

8.2 Supervidujeme/intervenujeme v týmové supervizi: malý supervizní oblouk v rámci jednoho supervizního sezení

Oblouk supervizního sezení dělíme na tři části, podobně jako jsme rozdělili velký oblouk. Úvod, stať a závěr supervizní spolupráce se nazývají Kontraktování – Supervidování/Intervenování – Hodnocení. Průběh malého supervizního oblouku si pro názornost ukážeme na **týmové supervizi případové**.

8.2.1 Víťame se, soustřed'ujeme a domlouváme: první část supervizního sezení

Na začátku je třeba se společně naladit na to, proč se na supervizi scházíme a v jaké situaci, co spolu máme dělat, kdo jsme v tuto chvíli „my“. Ožívají dohody vyjednané v kontraktu, také však probíhá bezprostřední lidské setkání.

Účel a úkol první části supervizního sezení

Úvodní část supervizního sezení má za úkol:

- nastavit spolupracující atmosféru;
- navázat na předchozí supervizní sezení, připomenout velký oblouk spolupráce a jeho návaznost;
- dohodnout se, co spolu dnes budeme dělat, aby to sloužilo mimo jiné tomu, co spolu dělat máme a co je domluveno v kontraktu;
- vyjednat cíle supervizního sezení a způsoby, jak bude cílů dosahováno.

Úvodní část zpravidla trvá čtvrtinu až třetinu supervizního času, tedy u dvouhodinové supervize přibližně 30–40 minut. Průběh supervize ale není přímka, jde spíš o pohyb v obloucích a kruzích. K úvodu je možné se vracet například v situaci, kdy supervidovaný jedinec či tým postupně zpřesňuje svůj cíl v daném supervizním sezení.

Ritualizace

Supervidovaní i supervizor mívají tendenci k neuvědomované ritualizaci pracovních procesů, tedy i supervize. Někdo se na supervizi neobejde bez svého hrnku s čajem, jiný bez „své“ židle. Supervizor je placený za reflexi, takže navzdory vlastní tendenci ritualizovat může experimentovat například se zasedacím pořádkem tak, že si pokaždé sedá jinam. Podporuje tím

pružnost a také může sledovat skupinovou dynamiku, například kdo mu usedá po boku, kdo tváří v tvář atp.

Neuvědomovaná ritualizace může nahrazovat chybějící rituály záměrné. Supervizor si všímá, jaké rituály tým a on sám využívá při vítání a začínání. Ptá se, jak tým ritualizuje příchody a odchody svých členů, co dělá v nepříznivých situacích atp.

V geriatrickém týmu supervizor položil otázku, co členové týmu dělají, když zemře pacient. Úmrtí na oddělení byla častá. „Nic, to se tady přejde,“ zněla rezignovaná odpověď. Ukázalo se však, že pokaždé někdo otevře okno, aby duše mohla odletět. Zafungovala nápodoba, dělo se to bez domluvy a bez reflexe.

Prostředí a zacházení s prostorem

Vlivy místa a vnějšího a vnitřního prostředí vyladujeme zvláště na začátku supervize. Někdy se stačí rozhlédnout: Sedí všichni přiměřeně pohodlně? Nesedí někdo na příliš vysoké a jiný na příliš nízké židli? Vidí všichni na všechny, je kruh aspoň zčásti kruhem? Nemáme mezi sebou příliš mnoho předmětů? Nízký stůl může působit jako bariéra, zároveň jako místo, za nímž se lze pohodlně usadit anebo skrýt. Je v místnosti přiměřeně teplo? Je dost čerstvého vzduchu? Máme co pít, případně i něco drobného sníst, je-li supervize s přestávkami? Neruší nás něco zvenčí (hluk sbíječky, hlasy za dveřmi apod.)? Neruší nás něco zevnitř? Mají všichni vypnuté mobily? Neruší pes, který je nečekaně přítomný na supervizi? Nezabýváme se příliš neklidem dítěte, které neměla členka týmu kam dát?

