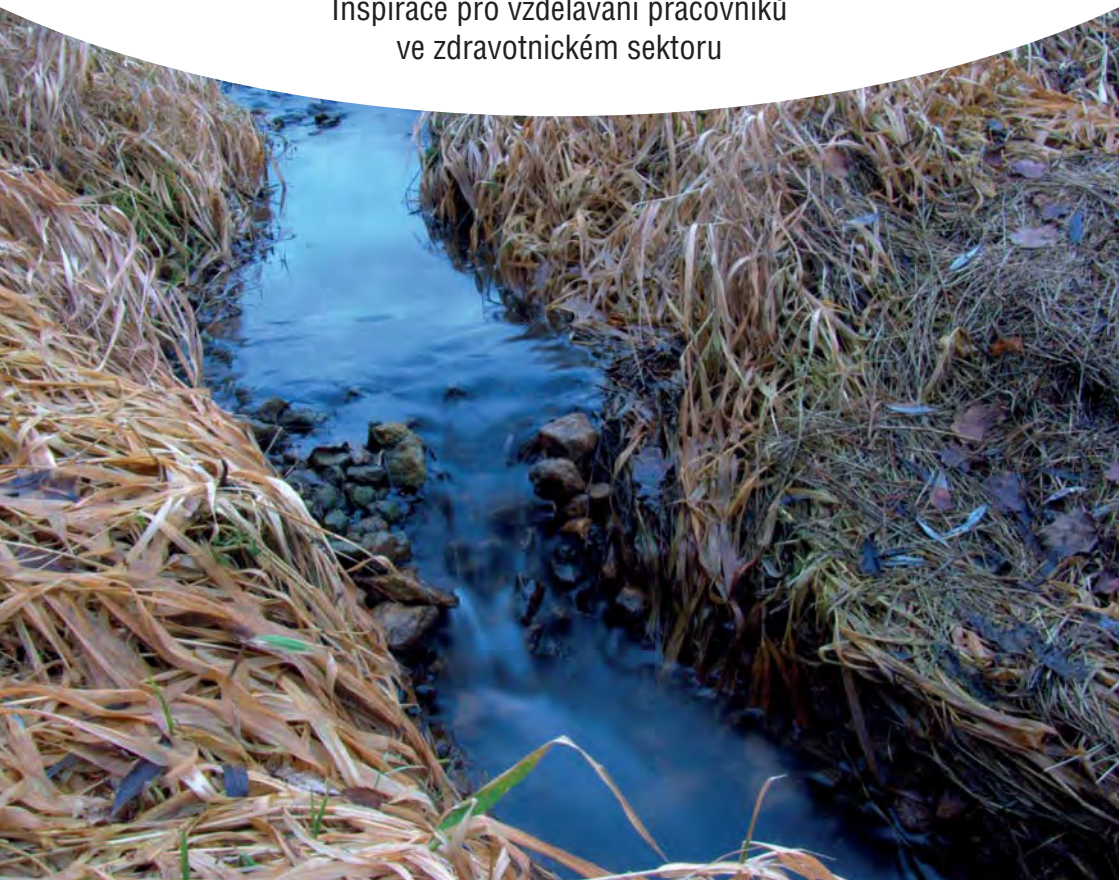


KOUČINK & SUPERVIZE

Inspirace pro vzdělávání pracovníků
ve zdravotnickém sektoru



Publikace je vydána v rámci projektu ANABELL-PRO, reg. číslo CZ.1.07/3.2.03/04.0011.
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KOUČINK & SUPERVIZE

Inspirace pro vzdělávání pracovníků
ve zdravotnickém sektoru

Obsah

Editorial	4
Stručně o koučinku	5
Koučování v praxi: Rostya Gordon Smith	7
Koučování v praxi: Petr Eliáš	9
Stručně o supervizi	11
Supervize v praxi: Iveta Šústková	13
Co mají koučink a supervize společného?	16
Kontakty Anabell	19
Odkazy, zdroje a použitá literatura	20

Vážení čtenáři,

připravili jsme pro vás praktickou publikaci na téma koučink a supervize. Hlavním důvodem je naše přesvědčení, že poznání těchto metod a jejich zavedení do naší běžné práce má smysl a je přínosné i ve zdravotnictví – pro zaměstnavatele, zaměstnance a v konečném důsledku pro klienty/pacienty samotné.

Koučování a supervize jsou víc než jen atraktivní pojmy z moderního manažerského slovníku. Jsou to velmi efektivní nástroje, které zaměstnancům pomáhají lépe, rychleji a na profesionální úrovni zvládat běžné pracovní situace, zvyšují jejich odborné znalosti i dovednosti a přispívají k jejich osobnímu růstu.

Uvědomujeme si, že právě ve zdravotnickém sektoru, kde zejména v pomáhajících profesích často hrozí ztráta motivace či syndrom vyhoření, může odborná podpora zvenčí přinést nový impulz, sebereflexi, nový úhel pohledu či změnu. To vše může fungovat jen tehdy, jsou-li mezi všemi zainteresovanými stranami jasně definována a dodržována pravidla spolupráce, existuje-li mezi nimi vzájemná důvěra a jsou-li respektovány základní etické principy.

