

# TÝMOVÁ SUPERVIZE

PhDr. Martin Hajný

Představme si týmovou supervizi jako „cestu supervizora do světa týmu“. Budeme se tak pomocí této metafory pohybovat procesem vzniku, průběhu a ukončování týmové supervize. Jednotlivé kroky a zastavení budou charakterizovány obvyklými a možnými podobami stavu týmu a supervizora. U některých se zastavíme víc a prohlédneme si možná úskalí, které tam tým či supervizora čekají. Nebudou chybět ani doporučení dobré praxe, tipy k uvažování a sebereflexi. V poslední části textu se setkáte podrobněji s pastmi případové supervize v týmu.

## ČÍM SE ZABÝVÁ TÝMOVÁ SUPERVIZE?

Jak už vyplývá z pojmu supervize – i zde jde o to zpřehlednit proces práce s klienty (v tomto případě v sociální a zdravotnickém rámci), aby jej pracovníci lépe „viděli“, mohli se v něm orientovat a jednat v souladu s profesními principy ve prospěch klientů, učit se ze své práce a rozvíjet kvalitu vzájemné spolupráci i celé organizace.

### **„Supervize týmu“ a „supervize v týmu“**

Nadpis se snaží od sebe odlišit dvě klíčová ohniska zaměření pozornosti týmové supervize supervize. Supervize „týmu“ označuje zaměření na vztahy a uspořádání rolí na pracovišti, kompetence jednotlivých kolegů, charakter řízení, mechanismy rozhodování...a dalších mnoho oblastí týmové práce a spolupráce, které dohromady tvoří organismus, kterému říkáme tým. V supervizi „v týmu“ jde vlastně o využití týmu jako supervizní skupiny, která pracuje na reflexi případu práce s klientem. S oběma typy zaměření se v praxi můžeme setkat. Někteří supervizoři poskytují pouze jeden či druhý a odmítají jejich mísení, proto nechávají ten další „typ supervize“ na jiném supervizorovi. Jiní se řídí dohodou s týmem, která „případům“ či „týmové spolupráci“ vymezuje určité pensum hodin a frekvenci. Někdo dává přednost jednomu typu reflexe s tím, že druhý – doplňkový – spolu s týmem zvolí operativně podle aktuálního stavu týmu či těžkostí některých členů. V této kapitole budu termín týmová supervize používat v jednom i druhém významu – tam kde to bude nutné, upřesním, který mám právě na mysli.

### **Jakým oblastem se může věnovat „supervize týmu“?**

- Co kdo v týmu dělá? (Zpřehlednění kompetencí pracovníků, jejich náplní práce, stejně jako postoje jednotlivých členů týmu k jejich práci - kdo co dělat chce a nechce či umí nebo neumí.)
- Jaké jsou v týmu neformální role? (Tvůrčí myslitel, bořitel, skeptik, macho, rozjížděč, dotahovač, milosrdná sestra, anděl - směsice rolí ve vztahu k práci i osobních)
- Jaká je kvalita a vývoj spolupráce mezi členy týmu. Jak vzniká, jak se hodnotí, nakolik se o ní komunikuje.
- Převládající atmosféra v týmu – příčiny, vliv kontextu, paralelní procesy (Například souběh a vzájemná interakce stavu nálad mezi klienty v zařízení a mezi kolegy.)
- Co se děje na rozhraní mezi týmem a dalšími lidmi v organizaci (dalšími programy a vedením).
- Rekapitulace minulosti pracoviště, tradic, hodnot a hledání nebo upřesnění dalšího vývoje, aspirací a cílů.
- Jak probíhá péče týmu o sebe – kde lze brát podporu, inspiraci, kontrolu, učení, uvolnění, ocenění?

