

# Supervize je nástroj, třeba jako lopata

5.1.2026 - Zuzana Paulusová | Univerzita Pardubice

**Zní to spíš jako heslo z korporátního manuálu, přesto je supervize velmi užitečným nástrojem. Dokáže pomoci s konflikty na pracovišti i s vyhořením. Adéla Michková z Fakulty zdravotnických studií s ním pracuje už 20 let. Nejčastější otázku - Co teď potřebujete vy? - položila už nejméně stokrát. Jaké to je, když se práce stává dialogem?**

V místnosti je ticho, klidnou atmosféru naruší jen občasné šustění papíru, otevření láhve s vodou nebo štrachání v batohu. Dvanáct studentů Fakulty zdravotnických studií sedí v kruhu. Jsou mezi nimi budoucí zdravotní sestry, porodní asistentky a zdravotně-sociální pracovníci. Právě za sebou mají povinné praxe – někdo na oddělení dlouhodobé péče, jiný na chirurgii, další v domově pro seniory. „*Já vlastně ani nevím, co bych měla říct,*“ bere si na začátku slovo mladá studentka. Vedoucí supervize ji nenutí, jen přikývne a nechá prostor. Studentka se ale postupně rozmluví. Třeba o tom, jak ji zaskočila bezmoc pacientů, jak těžké bylo udržet si odstup, a přitom neztratit lidskost. „*K nám do ambulance dětské gynekologie dorazila maminka s malou dcerkou. Přišla od dětské, abychom prý děvčátko vyšetřili kvůli podezření na zneužívání,*“ popisuje jiná studentka zkušenost, která jí z praxe zůstává v paměti. Se svými postřehy se přidává i další student. Překvapila ho především komunikace s personálem – někdy vstřícná, jindy naopak velmi odměřená. „*Měl jsem pocit, že jsem někdy spíš na obtíž,*“ přiznává trochu rozčarovane.

Skupina naslouchá, nikdo nesoudí. Supervizní sezení se pomalu mění v prostor sdílení, podpory a reflexe. Supervizorka nechává studenty nejdříve sdělit, co je tíží. Až poté jim do toho vstupuje: „*Moc děkuju za vaše sdílení. Vím, že to nebylo jednoduché. Co teď potřebujete?*“ pokládá onu otázku a snaží se spolu se studenty do situací vrátit. Rozebírají, jak se v tu chvíli cítili, co se v nich odehrávalo. Supervizorka navrhuje studenty, aby se na vzniklé situace podívali z jiných úhlů. „*Jak se zachoval personál? Dotklo se vás takové jednání? Dokázali jste v tu chvíli reagovat?*“ motivuje studenty dál ke sdílení pocitů, chce, aby si sami došli k tomu, co přesně jim pomůže, aby příště takovou situaci dokázali lépe zvládnout. „*Jak vás to ovlivnilo? Kam vás to posunulo?*“ pokračuje a pomáhá studentům nejen tyto zkušenosti vnitřně zpracovat, vyrovnat se s nimi a jít dál. Skupina se baví o tom, jak praxe změnila jejich pohled na obor. Někteří mluví o frustraci, jiní o překvapivých momentech lidskosti. Supervize není jen zpětný pohled – je to prostor, kde se rodí nová porozumění.

Takové setkání mají studenti Fakulty zdravotnických studií jednou za semestr. Říká se mu skupinová supervize. Kdo má zájem, může využít i individuální setkání. Na oboje si přitom přinášejí konkrétní témata z praxí, které absolvovali. Adéla Michková spolu s dalšími čtyřmi supervizory je tam pro ně. Její „specialitou“ je supervize u pomáhajících profesí. Hlavním úkolem je naučit studenty tento užitečný nástroj dobře využívat. Posouvá je dál, přináší potřebnou podporu a posiluje jejich sebevědomí. Pomáhá jim na začátku kariéry profesně se ukotvit a zdravě růst.

## Kolik rozhovorů už jste takto vedla?

Upřímně? Už jsem to přestala počítat. Jsou jich stovky. Ale nejde o počet – jde o to, co se v těch rozhovorech děje. Každé sezení je jiné, každý rozhovor má svou hloubku. Každý student, každý pracovník přináší něco jedinečného. Jsem tu proto, aby obyčejné sdílení mohlo změnit pohled na věc.

## Co si lidé většinou představí, když se řekne supervize?

Často se bojí a myslí si, že budu kontrolovat jejich práci. Že je budu hodnotit, či dokonce kritizovat. Že snad uvidím, že něco dělají „po svém“ a z profesního pohledu možná špatně. Někteří naopak vědí

a jsou připraveni.