Věřím, že tato publikace, přestože není objemná počtem stránek, přispěje k vašemu pochopení koučinku a supervize jako užitečných metod v rámci vzdělávacího procesu pracovníků v našem oboru. Chceme vás inspirovat k tomu, abyste o nich začali přinejmenším přemýšlet a v lepším případě s nimi i pracovat. Potenciál těchto metod je velký, i když zatím není ve zdravotnictví dostatečně využíván. Rádi bychom to změnili.

PhDr. Ing. Jana Sladká Ševčíková
ředitelka Anabell, o.p.s.

Stručně o koučinku

Dnes již existují oblasti lidské činnosti, ve kterých slovo koučování nebo koučink dávno zdomácnělo. Například ve sportu je kouč naprosto samozřejmým partnerem, který pomáhá svému svěřenci dosáhnout těch nejlepších sportovních výkonů. „Kouč je člověk, který si s tebou zahraje fotbal,“¹ tvrdí specialistka v oblasti řízení lidských zdrojů Rostya Gordon Smith s tím, že kouč partnera chápe, rozumí mu, hledá jeho motivaci a vede ho k tomu, aby dal gól. Velmi podobně to funguje i v podnikání. Majitelé firem, manažeři i manažerky, ale i politici, umělci a lidé z mnoha dalších oborů často spolupracují s kouči a využívají jejich služeb ke svému profesnímu růstu a osobnímu rozvoji. Kouči jim pomáhají maximálně využít jejich potenciál.

Otevřená encyklopedie Wikipedie² definuje **koučování** (též koučing nebo koučink) jako metodu poradenství a školení, pro niž je charakteristické, že trenér (kouč) nedává pevné rady a doporučení, ale hledá řešení společně s klientem. Termín pochází z anglického slovesa coach (trénovat, vést).

Typy koučování rozdělujeme podle tří hlavních kritérií:

- **podle hloubky, kterou koučování zasahuje:**
 - transakční koučování – podporuje změnu akce,
 - transformační koučování – mění člověka samotného,
- **podle oblasti života, které se dotýká:**
 - profesní koučování – týkající se pracovních záležitostí,
 - osobní koučování nebo životní koučink – zabývající se tématy soukromého života lidí,
- **podle počtu osob, se kterými kouč pracuje:**
 - individuální koučink,
 - týmový (skupinový) koučink.

Česká definice koučování vyzdvihuje, že „dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností“, a koučování charakterizuje jako metodu užívanou „k taktickému a ohleduplnému ovlivňování“.³ Maren Fischer-Epe uvádí, že „koučování je kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku; účelem je dosahování profesního a osobnostního rozvoje.“⁴ Koučování může mít někdy podobný efekt jako psychoterapie, je ho však dosaženo díky vlastní cestě, kterou si klient k výsledku najde.

Koučové vystupují jako spolupracovníci, průvodci, důvěrníci, partneři. Pracují s jedinci tak, že je pomocí otázek navigují k různým úhlům pohledu na věc, dodávají podporu a povzbuzení. Kouč klientovi neradí a neovlivňuje ho svým postojem. U kouče je důležitá jeho osobní zralost.

Na mezinárodní úrovni existuje **Mezinárodní federace koučů** (ICF – International Coach Federation), která je největší světovou organizací, sdružující na 17 tisíc profesionálních koučů v 95 zemích světa.⁵ Tato federace také definuje, co je to koučink, jaké jsou kompetence a profesní standardy kouče při jeho přístupu a chování ke klientovi, a také definuje etický kodex.⁶

Základní pojmy podle ICF:

Koučink

Koučink je partnerství s klienty v tvůrčím procesu, podporuje nové nápady a inspiruje klienty k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu. Díky kvalitnímu koučinku dosahují klienti lepších výsledků a dosahují jich rychleji.

Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než kdyby koučinku nevyužíval.

Kouč

Kouč pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat.

Od svých klientů chce vždy o něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho podpory, a podporuje je, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji. Kouč také předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity.

Profesionální koučovací vztah

Profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když koučování zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.

ICF profesionální kouč souhlasí s tím, že bude koučovat v souladu s klíčovými profesionálními kompetencemi podle ICF, a zaručuje se, že bude dodržovat ICF Etický kodex. Pro vyjasnění rolí v koučovacím vztahu je často nutné rozlišovat mezi klientem a sponzorem. Ve většině případů je klient a sponzor tou samou osobou, a lze tedy používat jeden termín: klient.

Klient

Klient je člověk (lidé), který je koučován (kteří jsou koučováni).

Sponzor

Sponzor je člověk (včetně jeho zástupců), který financuje a domlouvá dodávání služeb kouče.

Ve všech případech by koučovací smlouva nebo dohody měla jasně stanovit pravidla, role a odpovědnosti, a to jak pro klienta, tak i pro sponzora, pokud to není jedna a táž osoba.

Koučování v praxi: Rostya Gordon Smith

„Koučování by se dalo přirovnat k následující situaci. Představte si, že jste pracovník na čerpací stanici, ke které dojede auto s úplně prázdnou nádrží. Ten automobil má vše – motor, brzdy, volant, kola, ale chybí mu benzín. A já tu prázdnou nádrž naplním, aby auto mohlo pokračovat ve své cestě. Řidiči poradím, že není dobré jezdit ,na doraz'. Takže kouč je někdo, kdo najde problém a přidá energii, kterou čerpá hlavně ze svých zkušeností a zdrojů.“

Jak jste se stala koučem a proč?