## Jakým oblastem se může věnovat „supervize v týmu“?

- Společný rozbor případu - dlouhodobé práce pracovníka s klientem
- Diskuse nebo strukturovaná reflexe průběhu konzultace s klientem a zpětná vazba
- Reflexe vedení určitého programu nebo aktivity s klienty (vstupní rozhovor, diagnostika, volnočasové aktivity)
- Rozbor vzniku zátěžové, krizové situace s klienty
- Hlubší rozbor nebo reflexe zkušeností s nějakým obecnějším tématem (například „agresivní klient“, „rizika relapsů..“)

## ORGANIZACE A TÝM - STAV PŘED SUPERVIZÍ

Předpokládejme, že zanedlouho má dojít k momentu, kdy nějaká organizace v sociální nebo zdravotní sféře osloví nového (nebo prvního) supervizora. V tuto chvíli je organizace i tým, o jehož supervizi jde, v nějakém rozpoložení – tak jako každý živý organizmus je v určité fázi vývoje, „zdravotním stavu“, psychickém či duchovním vyladění. Tým proto může být spokojený a šťastný stejně jako rozvrácený a depresivní. Může si připadat soběstačně a sebevědomě, nebo zažívat pocity, jakoby tonul, ztrácel se. Může být „zamilovaný do sebe“, hrnoucí se do budoucnosti, nebo také žijící z podstaty, apelující na své tradice, minulost a zásluhy. Ve vztahu k supervizi pak může čekat „preventivní prohlídku u lékaře“ nebo „chirurgický zákrok“, „mučení“ nebo „pohřeb“.

## NĚKOLIK MOŽNÝCH KONSTELACÍ VZTAHŮ V ORGANIZACI A JEJICH MOŽNÝ VLV NA SUPERVIZI

Supervizor se již v prvních setkáních s týmem může setkat s projevy, kterým nerozumí, které mu ztěžují práci a nějak ovlivňují jak se tam cítí. Mezi častější a přitom náročné reakce týmu na příchod supervizora patří projevy jako: pasivní přístup, mlčení, extrémně stručné představení problémů, popírání či bagatelizace problémů či otázek a dilemat, neustálé žertování či sarkasmus, pozdní příchody, absence, myšlenková pasivita, násilné vyžadování magických řešení. Zdánlivě méně složité ale někdy o to složitější jsou: pochlebování supervizorovi, horečné a budovatelské nadšení, nabízení dalších příjemných výhod či služeb (odvoz od vlaku, pohoštění, zprostředkování výhodného nákupu, oslovení známého, co něco zajistí apod.).

Nyní uvedu několik příkladů uspořádání vztahů a vazeb v organizaci a týmu, se kterými se podle mého lze setkat, a které mohou stát v pozadí se specifickými obtížemi při navazování supervizního vztahu.

### „Vedoucí a ti ostatní“

V takovém týmu je charakteristická významná a klíčová role vedoucího nebo ředitele či manažera. Zvláště jde-li o zakladatele nebo charismatickou osobnost, která je velice silně osobně spjata s celou organizací. Vzniká tím typ vztahu „my“ a „on“ („ona“). Moc a odpovědnost nejsou vyváženě rozloženy a obvykle nejsou ani transparentně kontrolovány. Vedoucí může být zjevně dominantní, familiární až arogantní – může být ale také nadměrně vstřícný, obětavý a zachraňující. Chování a rozhodování či proces budování ideologie organizace nebývají průhledné a koherentní. Mállokterá aktivita se obejde bez jeho vědomí či schválení. Vliv, který uplatňuje, prosazuje silou nebo skrytými cestami. Ostatní zastávají komplementární role: jsou submisivní nebo závislí na cizích rozhodnutích a aktivitě nebo naopak systému a vedoucímu skrytě odporují, bojkotují iniciativu a dělají si věci tajně po

svém.

### **Jaký může být dopad takového uspořádání na supervizi?**

Pracovníci a týmy jsou pasivní nebo pasivně agresivní či – méně často – otevřeně rebelující. V rámci supervize tak tým třeba zapomenout na termín, nestačí se připravit na supervizi, hovoří jen o bezpečných tématech či případech. Pracovníci se nemohou identifikovat s rolí supervidovaných – staví pak tento postoj v podobě: „Takové problémy, které bych musel na supervizi probírat, opravdu nemám.“ nebo: „Jsem tu abych pomáhal klientům, nebo abych chodil na supervizi?!“ Členové týmu, kteří chtějí stav změnit, se mohou pokoušet získat supervizora na svou stranu. Nesnadné pak je, když se o to snaží pomocí jakoby náhodných či vyžádaných rozhovorů, o kterých ostatní nemají vědět.

