

# Obsah

---

<b>Summary</b> . . . . .	11
<b>Poděkování</b> . . . . .	13
<b>Úvod k týmové supervizi: kdo jsme a co si o knize a tématu myslíme</b> . . . .	15
Proč jsme knihu psali a jak se cíle měnily . . . . .	16
Naše pojetí týmové supervize a jeho vývoj . . . . .	17
Výsledek: předkládaná knížka o (externí) týmové supervizi a její pojetí . . . .	18
<i>Zacházení s jazykem</i> . . . . .	18
<i>Struktura knížky</i> . . . . .	19
<i>Dilema dvojrolovosti</i> . . . . .	20
<i>Omezení knížky, omezení naše</i> . . . . .	20
<b>Spolupráce v rozmanitosti: supervizní vizitky</b> . . . . .	21
<i>Bohumila Baštecká</i> . . . . .	21
<i>Veronika Čermáková</i> . . . . .	23
<i>Milan Kinkor</i> . . . . .	25
<b>I Kontexty týmové supervize</b> . . . . .	29
<b>1 Svět organizace neboli kontext zadavatele supervize</b> . . . . .	31
1.1 Celek a podstata organizace: kdo je, jak a proč a za čím jde, co je pro ni důležité, čím drží pohromadě . . . . .	33
1.1.1 <i>Identita a hodnoty</i> . . . . .	33
1.1.2 <i>Poslání</i> . . . . .	37
1.1.3 <i>Vize - vidění</i> . . . . .	39
1.1.4 <i>Organizační struktura a organizační schéma: jak se dát do pohybu a jak pohyb zkoordinovat</i> . . . . .	40

1.1.5	Vzhled (co a jak o sobě říkáme) a pověst (co se o nás říká)	42
1.1.6	Organizační kultura: co nás spojuje a v čem se lišíme	43
1.1.7	Supervize a organizační podstata a povaha	47
1.2	<b>Výsledky pomáhajících profesí: to, za čím jdeme, proč tu jsme</b>	48
1.2.1	Výsledky v propojení s procesem a vztahem	49
1.2.2	„Chytré“ cíle organizace nebo služby	50
1.2.3	Supervize a výsledky	51
1.3	<b>Organizační procesy: co děláme a jak o tom přemýšlíme</b>	52
1.3.1	Hodnototvorné procesy (provozní, pracovní, identifikační, operační, výkonové – výrobní a prodejní programy a služby): výkon	53
1.3.2	Podpůrné procesy: prostředí a podmínky pro výkon	53
1.3.3	Řídící procesy: strategie	54
1.3.4	Procesní řízení: mnohoznačné týmy	55
1.3.5	Základní společenské procesy: kulturní dimenze v akci	56
1.3.6	Supervize a procesy	57
1.4	<b>Prostředí rozhodujících změn: měníme se, ať chceme, či ne</b>	58
1.4.1	Růst organizace a udržitelný rozvoj: péče o změnu nevyhnutelnou	59
1.4.2	Zavádění změny: změna chtěná	62
1.4.3	Řízení krizí a rizik: plánování a zvládání změn nechtěných	63
1.4.4	Supervize a změny	65
1.5	<b>Zadavatelův pohled na supervizi</b>	65
1.5.1	Moje zkušenosti se supervizí: vyprávění Petra Hejzlara (2013)	66
1.5.2	Moje zkušenosti se zadáváním externí supervize: Petr Hejzlar odpovídá na otázky (2015)	68
1.6	<b>Shrnutí kapitoly o světě organizace a zadavatele supervize</b>	71
2	<b>Svět týmu neboli kontext supervidovaných</b>	73
2.1	Vymezení pojmů	73
2.2	<b>Čím je tým definován (synergie, komunikační procesy, úkol, vedoucí, vztahy)</b>	74
2.2.1	Cíle a vize, poslání, hodnoty: úkol	77
2.2.2	Vedoucí týmu	77
2.2.3	Vztahy	78
2.3	<b>Co podmiňuje dobrý výkon týmu</b>	79
2.4	<b>Tým ve vývoji a změně</b>	81
2.4.1	Vývojové fáze týmu podle Tuckmana	81
2.4.2	Vývojové fáze týmu a motivace	83
2.4.3	Kritika Tuckmanova modelu	84
2.5	<b>Nástroje pro fungování týmu ve vztahu k jeho potřebám</b>	85
2.6	<b>Vnější podpora pro tým</b>	86
2.7	<b>Týmové, nebo skupinové uspořádání?</b>	87

