

ZÁZNAM Z WORKSHOPU TÝMOVÁ SUPERVIZE III.

25. dubna 2008

REMIUM Praha se spolupráci s Českým institutem pro supervizi

TÉMA: HRANICE TÝMOVÉ SUPERVIZE

Průběh diskuse v pracovní skupině – zapsala Lena Tomšů

Skupina formuluje několika otázek k tématu hranic, ke kterým se vztahují další témata otvíraná ve skupině

- Co je za tou pomyslnou hranici, kterou hledáme
- Mezi čím hranici stavíme
- Kdo všechno patří do týmu (kdo v týmu skutečně je)
- Co jsou „týmová témata“

Návrh ke směřování práce skupiny podle šesti oblastí z novinářské praxe: co, kdo, kde, jak, kdy, proč:

- co není supervizí v kontextu práce v organizaci – jiné formy práce skupin a týmů: porada, posezení s kolegy, terapie v týmu atd. X pracovní skupina si pojmenovává, co může být ve formátu supervizního sezení: nácvik, vzdělávání (zaznělo např: téma komunikace v týmu)
pozn. zapisovatelky: ve skupinové diskusi se poprvé objevuje souvislost koučinku a přímé supervize
- co je (může být) společné s dalšími druhy setkávání: „týmový čas“
- existují výrazné odlišnosti týmové supervize pro menší tým a např. pro tým rozšířený o více pracovníků s větším záběrem v rámci organizace? - ve vztahu k otázce různých zájmů v supervizi (jaký vliv může mít velikost týmu na obsah supervize)
- týmy využívající supervize lze chápat ve vztahu k organizační struktuře
- zastavení skupiny u pojmů: schůzka projektového týmu X supervize projektového týmu
pozn. zapisovatelky – v diskusi skupiny se začíná objevovat odlišnost výchozího chápání a převažující dosavadní zkušenosti se supervizí: zkušenost se supervizí manažerskou – Diakonie a další pracoviště a školy a jejich zkušenost především se supervizí externí
- supervizní formát setkávání: také jako možný prostor pro vyjasnění témat a oblastí, které si tým či jednotlivci ponese dál – supervize jako nástroj k získání náhledu a porozumění kontextu problémů či situací, potřeb týmu i jednotlivců (díky možnému pojmenování supervizorem či samotným týmem i pochopení, kam jít dál s určitými tématy či druhy problémů)
- zastavení u situace: dojednaná případová supervize se mění v týmovou - *otázky:*
 - má to supervizor dojednané?
 - je to tak správné – kdo to určí, rozhodne?

Návrh pro další směřování práce ve skupině:

- definovat cíle týmové supervize obecně
- pojmenovávají se možné směry při práci s týmem:

procesní práce - zastavovat a pojmenovávat, kam s otevřeným tématem či problémem půjdeme, nejde-li to na supervizi (nástroj: pojmenovávání toho, co se aktuálně odehrává – hranice supervize se pak možná rýsují samy)

vymezování rámce – co nepřísluší na supervizi, nebudeme vůbec otevírat, supervizor podporuje supervizanty v dodržování kontextu a hranic supervize

pozn. zapisovatelky: ve skupině u tematické hranice supervize zazněla věta: „co on (supervizor) potřebuje lidi naučit“ - skupina se opakovaně začíná vracet k hranici koučinku a supervize

- zastavení skupiny u pojmů: skupinový koučink X týmová supervize
- rýsuje se obrazný název pro týmovou supervizi - měňavka jako vyjádření proměnlivého prostoru
- zaznívá: do týmové supervize se možná vejde více věcí a témat
- kvalita týmových vztahů do supervize X kvalita, posun výkonový do koučinku
- je špatně, kdy je týmová supervize nahrazována týmovou terapií s cílem odstranit symptomy
- supervize by měla především umožňovat, aby se lidi stávali „týmovými hráči – možnost pracovat jako tým“ (možné rozhodnutí supervizora učít lidi být týmem a pomoci vytvářet prostor pro týmovou spolupráci)
- „nemoc v týmu“ x „určitá vývojová fáze týmu“

Zkušenost z kontraktování: někdy zadavatel postupuje jako rodič, když odevzdává dítě: tady ho máte a uzdravte ho nebo např. domluvte mu

Téma nepřítomnosti vedoucího týmu na supervizi: možné zatížení vedoucí pozice mocí – zvážení indikované nepřítomnosti vedoucího týmu (doporučeno, je-li navíc v mnoharolovém zatížení)

Situace z praxe: supervize dojednaná týmem projektu bez vědomí nadřízeného

Pozn. zapisovatelky: v tomto kontextu vyplouvá otázka po smyslu kontraktování v triádě a vztahu takové supervize k superviznímu systému organizace – existuje-li.