Emocionálně takovou supervizi provází někdy nuda spojená s napětím. Jindy se supervizor s takovým vedoucím chtě nechtě střetává nad každou vhodnou příležitostí a je tlačěn do podřízené nebo loyální role. Když supervize končí, obě strany si oddechnou... konečně se každý může vrátit k „opravdové práci“. Tým si také nemusí být jistý, kam přijdou informace ze supervize, a co se s nimi stane. Může být potíž získat je pro supervizi, budovat důvěru, bezpečí a víru v možnou změnu.

Tým také někdy bývá – v důsledku takovýchto zkušeností s autoritami - semknut proti všem ostatním (ostatním programům, managementu, dalším organizacím, klientům atd.) Supervizor totiž představuje nutné zlo, ohrožení či alespoň rivala, se kterým je nutné – či příjemné – bojovat.

### **Koalice mezi několika členy týmu (a následné rivality)**

V týmu existují koalice, které si vůči sobě vymezují tak, že to vede k ustavičnému rivalizování, očerňování, vztahování klientů ho hry, taktizování... Může jít například o skupinu „mladí aktivní nadšenci“ proti „pasivním praktikům“, stát proti sobě mohou „direktivní a nároční“ proti „liberálům a demokratům“, ženy proti mužům, partnerský pár koleů proti zbytku... Výsledkem je pak narušení komunikace. Vznikají „hry“, „skrytý život týmu“ a někdy následná devalvace druhých a jejich práce. S tím vším bývá ale spojena i vyslovená nebo skrytá neochota se pouštět do čehokoliv, co by tento křehký systém narušilo. Supervize je ze svého principu dění, které se snaží o otevřený pohled na komunikaci a vztahy – proto pro takové uspořádání může představovat ohrožení, které se projevuje odporem, zdánlivou spoluprací, vytvářením náhradních témat nebo ustrnutím v nekonečných konfliktech.

### **Slabý vedoucí (vedoucí, který nechce být vedoucím)**

Nemůže-li nebo nechce-li se vedoucí skutečně ujmout své role, uplatit moc s ní spojenou, může to být důsledek více faktorů. Ve hře mohou být jeho osobnostní předpoklady, dosavadní kariéra (stává se vedoucím týmu, jehož byl členem), odlišuje se výrazně od ostatních vzděláním, věkem, zájmy... Pro atmosféru v supervizi z toho pak může plynout například neustálá nejistota, nedotažené rozhodování, pocit ohrožení ze zásahů managementu, nadměrná pozornost k malicherným osobním konfliktům mezi členy týmu, absence strategie rozvoje, rigidita místo disciplíny. Supervizor může například upadnout do pastí, ve které začne přebírat roli stínového vedoucího.

### **Konstelace vztahů zahrnující i supervizora**

Koalice, konfliktní či odtahité vztahy, nerovnovážná komunikace mezi jednotlivými aktéry supervizního dění zahrnují samozřejmě i supervizora. První známky určitých vztahových tendencí a pohotovosti vytvářet pro supervizora určitou specifickou roli je možné zaznamenat už při prvních krocích supervizora a vytváření kontraktu. Později – v části o samotném procesu supervize – se zaměřím na několik častějších uspořádání vztahů v rámci supervizního

trojúhelníku.

## **STAV TÝMU Z HLEDISKA ZKUŠENOSTI A ZRALOSTI**

Při práci se skupinou se někdy říká, že má-li zůstat skupinou, nemůže jít tempem rychlejším, než má její nejpomalejší člen. Je to poněkud zjednodušující tvrzení, které nás ale správně upozorňuje na význam a dopad toho, že v týmu jsou lidé různě zkušení, mívají i různorodou zkušenost se supervizí a celková odezva týmu na vstup supervizora tím vším bude ovlivněna víc, než bychom mnohdy očekávali. Podívejme se na jednoduché rozčlenění určitých typičtějších rysů pracovníků v závislosti na jejich zkušenosti.