## **Co naskočí vám?**

Podpora, pomoc, sdílení. I když to slovo může někomu znít velmi technicky, ve skutečnosti skrývá hlavně prostor pro důvěru, bezpečí, reflexi, a především lidskost.

## **K čemu byste supervizi přirovnala?**

Pro mě je supervize účinným nástrojem. Je jako lopata nebo jiné podobné nářadí. Když vezmu lopatu do ruky a půjdu s ní hrabat trávu, nejspíš mi to nepůjde... Proto existuje několik druhů lopat. Lopata špičatá, uhelka, na sníh, sázecí, na smetí atd. A stejné je to se supervizí. Když jí budu chtít zachránit něco, co supervize neumí, nebude to fungovat. Také musím vědět, jakou supervizi mám použít, zda se hodí zrovna na téma, které chci řešit. A musím ji umět i včas odložit, protože už přestává být užitečná. Stejně jako lopata, která zreziví, zlomí se jí násada... Obě pořád potřebují svůj hlavní cíl, a sice být užitečné. A to je hlavní smysl i mojí práce.

## **Je supervize trendem poslední doby?**

To se nedá říct, ale vnímám, že dnes je supervize mnohem víc vidět. Dřív to byla spíš výsada terapeutů nebo sociálních pracovníků, dnes ji vyhledávají i zdravotníci, pedagogové, studenti. Je to trend, ale zároveň nutnost – protože tlak na výkon a emoce, které si nosíme z praxe, potřebují bezpečný prostor.

## **Kde se vzala?**

Je to nástroj starý asi 120 let. Formoval se v Americe v počátcích rozvoje sociální práce, kdy dobrovolnice, zpravidla paní z „lepších“ vrstev, začaly docházet pomáhat do rodin v chudinských čtvrtích. „Supervisor“ je při jejich práci vedl a učil. Česká republika je trochu specifická v tom, že jsme tady několik desítek let sociální problémy „neměli“ a supervize se tu rozvíjela jen v psychoterapii, a to ještě dost undergroundově.

## **Liší se naše a západní pojetí této profese?**

U nás je supervizor vnímaný jako někdo, kdo je podporující a externí. V západním světě to často bývá člověk uvnitř organizace, její interní člen, který má současně na starosti určitou kontrolní funkci. Tohle pojetí u nás ale moc nefrčí.

## **Proč?**

S pojetím kontroly máme u nás obecně problém. Kontrolu v jakékoliv formě moc neumíme přijímat a máme hned pocit, že je něco špatně. I proto na mě někteří pracovníci reagují zpočátku odmítavě. Jako supervizorka u nich ale nic nekontroluji, do týmu přicházím jako pomoc. Společně se pídíme po tom, proč například komunikace na pracovišti nefunguje a co to způsobuje dál.

## **Jak v supervidovaném týmu fungujete?**

Jsem jako jeho „externí oči“. Supervidovaným ukazuju, jak se dívat na svoji práci, jak na ni nahlížet v kontextu vzniklého problému. Upozorňuju je na to, že mají takové „osobní světýlko“. Když se jim rozbliká, znamená to: „Tohle neděláte dobře, tady si například sami škodíte, tenhle přístup brání práci,“ apod. Účastníky ale nepodrobuju žádnému křížovému výslechu. Při práci dbám na dodržování základních komunikačních principů, jako je transparentnost, čitelnost, mlčenlivost a vymezení jasných hranic. A snažím se být co nejvíce respektující.

## **Je pro spolupráci s vámi klíčová ochota?**

Ano. Především je to ochota nahlížet na svoji práci, dokonce o ní pochybovat, ochota spolupracovat a posouvat se dál. Strašně důležitá je i sebereflexe. Když supervidovanému toto schází, odmítá se mnou většinou spolupracovat.

## **Kdo se na vás obrací nejčastěji?**

Někdy je to přímo management organizací, který pro svůj tým nebo i pro sebe požaduje supervizi, někdy jsou to pracovníci přímé péče. Jejich práce je náročná a jediným způsobem, jak předcházet profesnímu vyhoření či odchodům do jiné sféry, je pečovat o své duševní zdraví i v pracovním prostředí.

## **Jak začíná vaše spolupráce?**

Na začátku vždycky představím sebe a svou práci a pak říkám – supervize je tady pro vás a má vám přinášet užitek. Úplně jednoduše a na rovinu se ptám: Co teď potřebujete? Na co z oblasti vaší práce se chcete podívat? O čem si chcete povídat? S čím vám mohu pomoci?

## **Co vám odpovídají?**

Například: Máme problém s komunikací v týmu, neumíme se domluvit, nespolečně pracujeme, situace se často hrotí do konfliktu, napětí je mezi námi cítit stále apod. Často týmy chtějí zlepšit komunikaci a posílit tak vzájemnou spolupráci. Někteří se setkávají s agresivitou ze strany klientů, přetížením, nejistotou. Mnohdy je trápí i etická rozhodnutí, ztráta empatie nebo celková únava.