Začalo to tím, že mne jeden vysoce postavený člověk požádal, abych ho koučovala. Bylo to velice úspěšné a dosáhli jsme relativně rychle úžasných výsledků. Podobná situace se opakovala podruhé a potřetí, a tak jsem byla „obrácena na víru“ efektivitu koučinku.

V čem, na základě Vaší osobní zkušenosti, je práce kouče nejzajímavější?

V budování velice krásného vztahu, v získané zkušenosti a v tom, že lze brzy vidět skutečné výsledky.

Máte zkušenosti s koučováním u nás i v cizině. Odlišuje se česká zkušenost od té zahraniční?

Ani bych neřekla. V zahraničí (ale záleží na tom, kde v zahraničí) je koučink rozšířenější a také existuje více manažerů–koučů v organizacích.

V čem může kouč nejvíce pomoci?

V poznání skutečného cíle („co opravdu chci“), v poznání reality („kde se nacházím nyní“) a v identifikaci překážek a problémů, které stojí v cestě. Pomáhá také najít vůli pokračovat a radovat se z úspěchu.

Jaký je rozdíl v koučování jednotlivců a skupin, týmů?

V případě jednotlivce jde přesně o koučování, tzn. je zaměřeno jen na něj a je často intenzivnější. Týmové koučování funguje spíše jako skupinová terapie se sdílením, někdy je jeho cílem dosažení konsenzu anebo uznání individuálních rozdílů. Je to proces, jak si porozumět a spolupracovat.

Jaké vlastnosti by kouči neměly chybět?

Empatie, schopnost naslouchat, tolerance, schopnost dávat konstruktivní zpětnou vazbu, odhalit podstatu věci.

Prozradíte, jak při koučování obvykle postupujete? A existuje obecně platný model?

Existují modely koučinku, které jsou obecně používány, např. GROW model, kognitivní model a další. Záleží na kvalifikaci a zkušenosti kouče.

Jak byste charakterizovala vztah kouč–klient?

Musí v něm být důvěra, otevřenost a vůle pomoci jak druhému, tak i sobě sama.

V jakých oblastech máte zkušenosti s koučováním? Liší se způsob koučování i podle toho, v jakém oboru člověk pracuje?

Podle mne neliší. Koučink v organizacích se často týká zlepšení výkonu, komunikace, vůdcovství, týmové práce atd. Pak je zde osobní koučink, kdy chce dotyčný zlepšit něco ve svém životě.

Máte nějakou zkušenost s koučováním v sociální oblasti, ve zdravotnictví?

Ano. Zvláště ve vztazích mezi rodiči, partnery a dětmi. A také u vedoucích pracovníků ve zdravotnictví, kdy se jedná hlavně o schopnosti, jak vést týmy.

Můžete uvést nějaký konkrétní příklad z Vaší praxe – jak koučování od začátku probíhalo, v čem bylo důležité a jaké mělo výsledky?

Koučink je o důvěře. Takže mohu říci, že neúspěšnější koučink je ten, kde je koučovaný rozhodnutý se skutečně posunout jinam. Podle mých zkušeností většina lidí vlastně ví, co potřebuje udělat, ale schází jim často dovednosti, odvaha a systém. To je úloha kouče. Specializují se hlavně na ženy pracující na vyšších pozicích. Koučovala jsem lidi, kteří se necítili dobře v týmu, měli osobní problémy, které zasahovaly do pracovní činnosti a výkonu. Koučovala jsem lidi, kteří se chtěli zbavit určitých závislostí, nebo ty, kteří si naopak chtěli vybudovat zdravou „závislost“ – správnou stravu, pravidelný pohyb a cvičení, rozvíjení svého talentu, vylepšení vztahu s rodičem, partnerem či dítětem.

Myslíte si, že by se dalo vytvořit „desatero správného kouče“? V podstatě doporučení pro ty, kteří by se chtěli koučinku věnovat?

1. Bohaté životní zkušenosti
2. Touha pomoci
3. Výborné komunikační dovednosti
4. Tolerance (nehodnotím, nekritizuji)
5. Důvěryhodnost
6. Energie
7. Etika
8. Mentální odolnost
9. Příprava
10. Pečlivost

Rostya Gordon Smith je mezinárodně uznávanou odbornicí v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů (HR). Je zakladatelkou společnosti PeopleImpact, která se zabývá rozvojem lidského potenciálu, zejména v organizacích. Pracovala v řadě zemí světa. V roce 2000 byla uvedena mezi padesáti světovými osobnostmi v oblasti HR v rámci programu „50 WORLD'S TOP HR LEADERS“.

Koučování v praxi: Petr Eliáš

„Na koučování mě baví objeovávání nových, netušených obzorů, možností a potenciálů skrytých uvnitř každého z nás.“

Jak byste vlastními slovy charakterizoval, přes všechny existující definice, co je to koučink?

Definicí je spousta, tak jako situací, ve kterých je koučink prováděn. Koučování bych přirovnal k průvodci, který pomáhá klientovi v ujasnění a dosažení určitého cíle, k ujasnění a utřídění či rozmotání klubka myšlenek. Kouč je člověk, který poskytuje zpětnou vazbu, ale i pomáhá uvědomit si vlastní silné stránky, možnosti a patřičně je využít v profesním či osobním životě.