U tématu hranic opakovaně ve skupině zaznívá: „to záleží na kompetencích supervizora“, otázka: Mají-li být kompetence supervizora skutečně hlavním „tvůrcem a určovatelem“ hranic? Kde je v tomto chápání možných hranic zadavatel (+ triáda jako taková) při dojednávání spolupráce?

K otázce kdy:

Kdy začít?

Místo a čas pro tým. supervizi až při určité vyzrálosti systému, týmu, struktury apod. nebo naopak pomocí supervize zachytávat nerovnováhu v sousedících prostorech – viz obrázek měňavky, pojem: „pretým“: a) moc nezralý – takže ještě ne, b) nebo právě proto - už ano

Jak často pořádat kolokvium?

2X ročně – existuje potom kontinuum? 1X za 2 měsíce – není to moc? Každé 3 měsíce?

TÉMA: ZÁKLADNÍ USPOŘÁDÁNÍ TÝMOVÉ SUPERVIZE (TSPVZE)

Průběh diskuse v pracovní skupině – zapsal Jan Kostečka

*Nejdříve jsme generovali **otázky a témata** související s tímto tématem:*

- Kolik členů je minimum/maximum pro TSpvzi?
- Ideální frekvence TSpvze?
- Mají být nějaké výstupy z TSpvze? Když ano, tak jaké?
- Má/musí být na TSpvzi přítomen vedoucí?
- Minimální/maximální délka sezení TSpvze?
- Místo pro TSpvzi – v zařízení či mimo?
- Který tým má/nemá mít TSpvzi?
- Jaká jsou témata pro TSpvzi? (povolená/zakázaná)
- Doporučené způsoby práce v TSpvzi.
- Pravidla TSpvze.
- Na co se zaměřuje supervizor při TSpvzi?
- Povinná účast členů týmu?
- Cíl a očekávání z hlediska:
 - ✓ Supervizora
 - ✓ Organizace
 - ✓ Členů týmu
 - ✓ Vedoucího

Po otázkách a tématech vyvstala ve skupině potřeba definovat si základní pojmy – vytvořili jsme pracovní definici:

Týmová supervize je práce supervizora s týmem, která se zabývá tím, aby tým byl funkční. Zaměřuje se na část obsahovou (kompetence, koncepce...) a vztahovou (vztahové fungování týmu, fáze vývoje týmu).

*Vyvstala potřeba zabývat se **vztahem TSpvze a skupinové a případové supervize.***

U skupinové supervize neexistuje na rozdíl od TSpvze společný cíl. Oddělená případová a týmová supervize v jednom týmu je v dnešní době vnímána trochu jako luxus. Pokud však toto uspořádání je, pak „případový supervizor“ je expertem na problematiku a „týmový supervizor“ je expertem na tým a spolupráci. Existují i uspořádání, kde se s jedním supervizorem dopředu pravidelně vyhrazují některé supervize jen případům a jiné jen týmu.

*Zabývali jsme se i tím, **co je tým:***

Tým je definován společným cílem.
Tým není totéž, co organizace (i když v mezích případech může být).
Kdo určuje hranice týmu? Nejspíš vedoucí týmu.
Při mluvení o týmu může být pomocí otázka – jaký je to tým? (fotbalový, basketbalový, hokejový, tenisový,... – může to pomoci hledat jeho hranice a nastavení)

V závěru jsme se pokusili nalézt odpovědi na některé výše definované otázky:

Kolik členů týmu unese TSpvze?

- Extrém v rozmezí 20 – 9 (záleží na tom, na kolik si supervizor troufne)
- Komfortní počet 12-7
- Minimální počet 2

Frekvence TSpvze:

- ✓ Lze dělat jednorázovou (krizovou) TSpvzi? Asi ano, ale vyžaduje to specifické dovednosti stejně jako krizová intervence.
- ✓ Optimální frekvence 4-6 týdnů (max. 8 týdnů), aby to byl proces.
Při volbě frekvence je potřeba zvážit kontext supervize v organizaci (například, je-li v týmu souběžně supervize případová, může být týmová méně často).
- ✓ **Délka sezení TSpvze** je závislá na počtu členů týmu – minimum je 1,5 hodiny, optimum 2-3 hodiny.

