

Týmová supervize 5 – 17. 4. 2009: Náročné situace v týmové spvzi

Přítomni: dle prezenční listiny

Beate Albrich, Hana Janečková, PhDr.Božena Lányová, PhDr.Miloslav Čedík, Bc.Lena Tomšů, PhDr.Jarmila Čierná, Mgr.Jan Kostečka, Lucie Hermánková, PhDr.Iva Košťálová, PhDr.Magdalena Frouzová, MUDr.Jan Kredba, PaedDr.Petr Klíma, MUDr.Helena Fišerová, Michal Žmolík, Irena Švábová, Josef Forman, PaedDr.Martina Richterová Těmínová, Mgr.Radek Benýšek,Mgr.Alena Zemanová, Mgr.Martina Příbylová, Mirka Benešová, Mgr.Zbyšek Mohaupt, MUDr.Helena Machová, Pavlína Gabrhelíková, MUDr.Romana Hronová, MUDr.Helena Kuželková

1. Úvod – seznámení s lidmi a s tématem

Přítomní byli ze supervizních líhní ČISu, Remedia, Fakulty humanitních studií, Asociace supervizorů ve školství, ČASu, Rozvojové supervize Li McDerment a Th. Hännchena

Očekávali, že

- se potkají s lidmi, kteří dělají stejnou věc, a nebudou na těžkosti a úskalí tým. spvze sami
- setkání a sdílení bude tak fajn nebo tak užitečné, jak o tom slyšeli nebo jak to zažili minule
- se víc dozvědí o týmové supervizi a doplní si své vzdělání; budou mít dobrý pocit, že něco pro sebe dělají; napotřetí se pokusí pochopit, že týmová spvze existuje
- setkání jim pomůže odpovědět na otázky, které zrovna teď při spvzi týmu řeší nebo na které narážejí, případně které jsou pro ně výzvou
- zůstanou díky setkání v kontaktu se supervizí; odnesou si zprávy o aktuálním dění a zažijí propojování líhní
- téma využijí, ač sami supervizi neposkytují, nebo ji poskytují a zároveň přijímají
- se bude opět mluvit se spvzory i z pohledu uživatele supervize
- dostanou body, které mají sbírat jako účastníci supervizního výcviku ČISu
- zažijí vedení tak různých lidí, jako je MK a BB

2. Představování papírů – témat a způsobu, jak s nimi ve skupinách budeme nakládat

A. Etické principy v týmové supervizi

- člen týmu začne mluvit na supervizi o někom, kdo není přítomen
- člen týmu se v mezidobí spojil se supervizorem a sdělil mu něco ze života týmu mezi čtyřma očima
- vedoucí týmu a členka týmu mají intimní vztah a nikdo o tom nemluví
- tým tlačí na supervizora, aby se dělo něco, co je v rozporu s kontraktem (např. místo o případech chtějí mluvit o týmu nebo o vedení)
- tým nechce sdělovat supervizorovi nepříjemná témata (např. krádeže v týmu)

- supervizor je v dalších vztazích (přátelských, intimních, apod.) s členem týmu nebo s vedoucím týmu (příp. se zadavatelem)

B. Moc a vliv v týmové supervizi

- boj o moc mezi vedoucím a supervizorem nebo mezi členem týmu a supervizorem (vedoucí nechce pouštět pracovníky na supervizi, supervizor má výhrady ke způsobu vedení vedoucího týmu, člen týmu nebo vedoucí je zakladatel služby nebo organizace a vytváří ze své pozice tlak na supervizora)
- chybí zadavatel supervize nebo vykonává svou roli pouze formálně (např. nechce vyjednávat o kontraktu)
- vedoucí týmu nebo zadavatel přehazuje svoje pravomoci na supervizora (např. vedoucí týmu odmítá chodit na týmovou supervizi)
- vedení týmu (org.) a tým má rozporné představy o službě
- supervizor chce tým odvést z nevhodného prostředí pracoviště nebo chce dělat úpravy prostoru, kde probíhá supervize (např. odstraňování stolů)