### **Začínající pracovník**

Není si v práci jistý, což v závislosti na jeho osobnosti někdo může a jiný nemusí dávat najevo. Projevem toho může být nejisté a nekonzistentní rozhodování ale i zdánlivě pevně až zjevně rigidní držení se určitých postojů či principů. Hledá něco či někoho o co se opřít, něco spolehlivého. Vše je pro něj nové, jeho entuziasmus se zaměřuje spíše na pomoc lidem než na vlastní rozvoj a sebereflexi. Různorodá hlediska a úhly pohledu jej mohou zneklidnit. Supervize pro kolegu v této fázi profesního vývoje může být za horizontem jeho „vidění“, někteří o ní ani nevědí. Mnozí ze začínajících znají pojem supervize, ale jejich očekávání mohou být značně nerealistická. Zahrnují často jak předpoklady, že v ní najdou vodítka, rady, instrukce, tak i obavy, že půjde o odhalování jejich chyb a nedostatků. Celkem právem ale ve svém hledání určité jistoty očekávají v supervizi i spolehlivý zdroj podpory, kolegiálního vedení, myšlenkovou strukturu a bezpečí. Supervize by jim proto měla umět poskytnout větší strukturu pro reflexi jejich práce, ale také citlivé rozšíření někdy dočasně zúženého spektra strategií, metod či postojů.

### **Pracovník se střední dobou praxe**

Dokáže mnohem víc vnímat svůj díl a roli v práci s klienty vnímá zároveň i práci druhých. Pod vlivem narůstající jistoty v to, že svou práci nějak zvládne, se může každý vyvíjet velice různorodým způsobem. V souvislosti se stavem týmu i organizace se někteří dál učí a stávají se velice zkušenými, jiní mohou ale upadnout do limitujícího stereotypu práce s klienty, ve které jim začne rychle hrozit pocit nudy, opakování či dokonce vyhoření. Jiní mohou příliš dlouho setrvávat v adaptaci na zavedenou praxi v organizaci, zatímco ti směřující více k hledání autonomních cest, začínají podnikat odvážné či riskantní experimenty. V některých organizacích se v této fázi profesního vývoje může zvláště výrazně projevovat první tendence spadnout do určitých profesních „pastí“, jako jsou například: nadměrně silná vazba ke klientům a odtažení či rezignace vůči kolegům nebo managementu, nebo naopak uzavírání se v týmových vztazích (i vztahových problémech), které tvoří úkryt před frustrující nebo zatěžující prací s klientelou.

Úkolem supervizora je zde především identifikovat spolu se supervidovaným jeho síly vhodné k dalšímu rozvoji a kultivaci a jeho osobní „pasti“ - tendence, které by mohly narušit jeho profesní vývoj.

### **Zkušený pracovník s dlouhou praxí**

Bude pravděpodobně jistý (anebo se tak bude alespoň snažit zapůsobit), jeho motivace k práci (ale i případná rezignace, odpor k práci) bude mít již solidní základnu. Pokud se jim v práci daří a i po delší době praxe v ní setrávají, budou mít zřejmě „velké objevy“ o sobě a klientech za sebou. Budou si poměrně jistí v tom, co dělají a budou schopni pružně přizpůsobit své přístupy ke klientům. Mohou být ale také v závislosti na svém osobnostním uspořádání poměrně citliví ve své sebeúctě v rámci týmu. Zvláště citlivě mohou reagovat na

přístup, ze kterého bude zřejmé, že si supervizor nepovšiml jejich (často nesnadno) vybudovaných kvalit. Supervizní přístup by měl mít spíš charakter konzultace a kolegiální podpory.