Jak jste se stal koučem a proč?

V rámci mé práce v HR oddělení mezinárodní neziskové organizace mi byla nabídnuta možnost školení v koučování. Sám jsem si vybral přístup Gestalt koučink, ukončil jsem kurz a snažím se nabyté vědomosti uplatnit v praxi. Navíc mě koučink velmi baví.

V čem, na základě Vaší osobní zkušenosti, je práce kouče nejzajímavější?

V odhalování skrytých rezerv klienta, které si sám často neuvědomuje. V umožnění jiného pohledu na věc. V tom, že pomáhá lidem dosáhnout svých snů.

V čem může kouč nejvíce pomoci?

Často se jedná o dosažení určitého cíle, zlepšení osobní či profesní situace.

Jaký je rozdíl v koučování jednotlivců a skupin, týmů, pokud máte s oběma variantami zkušenost?

Mám zkušenost pouze s koučováním jednotlivců. Podstata obou typů práce je podobná, avšak proces, způsob práce kouče a dynamika koučování je velmi odlišná.

Jaké vlastnosti by kouči neměly chybět?

Schopnost naslouchat, schopnost být plně ponořen v přítomném okamžiku, důvěryhodnost a radost z koučování.

Prozradíte, jak při koučování obvykle postupujete? A existuje obecně platný model?

Modelů je spousta a záleží vždy na situaci. Gestalt přístup mi v tomto případě přijde jedinečný, už právě tím, že žádný specifický postup nenabízí.

Jak byste charakterizoval vztah kouč–klient?

Vztah naprosté důvěry, vztah ochoty a závazku spolupracovat na dohodnutém zadání za dohodnutých podmínek. Pro oba musí koučink představovat způsob zajímavé a zábavné spolupráce.

Jaká specifika má koučování v sociální oblasti, ve zdravotnictví?

Žádná. Každá profese má své výzvy a ty se dají vždy zobecnit: komunikace, mezilidské vztahy, vztah k práci atd.

Můžete uvést nějaký konkrétní příklad z Vaší praxe – jak koučování od začátku probíhalo, v čem bylo důležité a jaké mělo výsledky?

To bohužel nemohu, všechny informace získané při koučinku jsou velmi důvěrné.

Myslíte si, že by se dalo vytvořit „desatero správného kouče“? V podstatě doporučení pro ty, kteří by se chtěli koučinku věnovat?

Mnohá doporučení se dají najít v profesionální literatuře či odborných diskuzích na internetu. Osobně bych doporučil pouze toto: praxe, praxe, praxe.

Petr Eliáš vystudoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, ale paragrafy se nestaly jeho celoživotním osudem. Posledních třináct let se věnuje oboru Human Resources. Vyzkoušel si práci ve státní sféře na Ministerstvu vnitra České republiky i v soukromém sektoru, největší naplnění mu přineslo současné zaměstnání v mezinárodní neziskové organizaci SOS Kinderdorf International v centrále pro východní Evropu, postsovětské a středoasijské země. V oblasti koučinku absolvoval osmdesátihodinový výcvik metodou Gestalt koučink. Pracuje také jako kouč pro Anabell, o.p.s.



Stručně o supervizi

V odborné literatuře a v dalších zdrojích najdeme různé definice a charakteristiky toho, co si pod pojmem supervize můžeme představit.

Supervize se dá při jistém zjednodušení charakterizovat jako **nadhled** nad těžkostí či problémem, který nás potká při práci s klientem. Tento nadhled by nám měl pomoci najít nové nebo skryté možnosti pro další práci a také může pomoci pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění klientovi. Supervize pomáhá pracovníkovi účinně se chránit před syndromem vyhoření.⁷

Supervize⁸ je nástrojem celoživotního učení používaným zejména u pomáhajících profesí. Supervize vznikla v psychoterapeutickém prostředí a později se začala využívat i v dalších oblastech, jako je sociální práce, zdravotnictví, školství a v poslední době i ve výrobních podnicích.

Smyslem supervize je rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, posilovat vztahy v pracovním týmu a nacházet řešení problematických situací. V procesu supervize poskytuje supervizor supervidovanému zpětnou vazbu k jeho práci. Supervize má většinou formu rozhovoru mezi supervizorem a supervidovaným (supervidovanými). Supervize zvyšuje účinnost práce zaměřením se na její cíle, zvyšuje i kvalitu práce zaměřením se na její průběh (proces). Ústřední pozornost je věnována vztahům, které jsou v pomáhajících profesích snad nejdůležitějším prostředkem k dosahování cílů a nejvýraznější známkou kvality práce. Supervize obsahuje nejen složky nadhledu, ale i dohledu a zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v oblasti schopností, vědomostí a dovedností, tak v oblasti etické a hodnotové.

Supervize⁹ jako metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce se začala v oblasti pomáhajících profesí rozvíjet v České republice v 90. letech. Supervizi lze označit za určitou **celoživotní formu učení, soustředěnou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí, kdy důraz je kladen na aktivaci vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.** Namísto striktní kontroly, upozorňování na chyby či jednostranného udílení rad nastupuje vzájemná spolupráce mezi supervizorem a supervidovaným, společné hledání řešení v prostředí důvěry, rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti. Tím se supervize hlavní měrou liší od metodického vedení prováděného většinou nadřízenými pracovníky či institucemi, byť je někdy za supervizi vydáváno a se supervizí zaměňováno.