- ✓ **Délka kontraktu** s jedním supervizorem – maximálně 3-5 let.
- ✓ **Zkušební doba TSpvze se supervizorem?**
Ano i ne. Pokud ano existuje v rozmezí 1 setkání – 1 rok.
- ✓ **Má být na TSpvzi vedoucí?**
Ano. Nemusí vždy, ale pak by ohledně toho měla být vytvořena jasná pravidla.
- ✓ **Jaké má být místo pro konání TSpvze?**
To je jedno, musí však splňovat podmínky pro supervizi obecně (bezpečné, klidné....)
- ✓ **Má (může) být na supervizi jídlo?**
ANO!

TÉMA: KONTRAKTOVÁNÍ V TÝMOVÉ SUPERVIZI (TSPVZI)

Průběh diskuse v pracovní skupině – zapsala Bohumila Kalousková

Skupina si v živelné diskusi postupně formuluje několik témat a otázek ke kontraktování v Tspvzi; některé z nich zůstávají nezodpovězeny:

Upozornění: mluvíme-li zde o supervizi, myslíme supervizi externí.

- Existuje v Tspvzi dvoustranný kontrakt, nebo vždy jen tří a vícestranný?
- Co to je tým, co supervize týmu?
- Jaké jsou cíle Tspvze? Umíme je stanovovat a měřit je?
- Jaké místo má Tspvze vedle ostatních nástrojů řízení a vedení týmů?
- Jaký je rozdíl mezi poradou a supervizí?
- Co dělat, když supervizor zjistí, že supluje roli vedoucího týmu?
- Máme vyjasněny pojmy „kontrakt, kontraktování, zakázka, dohoda“ a další a máme vyjasněno, jak jim kdo rozumí?

Otázku *Co je supervize týmu?* řeší skupina tím, že její členové uvádějí příklady zakázek týmové supervize:

- při vzniku organizace, když jde o vymezení kompetencí a nastavování komunikace; jde spíše o řízení organizace, tedy zakázka spíše pro konzultaci k řízení či supervizi řízení
- lektori ve škole si potřebují vyříkat vztahy mezi sebou, může to být hodně emoční, nemají vedoucího, ale koordinátora, jak opečovat, aby to nebylo destruktivní; zde zakázka spíše pro facilitátora a facilitaci
- zakázka od zadavatele, podpoře jejich činnost, aby uměli tu práci ve školách; zde zakázka spíše na metodické vedení; zakázka na Tspvzi může být kvůli nutnosti spolupráce a reflexi toho, co se „na place“ dělo

Zdá se, že se směřují cíle a zakázky, skupina se proto chce věnovat cílům týmové supervize, a opět skončí u zakázky:

- když je cíl ředitele „udělej mi z nich tým“, je to zakázka pro teambuilding (udělat teamspirit).

Při řízení a vedení týmů je v kompetenci vedoucí/ho dělat či zařídit si: teambuilding, supervizi řízení, metodické vedení, facilitaci pro projasňování kompetencí a řešení konfliktů.

Pokud to tam všechno je, týmová supervize může pomoci při podpoře týmovosti, role týmových pracovníků atp. „Mají-li jasný proces, mají vizi, mají cíl, neumí týmově pracovat – to je místo pro Tspvzi.“

Objevuje se otázka rozdílu mezi supervizí a poradou: cílem porady je řešit, cílem supervize je popovídat si o tom/?. Supervize je nástrojem výchovy a vzdělávání, porada je nástrojem řízení. Ne všichni přítomní s tímto vymezením souhlasí, supervize zdůrazňuje reflexi.

Týmová supervize usiluje více o reflexi než o dosažení cíle, je-li však cílem reflexe, musíme to nějak měřit (ale jak?).

Základem je případová práce, aby tým uměl mluvit o případu a vyladovat se v práci s ním. Když se to naučí, už externí supervizi nepotřebují, protože umějí reflexi; anebo potřebují supervizi, jen když se např. mění členové týmu, nebo je vedoucí zcela součástí celku a nemá nadhled (ponořen do věci spolu s týmem např. u neštěstí).