## **NASTAVENÍ SUPERVIZORA PŘED SUPERVIZÍ**

### **Osobní vyladění supervizora**

Jako určuje předznamenání v notové osnově další průběh skladby, tak i počáteční nastavení supervizora ovlivňuje do značné míry další průběh supervizního procesu. Může být zkušený nebo začátečník, jistý i úzkostný, zvnějšku tlačенý, bez peněz, přetížený, zamilovaný do oboru, zklamaný metodou. Vstupní zabarvení ovlivní první reakce a rozhodování. Sehraje roli v tom, jak bude zacházet s prvními informacemi ze strany organizace. Tento výchozí stav se nepochybně projevuje v tom, jak supervizor dokáže vnímat první informace o organizaci, týmu, zakázce a kontextu kontraktu. Nadměrné zatížení v osobních či profesním životě může zúžit jeho pole vnímání a neověří si nějaké informace. Silná touha „dělat už supervizi“ jej zas třeba vtáhne do kontraktu, který je nerealistický nebo skrytě manipulativní. Vyhoření a profesní stagnace mohou vést ke stereotypnímu průběhu mapování a vyjednávání, které nepomohou supervizi v organizaci vymanit se z ustálených a neproduktivních kolejí apod. Pojistkou proti takovým zátěžím může být zvýšená sebereflexe, která stojí na tom, že dotyčný si je ochoten a schopen připustit, v jakém osobním a profesním okamžiku života se nachází a jaké to může mít dopady na jeho supervizní praxi. Výhodou v této souvislosti bývá třeba i psychotherapeutický výcvik, který představuje intenzivní proces sebepoznání a otevřený pohled na sebe sama.

## **STAV SUPERVIZORA Z HLEDISKA ETAPY JEHO PROFESNÍHO VÝVOJE**

### **Vývojové úrovně supervizora**

Stoltenberg rozčlenil profesní i osobnostní rozvoj supervizora schematicky do několika období. Využijeme členění do tří fází a několik jeho klíčových charakteristik. Pomocí dalších aspektů je ale rozvineme je do podrobnějšího a barvitějšího obrazu:

### **Nadšený a úzkostný supervizor**

„Toto období vývoje je charakteristické pocity úzkosti a určitou naivitou supervizora.“ (Stoltenberg, 1987) Dotyčný přechází obvykle z role pracovníka, který byl nebo je dosud supervidován. Supervizor v této fázi má řadu domněnek obvykle ovlivněných (někdy i nevědomě) vlastními prožitky ze supervizí, vlastními potřebami ve vztahu k supervizi. Může být zatížen řadou ambic a nároků, které by měl splnit. Styl práce supervizora mívá stereotypní prvky, supervizor mechanicky aplikuje určité postupy či cíle. Usiluje a vyhledává úspěch či ocenění, což mu v mnohdy složitém pletivu týmových vztahů paradoxně brání v jejich dosažení.

Hledá definice, vymezení a hranice supervize. Usiluje o jistá vodítka, doporučení, návody či konkrétní techniky, které by mu pomohla překonat znejišťující povahu supervizního dění. Díky svým předpokladům a vlastním potřebám, které si promítá do druhých, může mít potíže rozeznat skutečné potřeby supervidovaných. Do procesu týmové supervize vstupují obvykle i prožitky, ambice, zklamání z vlastní historie jeho dosavadní práce v týmech a pracovištích.

### **Supervizor vidící a pochybující**

„Supervizor si více uvědomuje svou moc i bezmoc, sílu vlivu, který může mít na supervidované“ (Stoltenberg, 1987) Již poznal chvíle, kdy si je jist tím, co činí a proč. Ty ale bývají vystřídány okamžiky, kdy cítí zmatek, vnitřní konflikt a zřejmou frustraci. Bojuje svůj

boj o to, kým vlastně profesně je, pochybuje a v dočasné krizi v sobě přetavuje vlastní osobnostní dispozice v užitečné supervizní nástroje. V hledání své identity naráží ne nejednoznačné závěr, vzájemně rozporná pojetí supervize jako profese nebo metody, různé koncepce supervize, různorodé styly zavedených supervizorů. Nežádá se může z přemíry nejistoty začít zlobit na supervizi nebo její představitele. V hledání vlastní cesty pak buď pokračuje anebo ji v této fázi opouští.