2.8	Pohled týmu na supervizi	90
2.8.1	<i>Očekávání týmu od supervize</i>	90
2.8.2	<i>Pohled zadavatelky na supervizi týmu</i>	92
2.8.3	<i>Vnímání supervize týmem po třech letech zkušenosti se supervizí</i>	94
2.9	Shrnutí kapitoly o světě týmu v supervizi	97
3	<b>Svět supervize neboli kontext supervizorů</b>	99
3.1	Co je supervize a jak se dělí	99
3.1.1	<i>Odborný dohled a rozvoj profesionality: úkol a zodpovědnost spíše interní supervize</i>	100
3.1.2	<i>Reflexe a rozvoj osobnosti: úkol a zodpovědnost spíše externí supervize</i>	101
3.1.3	<i>Naše pojetí supervize</i>	102
3.1.4	<i>Formy supervize</i>	102
3.1.5	<i>Funkce supervize</i>	103
3.1.6	<i>Supervize a příbuzné obory</i>	104
3.2	Externí týmová supervize	106
3.2.1	<i>Druhy externí týmové supervize</i>	106
3.2.2	<i>Indikace, kontraindikace a hranice externí týmové supervize</i>	112
3.3	Supervizor	112
3.3.1	<i>Odbornost a vzdělávání v supervizi</i>	113
3.3.2	<i>Obecné požadavky na roli supervizora včetně péče o sebe</i>	114
3.3.3	<i>Požadavky na roli týmového supervizora</i>	118
3.4	Etika v supervizi: etický kodex	120
3.5	Pohled supervizorky na zavádění supervize: Martina Venglářová vzpomíná	122
3.5.1	<i>Vlastní motivace, nebo nařízení</i>	122
3.5.2	<i>Důvody, proč přesto supervizi dělat a co ji pomáhá zavést</i>	124
3.5.3	<i>Nová forma supervize: postup a co to přineslo</i>	126
3.5.4	<i>Hodnocení</i>	128
3.5.5	<i>Dilema na závěr</i>	128
3.6	Shrnutí kapitoly o světě supervizora	129
II	<b>Zaměření týmové supervize</b>	131
4	<b>Výsledky a cíle v (týmové) supervizi</b>	133
4.1	Měření výsledku a přínosů	134
4.2	Cíle jako plány na změnu ve směru výsledku	135
4.3	Supervizní cíle vztažené k výsledku = k situaci a způsobilosti vnitřního a vnějšího klienta	136



4.3.1	<i>Supervizní cíle v souvislostech profesních hodnot a supervizních funkcí</i>	137
4.3.2	<i>Supervizní cíle podle zodpovědnosti za odborný dohled či reflektující nadsled</i>	139
4.3.3	<i>Příklad: supervizní cíle v konkrétní externí týmové supervizi</i>	142
4.4	<b>Cíle odměňují, když se dosahují: zachycujeme a měříme začátek</b>	145
4.5	<b>Cíle se vyhodnocují a mění, výsledek zůstává</b>	146
4.6	<b>Shrnutí kapitoly o výsledcích a cílech v supervizi</b>	147
<b>5</b>	<b>Procesy v supervizi</b>	149
5.1	<b>Pojetí procesů v supervizi</b>	149
5.2	<b>Proces supervize z manažerského hlediska</b>	150
5.3	<b>Užití procesů v supervizi</b>	153
5.3.1	<i>Procesní model supervize („sedmioký supervizor“)</i>	153
5.3.2	<i>Cyklický model supervize</i>	156
5.3.3	<i>CATS – případová a týmová supervize</i>	157
5.3.4	<i>Paralelní procesy</i>	163
5.3.5	<i>Supervize procesu jako supervizní postup/technika</i>	165
5.4	<b>Shrnutí kapitoly o procesech v supervizi</b>	167
<b>6</b>	<b>Vztahy v týmové supervizi</b>	169
6.1	<b>Vztah a supervize</b>	169
6.2	<b>Vztahové pole týmové supervize v organizaci</b>	170
6.2.1	<i>Jak vzniká dobré pracovní spojení v supervizním trojúhelníku</i>	171
6.2.2	<i>Rozložení moci a zodpovědnosti v týmové supervizi</i>	172
6.2.3	<i>Deformace supervizních trojúhelníků a víceúhelníků</i>	174
6.2.4	<i>Víceúhelníky s přihlédnutím k situaci vedoucí/ho týmu</i>	179
6.2.5	<i>Moc a autorita supervizora</i>	181
6.3	<b>Týmová supervize jako „místo setkání“</b>	183
6.3.1	<i>Pracovní společenství a další podoby vztahů v týmové supervizi</i>	183
6.3.2	<i>Některé vztahové procesy v týmové supervizi</i>	186
6.3.3	<i>Etika v pracovním spojení</i>	186
6.3.4	<i>Komunikace v týmové supervizi</i>	191
6.4	<b>Shrnutí kapitoly o vztazích v supervizi</b>	193
<b>III</b>	<b>Oblouk spolupráce v týmové supervizi</b>	195
<b>7</b>	<b>Začínáme a kontraktujeme v týmové supervizi</b>	197
7.1	<b>Před branami supervizního kontraktování</b>	197
7.1.1	<i>Vzniká nabídka a poptávka</i>	199