Co má supervizor dělat, když zjistí, že supluje roli vedoucí/ho? Posílit vedoucí/ho, aby vedl/a pomocí re-kontraktu. Vedoucí někdy potřebuje „odlehčit“, předat některou ze svých funkcí supervizorovi, dá se to nasmlouvat. Některé věci se zvědomují až v průběhu supervize, která někdy slouží ke zvědomování skrytého, pak přijde ke slovu rekontrakt, kontrola a změna smlouvy.

Kontraktování:

Kontrakt je vždy rámeček, nemůže tam být vždy vše dotažené. Možná se nedá nakontraktovat proces, je třeba mít na mysli dobro organizace. Je dobrým výsledkem dobré supervize dobrý

rozpad organizace? Supervize může být dobrým nástrojem rozchodů – kdo si to ale dá do kontraktu?

Zkušenost: jedna kolegyně dělala týmovou supervizi, a z organizace jí zapomněli zavolat, že týmovou supervizi chtějí zrušit – způsob ukončení supervize by asi v kontraktu měl být.

Zkušenost: když chce něco jiného tým a něco jiného supervizor a vedoucí – nakolik má supervizor zodpovědnost to nějak řešit? „Když to nechce tým, tak se asi supervize moc dělat nedá, ne?“ vs. „Je naivní si myslet, že tým se mnou chce vždy spolupracovat.“

Nutné je vracet se ke kontraktu a ke vzájemným očekáváním.

Na jak dlouho mít kontrakt s jednou organizací? Nejdelsí tak 5letý. Variantou je domluvit si cíl, a když je splněn, skončit.

Možná nemá týmovou supervizi dělat supervizor sám. Příklad: v projektu supervizní podpory pro pěstouny byli supervizoři dva - muž a žena v paralele pro situaci pěstounských rodin.

Máme vyjasněny pojmy „kontrakt, kontraktování, zakázka, dohoda“ a máme vyjasněno, jak jim kdo rozumí? Co je koučink ve srovnání s individuální supervizí? Existuje supervize organizace? Jak se má ve vztahu k auditu organizace?

Souhrn

- Členové skupiny se liší ve stanovisku k osobě zadavatele supervize. Podle toho, koho považujeme za zadavatele týmové supervize, vnímáme supervizní kontrakt jako dvoustranný („to je ten, co mi posílá peníze na účet, jinak mě nezajímá“) nebo tří a vícestranný (u týmové supervize s typickým přechylováním mezi 3 a 4 stranami = zadavatel, vedoucí a jeho tým, supervizor).
- Co se děje, když je identita týmu v rozporu s organizací?
- Co je cílem týmové supervize? Zčásti asi prohloubení reflexe, ale jak to budu měřit?
- Co je to tým? Organizační jednotka anebo skupina pracovníků, kteří mají svého vedoucího, musí „spolu“pracovat na stejném cíli.
- Indikací pro týmovou supervizi jsou možná situace, kdy tým má vizi, jasný cíl a proces, a přesto neumí týmově pracovat; nebo také když vedoucí nemůže nahlédnout situaci.
- Je týmová supervize něco speciálního nebo soubor různých nástrojů? Je k týmové supervizi nutná nějaká specifická dovednost?
- Může být výsledkem dobré supervize dobrý rozpad organizace?
- V diskusi se opakovaně vynořovalo téma „dobro organizace“ a ještě častěji v různých podobách téma „zralosti“ skupiny, týmu.
- Současná situace v sociálních službách může být pastí: pod tlakem standardů se množí žádosti o týmovou supervizi, aniž zadavatel (a často aniž supervizor) ví, co to znamená. Kontrakt je důležitý i pro ochranu všech stran včetně supervizora.

Postřehy zapisovatelky:

Ve skupině se bouřlivě diskutovalo a bylo obtížné diskusi zaznamenávat, často chyběl závěr... nestíhala jsem zapisovat a současně o tom, co jsem slyšela, přemýšlet. Byla znát silná potřeba sdílení zkušeností, objevila se spousta otázek, které by stálo za to více diskutovat a možná i dospět k nějakému závěru?

Postřeh BB:

Přesto, že se skupina měla věnovat kontraktování, věnovala se především jeho předpolí – zda vůbec věříme v tří a vícestranný kontrakt, v jeho důležitost, ve smysl stanovování měřitelných cílů atp.

P.S.

Téma „Existuje vůbec týmová supervize?“ bylo opuštěno, neboť by zpochybnilo témata ostatní.