## **Komu jste pomáhala naposledy?**

Týmu zdravotníků z pobytové služby. Řešili kvalitu poskytování péče a vznikající nesoulad mezi jejich zdravotnickým a pečovatelským úsekem a tím, jak oba nahlíží na potřeby klientů. Stalo se například, že zdravotníci zadali pečovatelskému týmu, že je potřeba u pacienta s permanentním močovým katetrem dodržovat hydrataci a hlídat jeho pitný režim, ale pečovatelský tým na to vůbec nedbal. Chtěli se věnovat tomu, jak tuto situaci řešit.

## **Co jste jim radila?**

Mým úkolem není radit. Mohu přinést informaci, jiný pohled nebo zkušenost odjinud. Co je užitečné pro ně, si volí sami. Věnovali jsme se otázce odpovědnosti, a to etické i trestní, kompetencím jednotlivých pracovníků i možnostem, jak zasáhnout včetně toho, co pro ně znamená vystoupit z řady a hájit zájmy klienta.

## **Jak s nimi pracujete dál?**

Při práci volím různé cesty. Záleží, jaká skupinka se sejde, jaké chce řešit téma, k jakému cíli chce dojít. V každé situaci funguje jiná technika. Někdy je užitečné pracovat se všemi najednou, zařazovat různé formy moderované diskuse, jindy je zase lepší rozdělit tým do menších skupin. Obzvláště přínosná je technika tzv. reflektujícího týmu, kdy si povídám s jedním členem skupiny, ostatní poslouchají a potom k tomu dávají svoji zpětnou vazbu, co je samotné během povídání k tématu napadlo, a přinášejí nové pohledy. Jindy používáme různé karty, obrázky, někdy kreslíme schémata, mapy.

## **Stává se, že někdo z týmu vaši práci bojkotuje?**

Stává. A většinou je to ten, který se mým příchodem, mým pohledem zvenčí cítí nějak ohrožený. Někdy se podaří postupně postoj takového člena týmu proměnit, někdy ne. Pokud takový přístup převažuje, není pro tým moje přítomnost užitečná a je lépe ve spolupráci nepokračovat.

### **Proč je tak důležité se supervizi věnovat?**

Je velmi užitečná v tom, jak zvyšovat citlivost vůči potřebám vlastním i druhých, vůči potřebám organizace a jak porozumět potřebám systému vůči potřebám svým. Navádí nás, jak se zamýšlet nad tím, proč některé věci jsou tak, jak jsou, jestli mi to zrovna takto vyhovuje, jakou roli v tom vůbec sám hraju, jestli můžu něco podniknout.

### **Existují nějaké rady, jak fungovat dobře v kolektivu?**

Každý tým je složený z různých osobností. Nemusíte si se všemi sednout lidsky, ale profesně je důležité respektovat jejich roli a zkušenosti. Je důležité umět naslouchat a opravdu vnímat, co druhý říká. Když něco nevíte nebo si nejste jistí, ptejte se. Obzvlášť v prostředí zdravotnictví je lepší zeptat se dvakrát než udělat chybu. Je dobré si uvědomit, že zpětná vazba není kritika. Je to způsob, jak se učíme od sebe navzájem i sami o sobě. Vaše emoce jsou důležité a pokud vás něco zasáhne, je v pořádku o tom mluvit. Týmová spolupráce není totiž jen o tom, co děláte, ale jak to děláte. A malé věci jako nabídnutí pomoci nebo poděkování, mají velký dopad, stejně jako jednání s respektem. To vytváří zdravé pracovní prostředí.

**Mgr. Adéla Michková, Ph.D.** Působí jako odborná asistentka a vedoucí Oddělení zdravotně sociální práce na Katedře porodní asistence a zdravotně sociální práce a současně jako supervizorka v Centru péče o zdraví Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. Supervizi se věnuje 20 let, a to jak prakticky v roli supervizorky v sociálních službách, tak výzkumně. Supervizi odborné praxe studentů považuje za významný nástroj přípravy nejen sociálních pracovníků, ale i dalších pomáhajících profesionálů, a podílí se na zavádění supervize do jejich studijních plánů. Je členkou Asociace supervizorů pomáhajících profesí.

TEXT Zuzana Paulusová : FOTO Pavla Ribárová

*Tento text najdete v exkluzivním vydání časopisu Univerzity Pardubice MY UPCE, vydání č. 115, v tištěné i on-line podobě.*

<https://www.upce.cz/supervize-je-nastroj-treba-jako-lopata>