C. Procesy a jevy, které týmovou supervizi mohou zničit nebo ztížit její průběh a výsledek

- jednotliví účastníci nebo většina týmu při supervizi mlčí
- během supervize vznikne osobně laděná a zraňující hádka
- člen/ové týmu nebo supervizor destruuje/í průběh supervize (např. člen týmu opakovaně odvádí pozornost od probíraného tématu, člen týmu opakovaně znehodnocuje tým nebo supervizora, supervizor je nepřiměřeně kritický vůči týmu)
- supervizor nesleduje v průběhu domluvený cíl supervize
- supervizor zaměňuje supervizi za terapii (např. supervizor interpretuje vstupy účastníků supervize na úrovni osobní, nikoliv pracovní, dává diagnózy, „léčí“)
- supervizor na supervizi jen naslouchá, pouze přihlíží, nestrukturuje dění

Postup probírání ve skupinách:

- a) jak jsme se s tématem setkali – sdílení
- b) co na něm je to „náročné“ – identifikace typu zátěže a implicitních hodnot
- c) jak lze postupovat - metodika

3. Sdílení práce skupin + diskuse

A. skupina: Etické principy v týmové supervizi (referuje VČ)

doplnili jsme ještě pár témat:

- co dělat, když, že se tým drží neetického přístupu ke klientům
- tým sdělí supervizorovi etického pochybení, ale zavazuje jej mlčením, chce aby tým kryl
- co s vážným etickým pochybením člena týmu
- co dělat, když tým volá po tom, aby bylo etické zacházení s klienty, ale nejsou pro to
- podmínky (nedostatek personálu, financí....)
- tým a supervizor mají jiné etické nastavení, event. normy

Tři témata jsme zpracovali:

1. člen týmu začne mluvit o nepřítomném členovi týmu

b) co je tam náročné:

není to košer

jak udržet hovor v „mezích slušnosti“ (aby nešlo o pomlouvání, či „vylévání emocí na obětního beránka“)

jak ale zabít diskusi?

může být těžké zastavit

můžeme chtít po týmu, aby se tom vůbec nemluvilo? je to neslušné o někom mluvit, kdo tam není?

c) metodika:

zpátky ke kontraktu (může to být ošetřeno v kontraktu – co tým bude dělat s touto situací)

pokud je to dojednané, můžeme to zastavit a nebo se ptát: co děláme? co to má za rizika?

kam nás to může dovést? je to týmové či osobní?

nákres, zápis: může vrátit situaci do mezí slušnosti a je to současně transparentní pro nepřítomného člena

diskuse:

Lena: stalo se někomu na supervizi, že by tuto situaci zastavil a co to vyvolalo?

Honza: co se děje, když se stále opakuje téma jednoho člena týmu (nebo vedoucího)

2. tým chce po supervizorovi něco jiného než je v kontraktu

a) situace: tým v týmové supervizi, ale chce něco jiného (učení, případová supervize)

b) co je tam náročné:

že tým chce něco **místo** supervize (např. přednášení) proto, aby se jí vyhnul supervizor má nepříjemný pocit, že se neděje to, co je dohodnuté (příp. i vůči zadavateli)

někdy se může stát, že je to pro tým dobré

c) metodika:

mít na paměti kontrakt

být opatrný – zastavit se, zvážit konkrétní situaci (v jaké jsme fázi? je to místo něčeho?),

pojmenovat, event. rekontraktovat

3. tým nechce něco sdělovat supervizorovi (v týmu se krade, v týmu jsou intimní vztahy, člen týmu se dopustil závažného etického uklouznutí, apod.)

b) co je tam náročné:

supervizor vnímá něco neverbálně, něco je viditelné – může to pojmenovávat

pokud takové signály nejsou, proces je zablokovaný

tým naznačuje, ale nevnímá důležitost této skutečnosti

supervizor nerozumí, může se cítit znejistěný, může cítit rozpaky, může se dostat do role

„spolupachatele“

c) metodika:

pokud to jde (tj. je to nějak viditelné) zastavit a pojmenovat

je možné mít v kontraktu, co se děje v případě, kdy supervizor se dostane do takové situace

rozhovor s pracovníkem nebo s týmem, stanoví se další postup – např. ind.

supervize, příp. další postup, když se toto nestane. Supervizor má povinnost zajistit, aby se neděly pracovní-právní přestupky.

ptát se těch druhých, zda jim to vadí?

ptát se, zda znají normy? vejdu se do nich? známe naše supervizní normy?

Supervizor může nastavit normy ve vztazích (např. intimní vztahy s kolegou, s vedoucím, atd.) – povinností je zvědomovat důsledky stavu věcí. (to záleží na konkrétní situaci: např. v malém týmu je to jiné než ve velkém)- pro tým, pro klienty.