### **Supervizor skromnější a odvážnější**

„Supervizor se dokáže otevřeně podívat sám na sebe, má přehled o metodách, které má k dispozici...dokáže se vyladit na potřeby supervidovaných...dokáže uvést do souladu své přemýšlení se právě prováděnou supervizí...“ (Stoltenberg, 1987) Již také unese větší míru nejistoty a dokáže v supervizní situaci opustit zavedené techniky více experimentovat. Hájí své hranice a postoje a ocenění či rychlý úspěch v práci vítá jako dobrý ale ne nezbytné výsledky. Začíná vnímat supervizi méně jako profesi nebo metodu a více jako způsob nazírání, přemýšlení a vztahu.

## **PRVNÍ KROK – KONTAKT, OSLOVENÍ NEBO ZAKÁZKA**

### **První důležité dojmy, signály a pozorování**

Prvním krokem může být oslovení ze strany organizace, otázka kolegy, který kontakt zprostředkovává, méně často aktivní nabídka ze strany supervizora. Nověji se objevuje výzva ke konkurzu, ve kterém tým nebo vedoucí vybírá optimální nabídku od více supervizorů. Samotná situace, otázka či oslovení má již určitý styl, tón, míru naléhavosti. Některé výzvy jsou zcela věcné a racionální, jiné emocionální až svádivé. Některé již v prvních slovech označují klíčová témata, které v supervizi vynoří až mnohem později („Potřebujeme někoho, kdo by nás trochu srovnal...“ nebo „Nejde nám o nic jiného než slyšet, že to děláme dobře.“ apod.) některá zakázka již od počátku „úkoluje“, jiná obsahuje prosbu o pochvalu nebo záchranu.

Varovné jsou extrémní výrazy některých postojů, jako je pochlebování supervizorovi („Všichni o vás říkají, že jste nejlepší“) i podezřívavý či podceňující tón („Já tím nadšena nejsem a moc nevěřím, že to k něčemu je, ale kvůli dotacím nemám jinou volbu...“).

### **Co by supervizora mělo při tomto kroku zajímat?**

- Již to, kdo s nabídkou či žádostí přijde, může být důležité předznamenání. Je to ředitel (supervize je možná v organizaci důležitá – anebo to chce mít ředitel pod kontrolou?)
- Proběhlo už nějaké jednání v týmu, nebo jde o předběžné „otukávání“ možností? Vyplývá z rozhovoru něco o jejich dosavadních zkušenostech se supervizí? („Zatím jsme moc na supervizory neměli štěstí.“ nebo „S předchozí supervizorkou jsme byli hrozně spokojeni, hrozně nás mrzelo, že už nemohla pokračovat.“)
- Jaké jsou z rozhovoru první pocity – bez ohledu na věcný obsah nabídky nebo žádosti? Je familiární až žoviální nebo úzkostlivě korektní?
- V jakém vztahu ke mně je ten, který informaci zprostředkovává, případně další lidé, s nimiž jsem si již setkal? Nebude nám náš vztah nebo postoje překážet v supervizní práci?
- Proč si vybrali právě mne? Proč a jakou supervizi hledají?
- Jak je tým velký? Je jasné, kdo je v týmu? Kdo je zadavatel, kdo o čem ve vztahu k supervizi rozhoduje?
- Jaká mají konkrétní očekávání od průběhu a výsledků supervize?

### **Co se děje po prvním kontaktu?**

Výstupem prvního kontaktu může být dohoda o další výměně zpřesňujících informací. Je dobré si pak vyměnit mailem podmínky, návrhy formální dohody, informace o práci organizace, případně souhrn aktuálních očekávání pracovníků od supervize. V této fázi bývá rozumné učinit jen předběžnou dohodu nebo souhlas - předčasně se z jedné či druhé strany nezavázat. V týmu a organizaci může nyní nastat oživení („Konečně se něco bude dít!“) nebo naopak zklidnění situace („Tak to budeme řešit až pak na supervizi.“) Někteří lidé mají tendenci si zjišťovat další informace o supervizorovi z jiných pracovišť nebo zdrojů. Supervizor by si měl znovu projít některé otázky jako například:

- Jaké jsou mé skutečné síly a časové možnosti ?
- Jaký je můj současný postoj k supervizi – k mé roli v supervizní praxi? Chci jít vůbec tímto směrem?
- Jaký je můj první osobní dojem? Kolik z něj souvisí s mou aktuální situací a rozpoložením a kolik mohu přičítat druhé straně?
- Co si myslím o profesi lidí, kteří mne oslovili? Jaký je můj postoj k organizaci, týmu, o který by šlo?