Přiměřeně se ptát na pohodlí všech zúčastněných je pro vstup do supervizního sezení užitečné. Supervizor je povinen postarat se též o svou stabilitu a vnímavost, to znamená rutinně si připomenout: Jaká je teď moje role, jaký mám úkol a jakou zodpovědnost? Případně si položit další otázky: Na co teď na začátku supervize myslím? Jak se teď a tady ve svém těle cítím? Je něco rušivého zvenčí nebo ve mně? Co s tím udělám?

V týmu terénních pracovníků bylo zvykem brát si s sebou do práce na ulici psa. Organizační zvyklost narazila na možnosti supervize: dva psi na supervizi se předháněli, kdo umí silněji štěkat. Tato situace umožnila podívat se na zavedenou kulturu jinými očima. Příští supervize – již bez psů – dovolila zabývat se tématy, pro které je potřeba přiměřené soustředění na sebe.

Zacházení s časem

Délka supervizního sezení je formulovaná v kontraktu. Přesto se kolem času může leccos dít podobně jako kolem prostoru. V obou případech jde totiž o hranice.

Setkáváme se s tím, že členové týmu se na supervizi trousí nebo potřebují odejít dříve, někdy kvůli neodkladné práci, jindy proto, že mají nižší úvazek, atp. Vedoucí týmu anebo supervizor by měl dát jasně najevo, že supervize začíná a končí pro všechny stejně v předem dohodnutou hodinu. Při rozdílech v pojetí supervizního času se obvykle jedná o střet různých kultur, supervizor může být přesný, a tým časově rozvolněný, nebo naopak, anebo o vyjadřování supervizních témat náhradním způsobem. Pro supervizora z toho plynou dva nároky: aby zůstával dochvilný i tehdy, když tým dává najevo, že na přesném začátku a konci supervize tolik nezáleží, a aby téma času třeba i opakovaně pojmenovával a otevíral prostor pro reflexi a týmovou diskusi.

Docházka na supervizi

Na začátku supervizního sezení nás zajímá, kdo je přítomen a kdo nepřítomen. U nepřítomnosti se ptáme na důvody. Děje se to někomu z týmu opakovaně? Je-li nepřítomno více členů týmu, jaká to přináší rizika a jak s nimi budeme zacházet? Občas může z prosté evidence (ne)přítomnosti členů týmu vzniknout důraz, který se promítne do průběhu celého sezení.

Zaměření pozornosti a pracovní spojenectví

Sešli jsme se a pohodlně usadili. Je třeba postupně zaměřit pozornost všech na supervizní spolupráci. Jeden z možných způsobů je, že každý z členů týmu sdělí, čím (v práci) žije, na co myslí. Ukazuje se, že to může být zajímavé nejen pro supervizora, ale i pro členy týmu a vedoucího. Další z možností je probrat novinky z mezidobí včetně nových členů týmu.

Užitečné bývá se na novinky z organizace a týmu ptát zvláště tehdy, je-li interval mezi supervizemi delší než jeden měsíc. Podstatné jsou personální změny v organizaci, které mají přímý vliv na supervizi, například změny na pozici zadavatele supervize, vedoucího týmu a členů týmu, nebo významné úspěchy či naopak neúspěchy týmu anebo třeba změny ve financování organizace.

Některé změny bývají viditelné, například **přítomnost nových členů týmu**. Je třeba se vzájemně představit, krátce seznámit a ptát se, co vědí o supervizi, jestli mají informace o tom, jak probíhá tato supervize, jestli

četli supervizní kontrakt a na co z něj se chtějí zeptat apod. Supervizní čas věnovaný novým členům týmu se vyplatí, stejně jako se organizaci vyplácí věnovat pozornost novým pracovníkům v podobě kvalitního zácviku. Jiné změny mohou být méně zjevné, například když se z člena týmu stane jeho vedoucí. V tom případě je namístě domluvit se na opětovném vyjednání supervizního kontraktu, protože pozice vedoucího týmu je důležitým článkem supervizního víceúhelníku.