Podle otevřené encyklopedie Wikipedie¹⁰ je cílem supervize zaručovat dobrou úroveň práce v dané odbornosti. Hlavními funkcemi supervize je řízení, vzdělávání a podpora.

- **Do řídicí funkce** supervize spadá hodnocení a posuzování pracovního výkonu. Cílem je pochopení profesionálních hodnot.
- **Vzdělávací funkci** plní supervize předáváním zkušeností z dobré praxe. Cílem je rozvoj osobnosti.
- **Podpůrná funkce** supervize se projevuje spolunesením pracovní zátěže, sdílením, předáváním pracovního odhodlání a naděje. Cílem je dobré zvládnutí pracovních nároků.

U supervize se nejčastěji setkáváme s těmito pojmy:

Supervisor – osoba, která vede supervizi. Supervizorem může být zkušený odborník v pomáhajících profesích, který je absolventem supervizního výcviku.¹¹ Supervisor zná a dodržuje zásady supervizní práce.¹²

Supervizant – osoba, pracovník, který supervizi přijímá.

Supervizní zakázka – téma, oblast, problém, kterému je při supervizi věnován čas a pozornost; zakázku stanovuje supervizant.

Supervizní zásady – mezi nejdůležitější patří neublížovat, přinášet dobro, pomáhat a zachovávat mlčenlivost o sděleném.

V České republice byl v roce 2002 ustaven **Český institut pro supervizi**¹³ jako výsledek spolupráce – koordinované zejména Dr. Henkovou a ČATA (Česká asociace pro transakční analýzu), posléze doc. Kožnarem a Dr. Pfeifferem – mezi Pražským psychoterapeutickým institutem a britskou psychoterapeutkou a supervizorkou Julií Hewson, členkou předsednictva Evropské asociace pro supervizi (EAS). Pod jejím vedením začaly probíhat výcviky pro supervizory garantované EAS. EAS je jednou ze dvou kontinentálních asociací sdružujících supervizory různých směrů a škol z rozličných profesních oblastí. Profesní sdružení se zaměřuje na zvyšování kvality služeb v oblasti supervize.

Na svých webových stránkách institut upozorňuje na to, že mnoho institucí, zařízení a projektů si supervizi žádá, ale většinou nedefinuje, kdo supervisor vlastně je. Také uvádí, že na poli supervize začíná přibývat supervisorů s různými výcviky a zkušenostmi a je také možné se setkávat s množstvím samozvaných supervisorů, kteří se cítí být oprávněni supervizi provádět. Proto je důležité věnovat spolupráci se supervizorem náležitou pozornost, využívat služeb člověka s letitými praktickými zkušenostmi, který má příslušné vzdělání, prošel odborným výcvikem, dodržuje etické zásady a v neposlední řadě je pro supervidovaného či supervidované přirozenou a důvěryhodnou autoritou.

Supervize v praxi: Iveta Šůstková

„Osobně jsem si vyzkoušela, že supervize, ač je zaměřena na profesní růst a rozvoj, může poskytnout nadhled i v našem osobním životě, může nás obohatit i tam, kde to vlastně vůbec nečekáme. Moc bych si přála, aby se vám (stejně jako mně) stala supervize pomocníkem, rádcem, prostě dobrým přítelem na cestě profesním životem.“

Jak se člověk stane supervizorem a proč?

V mém případě to byla náhoda. Před dvanácti lety se konala v Hradci Králové jedna z prvních konferencí na téma supervize. V té době jsem pracovala téměř deset let v sociálních službách a hledala jsem jakékoliv podpůrné metody pro své kolegy – tým pracovníků v přímé péči, kteří postupem času ztráceli tolik potřebné nadšení a energii pro další práci. A právě slova SUPERVIZE/NAD-HLED v anotaci konference vyvolala moji zvědavost. Po konferenci jsem si byla naprosto jistá, že chci projít výcvikem a poznat blíže tuto metodu podpory, reflexe a sebereflexe. V roce 2004, po dvouletém výcviku rozvojové supervize, jsem začala poskytovat supervizní podporu.

Co na supervizi vnímáte jako nejzajímavější?

Ten vývoj od prvního nespělého supervizního setkání, na kterém vládne nejistota a nedůvěra, až k výsledné práci, kterou všichni vnímají jako užitečnou, která má dynamiku a je při ní využita každá minuta. Ke změně obvykle dochází po několika setkáních – prostředí se stává bezpečnějším, je naplněno velkým množstvím témat a supervize je vítaná, očekávaná a potřebná.

Jak byste stručně charakterizovala práci supervizora?

Pomáhá těm, co pomáhají... V praxi se supervizor setkává s pracovníky v pomáhajících profesích – s jednotlivci nebo i s celými týmy (pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, pedagogové, zdravotníci atd.) – a společně pracují na supervizní zakázce. Tedy na problému, který supervidovaný pracovník nebo tým na setkání přednesl. Společně hodnotí stávající postupy při práci s klientem a hledají nové postupy, často se řeší i emoční nároky při práci s náročnými klienty. Týmové zakázky se týkají rolí a vztahů v týmu, funkční týmové komunikace a často i syndromu vyhoření. Hlavním smyslem supervize je zlepšit kvalitu odborné práce pomáhajících pracovníků.