B. skupina – Moc a vliv v týmové supervizi (referuje MK a Jan Kredba)

K předem připraveným tématům jsme přidali další, spíše obecnější:

- jakou přirozenou moc má supervizor?
- kolik moci chce tým, aby měl supervizor?
- bezbrannost supervizora (když se supervizor nemůže bránit)

Zabývali jsme se střídavě dvěma tématy (v jednom bylo obsaženo i to druhé)

1. téma – boj o moc (lákání k boji o moc) mezi supervizorem a vedoucím týmu

situace: vedoucí týmu využívala týmovou supervizi k neadekvátní kritice svých podřízených

co je tam obtížné:

pracujeme s hierarchickým systémem, který má nějakou formální strukturu, ale neformálně to může vypadat dost jinak

potíž s uhlídáním kontraktu

v průběhu supervize se odhalí skryté kontrakty

do týmové supervize se promítne minulý vztah s ved. týmu (s-vizorka s ní dělala ind. s-vizi)

metodika:

je tam mnoho dilemat: např. má s-vizor takovou situaci zastavit, zamezit jejímu pokračování, nebo má podporovat účastníky supervize k tomu, aby nastalou situaci reflektovali? má mít vedoucí týmu speciální zacházení (ochranu)?

supervizor se může ptát, pojmenovat situaci ve vztahu ke kontraktu

reflektovat situaci a podporovat k reflexi i ostatní účastníky

budovat vztahy založené na důvěře, respektovat (také roli šéfa)

uvědomovat si, kdo všechno je klient

ochraňovat prostor supervize – tedy zasáhnout, nepřipustit takovou situaci

diskuse:

BB : a co ochrana supervizora? S-vizor musí být při smyslech, jako matka a v letadle, která musí nejdřív chránit sebe, aby mohla chránit dítě

každé SV setkání nemusí končit happyendem (může být i součástí kontraktu)

JKr: téma moci zůstalo u dilemat – týmová spvze je možná blbost. Co znamená respekt k vedoucímu?

C. skupina – Procesy a jevy, které mohou týmovou supervizi zničit...(referuje BB)

Nové téma jsme nepřidali, volili jsme pořadí:

Všech 12 účastníků skupiny chtělo probrat hádku; pořadí témat dále bylo: supervizor nesleduje cíl (10); destrukce (9); ticho (8); záměna spvze za terapii (6); pasivita spvzora (5). Stihli jsme dvě první témata: pečlivě probrat hádku a do značné míry i cíl.

1. téma - během supervize vznikne osobně laděná a zraňující hádka

a) *situace (= kdo jak to zažil z pozice spvzora, z pozice spvodovaného týmu):* napětí bez vyjádřené hádky (vždy na spvzi někdo chybí, neb ty dvě strany nevydrží být spolu na jednom místě); neudržitelné vyvržení emocí; oznámení otevřeného konfliktu mezi účastníky hned na počátku spvze; tým si odkládá nepříjemné situace až na spvzi, tu bere jako místo k hádání; tým se pustil do vedoucího (pracovní věc, týkala se překročení etic. kodexu) – ten nic, spvzor nic; z výměny názorů se stal konflikt přístupů a generací; konflikt dvou žen o přízeň muže na pracovišti, jedna poté podala výpověď

Účastníci rozlišují osobní hádku (spvzora to strhává k terapii, neb chce „ošetřit“ jednu či obě strany či celý tým) a konflikt o práci, který do týmové spvze patří. Může však jít i o zdánlivě pracovní spor, který je podložen osobními emocemi a řevnivostmi (a naopak).

b) *co je na tom pro spvzora to náročné:*

riziko aktivizace pozornosti, spvzor si všímá hádajících se, už ne tolik ostatních ve skupině; spvzor čelí očekávání – co ty s tím uděláš?; bojím se, že neoddelím pracovní od osobního, že to neuřídím, že se objeví osobní zranění, nedokážu to zavřít, zpracovat, aby došlo k domluvě, co dál; úzkost, že to neošetřím; že budu mimo, ani se nedostanu ke slovu; co mám dělat se sebou – koho začnu chránit?; straním, mám obavu o „oběť“; kterou složku spvzora mám uplatnit – mám hlídat normy, nebo proces?; jsem objektivní?; mám odstup?; nesčítám něco z průběhu spvzí, nemám někde nějaký historicky otevřený účet?

c) *metodika – jak na to, aby spvzor k dobrému zvládal hádku při týmové spvzi:*

Nastavení spvzora – hádku může považovat za výzvu a projev důvěry týmu. Nechat účastníky si to říct.