Návaznost supervize a propojení supervizních výstupů s praxí

Podle stylu supervizora a dohody s týmem se někteří supervizoři na minulou supervizi a její projevy v praxi neptají. Považují to za záležitost týmu či organizace. Jiní supervizoři tuto otázku nikdy nevynechají. Jde o víc než jen o návaznost supervizního procesu. Dozvídáme se, jak propojené nebo naopak oddělené jsou **rozhodovací a reflektující** komunikační prostory a postupy v organizaci a nakolik se v organizaci supervize cíleně propojuje se situací klientů a s rozvojem pracovníků a týmů. Všem stranám supervizního víceúhelníku by mělo jít o provázání. Někdy vznikají na poradě témata, která jsou vhodná na supervizní zpracování, naopak ze supervize obvykle vznikají podněty pro poradu týmu nebo poradu vedení. Na úrovni pracovníka jde o to, zda a jak výstupy ze supervize promítl do praxe, nikoliv o to, jestli si z minulé supervize něco pamatuje. Pokud se na supervizi odehrává něco užitečného, a nepromítá se to do života organizace, je otázkou, k čemu supervize je. Supervizor by se měl snažit povzbudit diskusi na toto téma a například na hodnoticím setkání usilovat o změnu.

Výběr témat a supervidovaných

Někteří supervizoři nechávají tým rozhodovat o náplni daného supervizního sezení přímo na místě. Je pro ně důležité být u dynamiky, která se rozehrává při rozhodování o prioritách, což může být typické i pro jiné než supervizní situace. Jiní supervizoři považují výběr supervizních témat za věc týmu, u které supervizor nemusí být. Toto rozhodování se pak zpravidla odehrává na poradě před supervizí, aby čas supervize byl plně využitý. Každý z přístupů má svá pro a proti. Někdy může do rozhodování o supervizních tématech vstoupit aktuální situace týmu anebo člena týmu. Potom je namístě dohodnout se, jestli a z jakého důvodu dáme přednost aktuálnímu tématu, s nímž dopředu nikdo nepočítal.

Supervizor, který počítá s výběrem témat na začátku supervizního sezení, se občas potká se situací, že „nikdo nic nemá“. Členové týmu mlčí, ač se

v supervizní dohodě zavázali, že se budou na supervizi připravovat. Možná si ale na supervizní spolupráci s daným supervizorem teprve zvykají a oťukávají se nebo se v týmu či organizaci něco závažného stalo a v týmu převládá orientace na řešení, nikoliv na reflektování. Nebo na supervizi není dost důvěry a bezpečí mezi členy týmu anebo mezi týmem a supervizorem, případně se o některých tématech v týmu mlčí zvykově a členové nemají jistotu, jestli se hodí tento zvyk porušit. Supervizor situaci „nikdo nic nemá“ uchopí, strukturuje a využije pro reflexi. Pojmenuje ticho a případně ho chvíli nechá působit. Chvilé ticha zpravidla rozdělí zúčastněné na ty, kdo si ticha užívají, a na ty, v nichž stoupá úzkost nebo netrpělivost. Krátká diskuse na téma zmíněných rozdílů může být dobrým odrazovým můstkem k tématu, které se objevilo v nitru některého člena týmu ve chvíli ticha. Další možností je, že supervizor zaměří pozornost na mezidobí mezi supervizemi a ptá se členů týmu na to, co se v tomto čase důležitého dělo. To obvykle rozproudí debatu, případně objasní vstupní mlčení. Supervizor se samozřejmě také aktivně ptá, jak kdo nastalé situaci rozumí.

Na týmové supervizi se objevila bezradnost, nikdo neměl téma na supervizi. Členové týmu to zdůvodňovali náročnou organizační poradou, která před chvílí skončila. Supervizor pochopil, že je potřeba zaměřit pozornost od porady k supervizi. Navrhl otázku „Který klient mě napadne jako první?“. Následující kolečko bylo zajímavé pro něj i členy týmu. Dvěma z nich se vybavili klienti, které až dosud považovali za bezproblémové a příliš se jimi nezabývali.

Odkazy a přesahy

Někdy se při domlouvání o zaměření dané supervize ukáže, že navrhované téma přesahuje supervizní dohodu. Supervizor pomáhá témata třídit a odkazovat je tam, kde by mohla být řešena. Například je nasmlouvaná týmová případová supervize a ukazuje se, že je třeba více se zaměřit na spolupráci týmu při vedení případů, což patří spíše do týmové supervize vztahově komunikační. Nebo se ve vztahově komunikační týmové supervizi mohou objevit supervizní potřeby vedoucího týmu.