Můžete uvést konkrétní příklad z Vaší praxe?

Při jedné týmové supervizi jsme řešili případ seniorky, která v poslední době začala být fyzicky agresivní na pečující pracovníky. Většina supervidovaných již měla z každodenního kontaktu různé druhy zranění a práci se seniorkou se vyhýbala. Projevy agrese gradovaly a celý tým přijímal seniorku negativně. Pracovnice, která problém přednesla, chtěla, aby jí tým pomohl s hledáním postupů, které by mohly zmírnit projevy agrese, ale také pochopit příčiny vyvolávající agresivní jednání seniorky. Ačkoliv v počáteční fázi práce na případu vše nasvědčovalo tomu, že tým již nová řešení nehledá, protože již „vše zkusil“, v průběhu společné práce se objevilo několik návrhů nových postupů. Při další supervizi mě tým informoval, že jedno z nalezených řešení zrealizoval, agresivní projevy seniorky se výrazně omezily a nyní se objevují jen ojediněle. V tomto supervizním případě tým vnímal jako přínosné

nejen to, že při supervizi našel řešení, které bylo při práci se seniorkou vhodné, ale hlavně ocenil, že energie, kterou do hledání nových postupů investoval, nebyla zbytečná. Tým si při práci na zakázce postupně začal uvědomovat skutečnost, že přestal „hledat“ řešení, tedy že rezignoval a přestal „pomáhat“... a to je všechny opět postupně spojilo ve fungující dynamický tým.

Dá se nějak zobecnit, v čem může supervize nejvíce pomoci?

Na tuto otázku není jednoznačná odpověď, opravdu hodně závisí na tématu, respektive na zakázce, se kterou supervidovaní přicházejí. Ze své zkušenosti mohu říct, že nejvíce mohou pomoci, když supervidovaní pomoc sami chtějí a uvědomují si, že jsem tam pro ně, že nejsem jejich nepřítel. Tedy když jsou na supervizi předem dobře organizačně připraveni.

Prozradíte, jak při supervizi obvykle postupujete? A existuje nějaký obecně platný model supervizní práce?

Myslím, že žádný univerzální postup ani neexistuje. Důležité je bezpečné prostředí a vzájemná důvěra. Na tu navazuje sdělení a přijetí supervizních pravidel.

Máte zkušenosti jak se supervizí jednotlivců, tak i skupin, v čem vidíte hlavní rozdíl?

Obě formy supervize jsem vyzkoušela. Někdy se stane, že pracuji s týmem a objeví se zakázka vhodná spíše na individuální supervizi, a jindy pracuji s jednotlivcem a doporučím mu, aby své téma řešil ve skupině. Ne každou supervizní zakázku je vhodné řešit týmově a ne vždy při individuální supervizi může klient najít dostatek „NAD-HLEDU“.

Jaká specifika má supervize v sociální oblasti, ve zdravotnictví?

Osobně pracuji delší dobu jako supervizor v sociálních službách a velmi krátce jako supervizor ve zdravotnictví. Supervizní témata jsou velmi podobná – práce s náročným klientem, týmová spolupráce, odborný růst, reflexe vlastní práce aj. Vše je směřováno ke zkvalitnění práce s klientem (pacientem). Zatím žádný zásadní rozdíl u těchto dvou oblastí nevnímám, snad jen v tom, že v sociálních službách je již tato metoda natolik známá (a je též ukotvena ve standardech kvality sociálních služeb jako jedna z možných podpor nezávislého odborníka pro pracovníky v přímé péči), že ji většina pracovníků přijímá automaticky a s prvotním odmítáním se setkávám jen zřídka. U pracovníků ve zdravotnictví se setkávám častěji s přístupem, že necítí potřebu se dále rozvíjet, že jsou se svojí pozicí i úrovní kompetencí plně spokojeni, tedy proč supervize.

Jaké vlastnosti by supervizorovi neměly chybět?

Trpělivost, klid, energie, optimismus, spolehlivost, komunikativnost i mlčenlivost, profesionalita, respekt, snaha pomáhat, schopnost učit se a spousta dalších.

Myslíte si, že by se dalo vytvořit „desatero správného supervizora“? Jakési doporučení pro ty, kteří by se chtěli supervizi věnovat?

Takový nějaký univerzální návod? Ten snad ani neexistuje, zmíním snad jen první krok – zažít si supervizi „na vlastní kůži“, vidět její smysl, význam a užitek; pak zvážit, zda bych chtěl či chtěla být aktivní součástí tohoto procesu, a pokud ano, pak to přijde: studovat, trénovat, dostávat zpětnou vazbu a supervizi, studovat... a tak stále znovu a znovu.