Při překročení formy upozornit (zastavit, brzdit) Ne, tak ne – připomenout, jak zacházíme s respektem (např. ke klientům, což máme ve standardech), můžeme to zkusit zformulovat jinak.

Spvzor se může doptat (a vtáhnout tým): Nerozumím, vy možná ano – jak to vidíte? Rozfázovat, rozlišit obsahy: pojmenovat to osobní a to pracovní; připomenout smlouvu a cíl týmové spvze (= proč tam jsme); „vkládat fólii mezi pracovní a osobní“. Uzavřít: na závěr spvze „mírovou dohodu“; nebo se zeptat „co bude dál“ a vyzvat k fantaziím v tomto směru (pojmenování může přinést neutralizaci „hořlavého obsahu“ či nápady k jeho hašení); podpořit síly týmu – např. vyjádřit reálnou důvěru: vy jako pracoviště to zvládnete; případně připustit „dnes to nedopadlo“ – vždycky to nemusí dopadnout (což by mohlo být v učebnicích spvze i v spvzní smlouvě).

Spvzor potřebuje promýšlet (např. na spvzi spvze nebo v diskusi s kolegy atp.) svoje rozhodnutí: za jakou část hádky беру zodpovědnost? Za jaké její aspekty? Jak mám načasovat intervenci (když např. vnímám skrytý konflikt), abych tým nepředběhl/a, zároveň abych konflikt nenechal/a „vyhnít“ až k destrukci?

Spvzor je při zvládnání hádky vzorem – tedy by si měl dát (např. spvzně) prověřit svůj vlastní vztah ke konfliktům a způsob reagování na ně.

2. téma - supervizor nesleduje v průběhu domluvený cíl supervize anebo její směr

a) *situace (= kdo jak to zažil z pozice spvzora, z pozice spvdovaného týmu):*

Zaznívaly zkušenosti především ze strany spvdovaných, takže jsme si uvědomili, že tuto situace spvzor většinou nevnímá, zato spvdování ano.

Spvzor ztratí cíl, protože ho nemá, anebo nemá domluvený cíl pro dané setkání; domluven cíl, v diskusi sklouzlo jinam, spvzor seděl, a koukal, lidi říkali – proč teď mluvíme o tomhle? Co to teď děláme a proč?;

Nevyžádaná práce na mně – dobrá, ale? Dobrá by byla, kdyby byla pojmenována – kdyby se mě někdo zeptal Chcete do toho jít?;

Zažila jsem, že to bylo i dobré, že se to celou dobu proměňovalo – tři hodiny jsme šli po malých krocích, takové pidikontrakty, spvzor se vždycky ujistil, jestli tohle chceme zrovna dělat, byl to dobrý úklid.

b) co je na tom pro spvdované to náročné:

vlna zlosti, pak apatie = nedostane se na klienty, a pro ně tady jsme; ztráta jistoty – nepřekontrovalo se to nějak, aniž jsme u toho byl/a?; utíkáme – dává to spvdovaným i spvzorovi možnost vyhnout se těžkému tématu; nejistota – cíl nebyl řečen, a spvzor se ptá: Co dnes máte? – A my: A co máme mít?

c) metodika – jak na to, aby se spvzor neztratil:

Mít smlouvu a dohodnutý cíl rámcový i pro toto setkání.

Mít obojí v průběhu spvze aktivně připomínáno: spvzor si sám každých deset minut připomíná cíl; spvzor si cíl napíše pro sebe anebo pro všechny a jasně ho vyvěsí, aby ho všichni mohli kontrolovat; spolupráce dvou spvzorů při vedení týmu – jeden hlídá cíl.

Číst varovné signály v průběhu spvze: lidi se ptají, co se děje: přestanou mluvit (+ viz výše).

Uvědomit si nutnost se zastavit a pojmenovat, kde jsme: je to prospěšné, co teď děláme? Uhnuli jsme od něčeho? Kam jsme se to teď dostali, k čemu? Je třeba zpřesnit cíl anebo kontrakt – rekontraktovat?

Končit spvzi dotazníkovým vyhodnocováním, rutinně se ptát na cíl a jeho dodržení.

Jít na spvzi spvze.