Vedoucí týmu nabízí při vztahově komunikační týmové supervizi svoje pochybnosti kolem vlastní direktivity při vedení týmu. Při důsledném dotazování na cíl a způsob jeho dosažení se ukázalo, že se téma skládá ze dvou podtémat. Vedoucí týmu by ráda znala pohledy členů týmu na to, jak

je řídí a jestli ji vnímají jako příkazující. Ráda by také promýšlela situace, kdy se cítí nepříjemně, protože si připadá příliš direktivní. Chtěla by si více porozumět a najít přiměřenou rovnováhu při řízení druhých. První podtéma patřilo na vztahově komunikační supervizi, kdežto druhé do supervize vedoucích.

Vyjasňování, co kam patří, pomáhá průběžně zpřesňovat supervizní dohodu.

Domluva o podobě daného supervizního sezení: čas, téma, cíl, cesta

Témata jsou vybrána. Mělo by být rámcově jasné, na kolik z nich se asi dostane. Supervizor sdílí s týmem časovou rozvahu: supervizi je třeba dobře uzavřít. Podle počtu přítomných a cíle, jehož chceme dosáhnout, bychom na uzavření měli nechat přibližně posledních 20 minut supervize. Je-li supervize dvouhodinová, obvykle je možné věnovat se dvěma tématům či případům. Někdy ale jedna věc zabere celé dvě hodiny, jindy se do dvou hodin vejdou pohodlně témata tři.

Při dojednávání průběhu a cílů konkrétního sezení v případové týmové supervizi jde o to, aby si supervidovaný nositel případu uvědomil, co potřebuje a čeho chce v přineseném tématu dosáhnout. Supervizor s ním a týmem dojednává, zda je cíl i postup všem srozumitelný, jestli je například pro všechny zřejmé, jak se mohou do procesu zapojit. Vyjednávání cíle a postupu prověří supervizorovu dovednost dotazování. S pomocí otázek se supervizor s týmem posouvá od obecné formulace tématu k formulaci dosažitelného cíle včetně toho, jak téma uchopit, jak k cíli dojít a kolik času na to budeme potřebovat. Myslíme i na to, jak cíl supervidovaného v daném supervizním sezení souvisí s cíli anebo výsledky uvedenými v písemném supervizním kontraktu, tedy ve velkém supervizním oblouku.

Strukturování úvodní části supervize a supervizní styly

Úvodní část supervize může mít řadu podob. Obecně je supervidovanými na počátku supervizní zkušenosti lépe přijímáno, když je supervize strukturovaná. Důležitá je přiměřenost, málo nebo příliš strukturovaná supervize může něco postrádat. V prvním případě se dostávají do popředí spíše procesy anebo vztahy, v druhém případě cíl. K tomu přispívá i styl supervizora. Supervizoři zaměření na dojednaný cíl budou úvodní části supervize strukturovat jinak než supervizoři zaměření na proces, tedy na to, co se zrovna děje, a jinak než supervizoři orientovaní na reflexi vztahů.

8.2.2 Tanečním krokem postupujeme k cíli: hlavní část supervizního sezení

Cíle, časy a způsob spolupráce máme vyjednané a můžeme se zaměřit na dosažení dojednaného supervizního cíle, tedy na reflexi a nadhled. Supervizní postup není rychlý a přímočarý, všímá si souvislostí, zacházení s časem, využívá dynamiky týmu i dynamiky mezi týmem a supervizorem. Podobá se spíše týmovému tanci než štafetovému běhu.

Spolupráce při dosahování cíle supervizního sezení

Podoba spolupráce záleží na supervizorově pozornosti a otevřenosti. Drží se dohodnutého tvaru a kromě toho je pozorný k různým odbočkám a podtématům, které se při cestě k cíli mohou vyskytnout. Dění pojmenovává a o případných změnách cílů, časů či cest k cíli vyjednává. Na druhou stranu, i když proces jde po stopě předem vyjednané, je dobré občas směrem k supervidovanému anebo týmu vyslat otázky typu: Děláme to, co je třeba? Jaké je tempo? Nejdeme moc rychle nebo příliš pomalu? Míříme k cíli? Jak daleko od něj jsme?