Iveta Šuštková vystudovala obor vychovatelství na pedagogické škole, návazně na vysoké škole obor speciální pedagogika a později i obor sociální pedagogika. Ačkoliv po skončení studia začala pracovat s dětmi na základní škole, postupem času se začala zajímat o práci s lidmi s postižením a přešla do neziskové organizace poskytující sociální služby osobám s mentálním postižením, kde pracovala více než 15 let. Zde získala možnost absolvovat výcvik rozvojové supervize vedený PhDr. Bašteckou, PhDr. Čiernou, Mgr. Rollovou. Supervizní podporu poskytuje více než 10 let. V posledním období realizovala i výzkum zaměřený na přínos supervize pro pracovníky v pomáhajících profesích. V současné době působí jako lektorka, konzultantka a supervizorka pro oblast sociálních služeb. Spolupracuje s Anabell, o.p.s.



Co mají koučink a supervize společného?

Koučink a supervize jsou s trochou nadsázky „sourozenci“. V mnoha ohledech se tyto vzdělávací metody odlišují, ale současně mají mnoho shodných rysů. Pokusíme se obě stránky postihnout.

V čem se koučink a supervize liší?

Když odhlédneme od specifického zaměření supervize na pomáhající profese, liší se tyto metody především odlišnou rolí kouče a supervizora, tzn. úhlem pohledu na problém klienta a také mírou osobního zapojení do řešení daného problému. Pro názornost můžeme ukázat rozdíl práce kouče a supervizora na jednoduchém příkladu ze sportovního světa.

Představte si profesionální tým, připravující se na tenisový zápas v Davis Cupu, který trénuje na tenisových kurtech před klíčovým utkáním. Jaká je role kouče a supervizora v této situaci?

Kouč (trenér)

- sleduje trénink na kurtu a klidně si i zahraje se svými svěřenci, přímo při hře i po ní vede jednotlivce i tým ke zlepšení svými otázkami, které závisí na jeho odborných znalostech a teoretických i praktických zkušenostech,
- motivuje členy týmu k dosažení cíle (tzn. například ke konkrétním zlepšením ve čtyřhře i v individuální hře hráčů, jejímž výsledkem bude vítězství nad soupeřem).

Supervizor

- sleduje týmovou spolupráci, individuální výkony i práci kouče z tribuny, na situaci pohlíží z nadhledu, přináší pohled zvenčí, není natolik zainteresován do vzájemných vztahů v týmu,
- na základě svých zkušeností a znalostí danou situaci vyhodnotí a nastolí otázky, např. co je možné v práci týmu i jednotlivců ještě zlepšit, aby všichni dosáhli lepšího výsledku; ve společné diskuzi pak všichni najdou společné řešení a shodnou se na tom, jak budou postupovat, aby svého cíle dosáhli.

V čem se koučink a supervize shodují?

Pomoc zvenčí s jasným cílem

V případě koučinku i supervize se jedná o situaci, kdy do „zajetého“ systému, procesu, jednání či chování vstupuje třetí, nezaujatá a nezávislá osoba (kouč, supervizor), jejímž cílem je zlepšení či pozitivní změna situace jednotlivce nebo kolektivu. Přínosem třetí osoby je vnesení nového úhlu pohledu na danou situaci na základě znalostí, dovedností, praktických zkušeností a osobnosti kouče nebo supervizora.

V obou případech musí být na začátku spolupráce jasně definován cíl, tzn. co klient nebo supervidovaný požaduje (jednotlivec, skupina, všichni).

Přijetí pomoci

Zkušenosti z praxe vypovídají o tom, že koučink a supervize představují úspěšné metody jen tehdy, pokud klient nebo supervidovaný pomoc zvenčí opravdu chce a vnitřně ji akceptuje. Bez vnitřního přesvědčení o tom, že práce kouče nebo supervizora je užitečná, že má smysl a bude pro budoucnost přínosem, je vzájemná spolupráce velmi neefektivní a často dochází k předčasnému ukončení. Kouč nebo supervizor musí mít nejen potřebné znalosti, ale i přirozenou autoritu.

Důvěra

Důvěra je základním stavebním kamenem spolupráce. Budovat vzájemný vztah bez důvěry je totéž co stavět mrakodrap na písku. Z toho vyplývá závazek, že obě strany budou plnit dohodnutá pravidla a chovat se podle předem známých etických principů a zásad.

Spolupráce na základě smlouvy

Základem dobré spolupráce je vždy smlouva (kontrakt), která zahrnuje všechny obsahové a technické náležitosti. Jedná se především o specifikaci, co je cílem spolupráce (očekávání), a popis, jak bude tato spolupráce probíhat, zda se jedná o individuální či týmovou spolupráci, kde bude probíhat a jak často, ujednání o ceně, ujednání o tom, kdy a za jakých podmínek mohou jednotlivé strany spolupráci ukončit či po vzájemné dohodě změnit původní cíle spolupráce apod.