4. Závěr a vyhodnocení kolokvia

Přítomní oceňovali

- **společenství** (4x): že je možné se nad supervizí vídat; že nám jde se společně domlouvat; že jsme všichni na jedné lodi; že v nejistotách nejsem sama; že jsem tu mohla být (mám co dělat, abych v organizaci spvzi udržela)
- že odjíždí s pocitem náhledu do problematiky; že jsme to dokázali uchopit
- brainstorming, víření v hlavě; **inspirace** (5x)
- že v malé skupině to bylo bezprostřední, užitečné, odpočinkové; dělnost naší skupiny; že se nám dařilo se domlouvat; že – ač mě přepadla tíseň při vstupu do ohromné místnosti, kde všichni z praxe – bylo to příjemné; dobrou a užitečnou práci
- že si pojmenovala zkušenosti; zapadalo to spíše do vlastních zkušeností spvdovaného; na většinu otázek jsem si už odpověděl, jako když si člověk dá číslo do rovnice.
- **připravenost setkání** (4x): připravenost témat - ušetří se tím čas; připravenou struktura; pečlivou přípravu
- strukturu a metodické výstupy, které měly podobnou linii; pár komentářů, které to propojily: zastavit, odstup, důležité chránit sebe, zamyslet se, co to znamená mít respekt; zuby nehty se držím výstupu – zpátky ke kontraktu, zastavit proces, zastavit u sebe
- že bude zápis

Nespokojení byli s tím, že

- **toho bylo mnoho** (8x): cítí se přehlčena; nemá sílu to pobrat; zůstal trochu chaos; ztrácí se mi, co jsme udělali; na jiné skupiny už se naladit nešlo; témat

hodně; skákali jsme na další a další témata, která se týkala moci; nadýmal jsem se

- ve skupině se nedošlo k výsledkům, zůstala spousta nejasností, nepodařilo se to uchopit; úplně se nám nepodařilo v tématu moci, možná bylo přínosnější pojmenování dilemat, téma není tak jednoduché, jak by se zdálo; ve skupině to trochu protékalo mezi prsty, neuchopili za správný konec; pohybovali jsme se ve dvou rovinách – jedna konkrétní případ, druhá, že jsme skákali na další a další témata, byli jsme takový rozrušený;
- u moci a vlivu si toho tolik nevytáhla
- přinesení témat a výstupů z jednotlivých skupin méně srozumitelně předané než v předchozích kolokviích, bylo to možná tím, že to přednášeli jen tři lektoři
- z tohoto setkání si odnáší nejméně, bylo nejméně utříděné, podvedený tým, že už bylo připraveno zadání - situace

Navrhovali, aby

- **se omezil počet témat** (6x); bylo jedno téma; bylo trochu méně; „za totáče jsem byl na přednášce pana malíře Šerých, zpracovával celý život úsečku; na sklonku života si říká, že to byla blbost – příliš velký téma, měl se věnovat bodu; přivítal bych práci do hloubky, klidnou, spočinitou, jedno malinký téma, na kterém bychom všichni pracovali, probrali to“ (JKr)
- se příště téma týkalo **moci a vlivu v týmové spvzi** (5x); téma moci významné zvláště v týmové spvzi, vždy jde o systém, a spvzor do systému patří (proti zneužití moci je třeba zplnomocňovat tým, jako se zplnomocňuje klient; dobré kontraktování, aby se tým mohl ozvat); příště o moci – témata daná, třeba patnáct - dva tři lidi by si popovídali o tématu, které relevantní; moc a zodpovědnost; „sám sebe jsem musel označit jako spvzního monarchu až despota – jestli něčeho já se děším, vzdát se své moci v procesu spvze“ (PKI)
- se dotáhl rozdíl spvze a terapie včetně toho, zda a kdy obě formy do sebe přecházejí
- víc času se věnovalo etickému tématu
- se znovu vyzkoušela praktická ukáзка (minule lidi oceňovali praktickou ukázkou spvze týmu)
- se témata namodelovala: jsou některá standardně dobrá řešení, pak složitě kontexty, kde jsou horší a lepší řešení, s následky pro lidi či spvzora, kratším a delším dopadem – namodelovat, jaké řešení co bude mít za následek
- se kolokvium propojilo s videodílnou
- na pozvánce příště byl telefon
- byla **další pokračování** (5x)

Překvapil/o je

- velký počet lidí (2x)
- že jsem si v průběhu přišla na odpověď ze své supervize
- že u etiky nás bylo z toho množství jen pět