7.1.2	<i>Domlouváme se: o očekáváních, zodpovědnostech, jazyce, kultuře učení</i>	200
7.1.3	<i>J sme na křížovatce: zavádění nebo navazování supervize</i>	202
7.2	<b>Kontraktování v týmové supervizi</b>	204
7.2.1	<i>Co je kontrakt v týmové supervizi a k čemu je?</i>	204
7.2.2	<i>Způsoby kontraktování</i>	205
7.2.3	<i>Obsah kontraktu pro týmovou supervizi</i>	206
7.2.4	<i>Pasti a rizika v kontraktování</i>	217
7.2.5	<i>Shrnutí zásad dobré praxe kontraktování</i>	220
7.3	<b>První supervize</b>	220
7.3.1	<i>Zaměření první supervize</i>	220
7.3.2	<i>Techniky a postupy pro představení týmu na první supervizi</i>	223
7.4	<b>Shrnutí kapitoly o začínání a kontraktování</b>	224
8	<b>Supervidujeme tým</b>	225
8.1	<b>Oblouk supervizního sezení</b>	225
8.1.1	<i>Začátek a první část supervizního sezení</i>	225
8.1.2	<i>Hlavní část supervizního sezení</i>	232
8.1.3	<i>Třetí část – ukončování supervizního sezení</i>	235
8.2	<b>Supervizní intervence (otázky, komentáře a pojmenování, techniky)</b>	241
8.2.1	<i>Otázky</i>	241
8.2.2	<i>Komentáře a pojmenování</i>	242
8.2.3	<i>Techniky</i>	242
8.3	<b>Když etika v supervizi ožije</b>	245
8.4	<b>Shrnutí kapitoly o supervidování týmu</b>	253
9	<b>Hodnotíme a končíme týmovou supervizi neboli na co máme (jakou) smlouvu?</b>	255
9.1	<b>Co v supervizi hodnotíme:</b>	
	<b>kýžené změny v jednotlivých oblastech</b>	257
9.1.1	<i>Hodnocení způsobilostí jedinců – supervidovaných i supervizorů</i>	259
9.1.2	<i>Hodnocení způsobilosti týmů a přínosů týmové supervize</i>	261
9.2	<b>Jak (v) supervizi souhrnně hodnotíme</b>	264
9.2.1	<i>Hodnocení začíná sebehodnocením</i>	266
9.2.2	<i>Hodnoticí zprávu píše obvykle supervizor spolu se supervidovanými</i>	270
9.2.3	<i>Hodnoticí setkání bývá diskusí nad hodnoticí zprávou</i>	271
9.3	<b>Proč (v) supervizi hodnotíme</b>	272
9.3.1	<i>Rekontrakt – dohoda o změně kontraktu na základě hodnocení</i>	272
9.3.2	<i>Plán profesního a osobního rozvoje</i>	274
9.3.3	<i>Ukončení supervize</i>	275



9.4	Končení, loučení, navazování . . . . .	275
9.4.1	<i>Podoby supervizních konců</i> . . . . .	276
9.4.2	<i>Dobré zakončení supervize: uznání, učení, rituály</i> . . . . .	279
9.5	Shrnutí kapitoly o hodnocení, končení a loučení . . . . .	283
IV Kazuistiky týmové supervize . . . . .		285
10	<b>Jak konkrétně supervidujeme týmy</b> . . . . .	287
10.1	Týmová případová supervize: popis jednoho setkání . . . . .	287
10.1.1	<i>Chystám se na supervizi</i> . . . . .	288
10.1.2	<i>Začínáme a supervidovaní představují témata</i> . . . . .	288
10.1.3	<i>Supervidování případů</i> . . . . .	289
10.1.4	<i>Závěrečná reflexe a hodnocení</i> . . . . .	291
10.1.5	<i>Odcházím ze supervize a kladu si otázky</i> . . . . .	292
10.2	Týmová supervize vztahově komunikační . . . . .	293
10.2.1	<i>Kontraktování</i> . . . . .	293
10.2.2	<i>Jedu na supervizi, a nechce se mi</i> . . . . .	294
10.2.3	<i>Sezení týmové vztahově komunikační supervize</i> . . . . .	296
10.2.4	<i>Cestou domů jsem si uvědomovala, co se dělo</i> . . . . .	299
10.2.5	<i>Hodnotící schůzka</i> . . . . .	301
10.2.6	<i>Supervize supervize</i> . . . . .	303
10.3	Týmová supervize řízení . . . . .	304
10.3.1	<i>Organizační kontext při zavádění týmové supervize řízení</i> . . . . .	304
10.3.2	<i>Přichází supervidovaný tým:</i> <i>promýšlím postup a vracím se k minulé supervizi</i> . . . . .	305
10.3.3	<i>Plánujeme průběh dnešní supervize</i> . . . . .	306
10.3.4	<i>První část supervizního sezení:</i> <i>hodnocení supervize za uplynulý rok</i> . . . . .	307
10.3.5	<i>Druhá část supervizního sezení:</i> <i>supervidování jednotlivých témat</i> . . . . .	309
10.3.6	<i>Závěrečná reflexe a shrnutí</i> . . . . .	310
10.3.7	<i>Zamyšlení supervizora po skončení supervize</i> . . . . .	311
Slovo závěrem . . . . .		313
Literatura . . . . .		315
Rejstřík . . . . .		321