Vyvážená angažovanost

Naplnění dohodnutého způsobu spolupráce při dosahování cílů v týmové případové supervizi je dílem spolupráce týmu, supervidovaného a supervizora. Komunikační vyváženost je namístě, případová supervize v týmu by neměla být jen dialogem mezi supervidovaným a supervizorem. Členové týmu se v supervizním procesu angažují v závislosti na použité metodě a obeznámenosti se supervizí. Někdy pomáhají zasazovat téma do konkrétní reality týmu a organizace, jindy jsou nositeli celé supervize jako například při supervizi procesu. Delší výměna mezi supervizorem a supervidovaným je nutná například při změně cíle. Poté je dobré vyzvat tým k zapojení, jinak se lidé nudí nebo ztrácejí představu, co se po nich chce. Část týmu se zpravidla angažuje více, část zůstává v pozadí. Supervizor se na mlčící může obrátit přímo a jednotlivě (Zajímalo by mě, co vám teď běží hlavou?) anebo jako k celku (Co k tématu mají ti, kteří se zatím nezapojili?). Zapojení členů týmu do komunikace k tématu může prozrazovat i jejich týmové role: provokatér se obvykle zapojuje výrazněji než hodnotitel.

Postupy pro dosahování změny – intervence

Supervize je komunikační proces. Pro jeho zvládnutí a pro dosahování supervizních cílů potřebuje supervizor umět vést rozhovor, dokázat

usnadňovat (facilitovat) dění ve skupině a využívat postupy pro navození změny, intervence. Věnujeme jim samostatnou kapitolu.

Zacházení s časem

Také ve střední části supervize sleduje supervizor čas. Někdy je cíle supervize skutečně dosaženo v dohodnutém čase, jindy dokončíme téma dříve a ptáme se, co uděláme s časem, který zbývá. Nebo se času nedostává. Supervizor by měl rozlišit, čeho lze ještě dosáhnout, a čeho nikoliv, a podle toho postupovat. Dotáhnout je možné téma, které si vyžádá dalších 5–15 minut. V tomto smyslu s týmem dojednáváme prodloužení času. Pokud je potřeba času více, hledáme náhradní řešení. Může dokončení tématu počkat do příští supervize? Bylo by možné v tématu pokročit na poradě týmu? Bylo by užitečné vyjednat například individuální supervizi, pokud je na ni myšleno v kontraktu? atp. Obvykle ničemu neprospěje, když „přesčasovou práci“ na tématu ztratíme čas vymezený na vyhodnocení celé supervize. Zodpovědnost za zacházení s časem mají do určité míry všichni. Je však na supervizorovi, aby zvládl řídit supervizní proces. Podobně jako pilot potřebuje čas na vzlet, let a hladké přistání.

Zacházení s dynamikou a tempem

Supervizní proces můžeme chápat jako proud prožívání a přirovnávat ho například k vodnímu toku a okolnímu dění. I v něm působí různé síly (dynamika), leccos se v něm a kolem něj děje. Supervize se může „líně táhnout“, „valit se překotně jako horská bystřina“ nebo „šlapat jak výletní parník“. Pozorování a pojmenování dynamiky vesměs pomáhá napojit se na obsah. Supervize může ohrožovat podobně jako vodáky ohrožuje vysychající tok s prosvítajícím dnem. Děje se to třeba, když probírané téma supervidovaného zasahuje do osobní roviny nebo probíhá paralelní proces či jde o dlouhodobě tabuizované týmové téma, u kterého není jasné, co způsobí, když se obnaží. Valit se jako bystřina může supervize například v situaci, kdy se podaří opustit týmové obrany, uvolněná energie se potřebuje projevit „teď a tady“ a nemá smysl jí v tom bránit. Do určité míry je možné říct, že téma si nachází v procesu svou přiměřenou dynamiku. Neplatí to zcela, každý máme svoje osobní tempo, supervizor sám může být spíš líným tokem delty, nebo spíš splašenou horskou bystřinou. Tempo je třeba vyladovat, aby procesu a jeho dynamice sloužilo. Ptáme se proto opakovaně, jestli nepostupujeme příliš rychle nebo příliš pomalu. Můžeme tím pomoci těm, kdo se v procesu supervize ztratili.