

Obsah

Summary	11
Poděkování	13
Úvod k týmové supervizi: kdo jsme a co si o knize a tématu myslíme	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
Spolupráce v rozmanitosti: supervizní vizitky	21
<i>Bohumila Baštecká</i>	21
<i>Veronika Čermáková</i>	23
<i>Milan Kinkor</i>	25
I Kontexty týmové supervize	29
1 Svět organizace neboli kontext zadavatele supervize	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	Výsledky pomáhajících profesí: to, za čím jdeme, proč tu jsme . . .	48
1.2.1	Výsledky v propojení s procesem a vztahem	49
1.2.2	„Chytřejší“ cíle organizace nebo služby	50
1.2.3	Supervize a výsledky	51
1.3	Organizační procesy: co děláme a jak o tom přemýšlíme	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: mnohozaložní týmy	55
1.3.5	Základní společenské procesy: kulturní dimenze v akci	56
1.3.6	Supervize a procesy	57
1.4	Prostředí rozhodujících změn: měníme se, ať chceme, či ne	58
1.4.1	Růst organizace a udržitelný rozvoj: péče o změnu nevyhnutelnou . .	59
1.4.2	Zavádění změny: změna chřtění	62
1.4.3	Řízení krizí a rizik: plánování a zvládání změn nechtěných	63
1.4.4	Supervize a změny	65
1.5	Zadavatelův pohled na supervizi	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	Shrnutí kapitoly o světě organizace a zadavatele supervize	71
2	Svět týmu neboli kontext supervidovaných	73
2.1	Vymezení pojmů	73
2.2	Čím je tým definován (synergie, komunikační procesy, úkol, vedoucí, vztahy)	74
2.2.1	Cíle a vize, poslání, hodnoty: úkol	77
2.2.2	Vedoucí týmu	77
2.2.3	Vztahy	78
2.3	Co podmiňuje dobrý výkon týmu	79
2.4	Tým ve vývoji a změně	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	Nástroje pro fungování týmu ve vztahu k jeho potřebám	85
2.6	Vnější podpora pro tým	86
2.7	Týmové, nebo skupinové uspořádání?	87

2.8	Pohled týmu na supervizi	90
2.8.1	Očekávání týmu od supervize	90
2.8.2	Pohled zadavatelky na supervizi týmu	92
2.8.3	Vnímání supervize týmem po třech letech zkušenosti se supervizí	94
2.9	Shrnutí kapitoly o světě týmu v supervizi	97
3	Svět supervize neboli kontext supervizorů	99
3.1	Co je supervize a jak se dělí	99
3.1.1	Odborný dohled a rozvoj profesionality: úkol a zodpovědnost spíše interní supervize	100
3.1.2	Reflexe a rozvoj osobnosti: úkol a zodpovědnost spíše externí supervize	101
3.1.3	Naše pojetí supervize	102
3.1.4	Formy supervize	102
3.1.5	Funkce supervize	103
3.1.6	Supervize a příbuzné obory	104
3.2	Externí týmová supervize	106
3.2.1	Druhy externí týmové supervize	106
3.2.2	Indikace, kontraindikace a hranice externí týmové supervize	112
3.3	Supervizor	112
3.3.1	Odbornost a vzdělávání v supervizi	113
3.3.2	Obecné požadavky na roli supervizora včetně péče o sebe	114
3.3.3	Požadavky na roli týmového supervizora	118
3.4	Etika v supervizi: etický kodex	120
3.5	Pohled supervizorky na zavádění supervize: Martina Venglářová vzpomíná	122
3.5.1	Vlastní motivace, nebo nařízení	122
3.5.2	Důvody, proč přesto supervizi dělat a co ji pomáhá zavést	124
3.5.3	Nová forma supervize: postup a co to přineslo	126
3.5.4	Hodnocení	128
3.5.5	Dilema na závěr	128
3.6	Shrnutí kapitoly o světě supervizora	129
II	Zaměření týmové supervize	131
4	Výsledky a cíle v (týmové) supervizi	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 nadhled</i>	139
4.3.3	<i>Příklad: supervizní cíle v konkrétní externí týmové supervizi</i>	142
4.4	Cíle odměňují, když se dosahují: zachycujeme a měříme začátek	145
4.5	Cíle se vyhodnocují a mění, výsledek zůstává	146
4.6	Shrnutí kapitoly o výsledcích a cílech v supervizi	147
5	Procesy v supervizi	149
5.1	Pojetí procesů v supervizi	149
5.2	Proces supervize z manažerského hlediska	150
5.3	Užití procesů v supervizi	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	Shrnutí kapitoly o procesech v supervizi	167
6	Vztahy v týmové supervizi	169
6.1	Vztah a supervize	169
6.2	Vztahové pole týmové supervize v organizaci	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	Týmová supervize jako „místo setkání“	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	Shrnutí kapitoly o vztazích v supervizi	193
III	Oblouk spolupráce v týmové supervizi	195
7	Začínáme a kontraktujeme v týmové supervizi	197
7.1	Před branami supervizního kontraktování	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>Jsmo na křižovatce: zavádění nebo navazování supervize</i>	202
7.2	Kontraktování v týmové supervizi	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	První supervize	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	Shrnutí kapitoly o začínání a kontraktování	224
8	Supervidujeme tým	225
8.1	Oblouk supervizního sezení	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	Supervizní intervence (otázky, komentáře a pojmenování, techniky)	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	Když etika v supervizi ožije	245
8.4	Shrnutí kapitoly o supervidování týmu	253
9	Hodnotíme a končíme týmovou supervizi neboli na co máme (jakou) smlouvu?	255
9.1	Co v supervizi hodnotíme:	
	<i>kýžené změny v jednotlivých oblastech</i>	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	Jak (v) supervizi souhrnně hodnotíme	264
9.2.1	<i>Hodnocení začíná sebehodnocením</i>	266
9.2.2	<i>Hodnotící zprávu píše obvykle supervizor spolu se supervidovanými</i>	270
9.2.3	<i>Hodnotící setkání bývá diskusí nad hodnotící zprávu</i>	271
9.3	Proč (v) supervizi hodnotíme	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	Jak konkrétně supervidujeme týmy	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>Odházím ze supervize a kladu si otázku</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>promyslím postup a vrátím 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