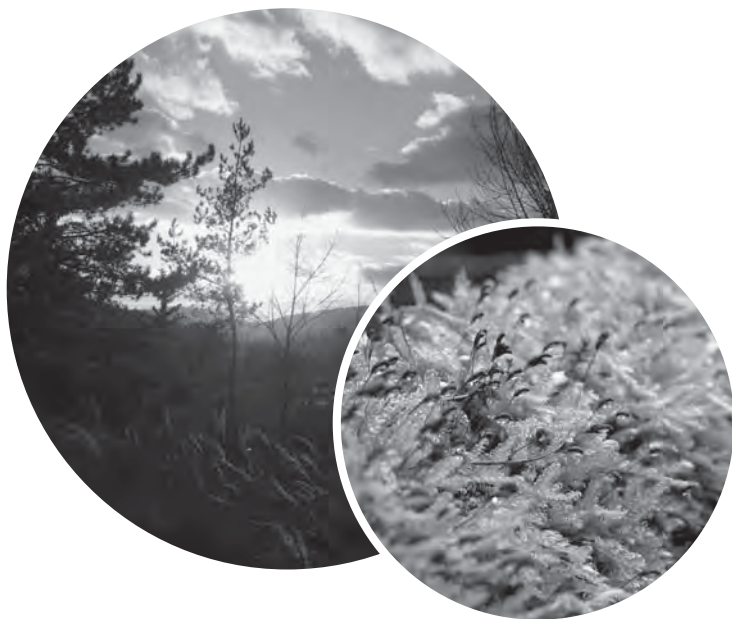
Rozsah kontraktu vždy záleží na zakázce. Může se jednat o několik schůzek po 1–3 týdnech, ale také o roční či delší spolupráci. Vše závisí na spokojenosti klienta. Dobrý kouč či supervizor ví, kdy je jeho práce u konce, a může sám navrhnout ukončení kontraktu v dřívějším termínu, nebo naopak jeho prodloužení na delší dobu, když cítí, že je to potřeba.

Zkušenosti, odbornost a profesionalita

Koučové či supervizoři by měli být vybíráni na základě prokazatelných zkušeností a profesionální odbornosti. Klient (supervidovaný) by měl věnovat tomuto bodu značnou pozornost a mít předem jasnou představu o požadavcích na tyto osoby.

Například Český institut pro supervizi na svých stránkách uvádí jasné požadavky, týkající se kompetencí svých supervizorů:¹⁴ *Supervizoři ČIS jsou zkušení odborníci s vysokoškolským vzděláním humanitního směru nebo medicíny, mají minimálně 15 let praxe v pomáhajících profesích, zkušenost s dlouhodobým vedením lidí (vzdělávacího programu nebo týmu). Mají dokončený psychoterapeutický výcvik akreditovaný Českou psychoterapeutickou společností. V rámci supervizního výcviku absolvují 140 hodin přímé výuky a dalších 400 hodin aktivit spojených se supervizním tématem. Celý výcvik je zakončen závěrečnými zkouškami za přítomnosti nezávislého pozorovatele ze zahraniční supervizní instituce, která je také součástí Evropské asociace pro supervizi a koučink.*

Také Mezinárodní federace koučů (ICF) jasně vymezuje přístup, chování a jednání, jaké její členové – profesionální koučové – pod pojmem koučink a koučování nabízejí. Definuje, jak se v ICF sdružení koučové chovají a přistupují ke svým klientům, jaký etický kodex dodržují a jaké hlavní kompetence mají mít.



Kontakty Anabell

Brno

Milady Horákové 50
602 00 Brno
Tel.: 542 214 014
E-mail: posta@anabell.cz

Návštěvní hodiny:

Pondělí až pátek: 8:00–16:00

Praha

Baranova 33
130 00 Praha 3 – Žižkov
Tel.: 775 904 778
E-mail: paha@anabell.cz

Návštěvní hodiny:

Na objednání, telefonní kontakt k dispozici každý všední den 9:00 až 16 hodin.

Ostrava

Areál Hornické polikliniky
Sokolská třída 81
702 00 Ostrava
Tel.: 602 236 457
E-mail: ostrava@anabell.cz

Návštěvní hodiny:

Úterý: 8:00–13:00
Čtvrtek: 12:00–16:00

Poradna, svépomocná podpůrná skupina, nutriční poradna, psychoterapeutická poradna.
V ostatní dny na objednání.

Odkazy, zdroje a použítá literatura

- 1 Gordon Smith, Rostya – Staňková, Věra. *Úspěšně s kůží na trh*. Praha: Insignis, 2010.
- 2 www.wikipedie.org, klíčové slovo koučování
- 3 HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000.
- 4 FISCHER-EPE, Maren. *Koučování*. Praha : Portál, 2006.
- 5 www.coachfederation.cz
- 6 Celé znění na <http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>
- 7 Bc. Iveta Šustková, podkladové materiály pro Anabell
- 8 www.wikipedie.org, klíčové slovo supervize
- 9 http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=126&site=cas
- 10 www.wikipedie.org, klíčové slovo supervize
- 11 www.wikipedie.org, klíčové slovo supervize
- 12 Bc. Iveta Šustková, podkladové materiály pro Anabell
- 13 www.supervize.eu
- 14 Více na <http://www.supervize.eu/o-supervizi/vycvik-v-supervizi/>

KOUČINK & SUPERVIZE

Inspirace pro vzdělávání pracovníků
ve zdravotnickém sektoru

Autorka publikace:

Věra Staňková

Odborná spolupráce:

PhDr. Ing. Jana Sladká Ševčíková

Jazyková korektura:

Mgr. Dagmar Mertová

Autor fotografií:

Dalibor Ševčík

Grafické zpracování a tisk:

Robert Donné, www.donne-cz.cz

Vydalo:

Anabell, o.p.s.

Milady Horákové 50, 602 00 Brno

telefon 542 214 014

www.anabell.cz, posta@anabell.cz

© Anabell, o.p.s., 2013

1. vydání