### **DRUHÝ KROK - VYJEDNÁVÁNÍ SE ZADAVATELEM SUPERVIZE, VEDENÍM ČI ŘEDITELEM**

Jedná se o setkání vedoucích či klíčových pracovníků se supervizorem. Ve hře je mimo jiné tedy moc. Mohou se tedy projevit pocity jako jsou odpor, pocit ohrožení, dotčení nebo okamžitá snaha získat rady. Manažeři a ředitelé mají k supervizi obvykle ambivalentní postoje, i když je prezentují třeba jako jednoznačně pozitivní. Bojí se ztráty kontroly, respektu či peněz – někdy i jakékoliv změny. Mohou mít špatné zkušenosti a k další supervizi přistupují zdrženlivě s tendencí opatrně si někoho dalšího ověřovat. Na straně supervizora může sehrávat roli jeho postoj k vedoucím rolím, autoritám. Někdo prožívá spíše obavy a nejistotu, snaží se zalíbit, někdo jiný bude v pohotovosti vyrazit do boje a s vedoucím si trochu „vyřídit účty“. To jsou někdy motivy zcela či částečně neuvědomované, které teprve při opakované zkušenosti a poctivé sebereflexi vystoupí na povrch.

Supervizor by měl znát své tendence, možné motivy pro určitý způsob chování a to, jak obvykle zvládá přirozenou nejistotu a napětí? Pro zpřehlednění si může svou obvyklou roli při prvním kontaktu s organizací a jejím vedením pojmenovat: je spíš průzkumník, misionář nebo zachránce, rozpačitý student nebo vševědoucí starý harcovník?

### **Organizace a obsah prvního setkání**

Supervizor by měl mít připravenou osnovu témat k projednání – je to spíš on, který by měl být nositelem struktury, garantem, že nebudou opomenuta důležitá témata. Měl by vědět a spolurozhodovat o tom, kdo a kde se sejde a na jak dlouho? Neměla by chybět možnost se představit, říct něco o své dosavadní praxi – možná i určitých vlastních přístupech a postojích v supervizi, které jako supervizor zastává. Při mapování toho, pro koho je supervize určena a jaké jsou současné okolnosti a očekávání, nebývá vždy snadné neupadnout do obecné roviny hovoru a frází. Oběma stranám se vyplatí co největší konkrétnost.

Supervizor i zde sleduje rodící se vztah a postoje mezi ním zúčastněnými. O některých je možné se rovnou zmínit („Mám dojem, že se bojíte, že se supervize stane jen časem, kdy se

lidé nímrají ve vzájemných vztazích, a nebude z toho žádný přínos pro klienty. To úplně chápu, jestli to tak je, klidně to řekněte a pojďme si ujasnit, co si od toho můžete slíbovat opravdu užitečného...“)

Při prvním jednání není možné vyložit vše o supervizi, motivovat ředitele pro ni a vyjednat dobré podmínky kontraktu. Pro úvodní kontakt může být užitečnější, když se supervizor pokusí vcítit do mnohdy složité a zatěžující situace ředitele, projevit o něj zájem. Hledat s ním to, v čem by i jemu mohla nastávající supervize konkrétně pomoci.

Časový stress a tendence k formálnímu jednání mohou vést supervizora i zástupce organizace k rychlému a povrchnímu jednání a uzavření kontraktu. Je prospěšné těmto tlakům vždy neustupovat a definitivně vše uzavřít na další schůzce (například následně po setkání supervizora s týmem) nebo si dohodnout v dohledné době hodnocení a upřesnění dohody.

### **Zahájení práce na společné dohodě (kontraktu)**

Klíčové body pro společnou dohodu o supervizi by nicméně měly z takového setkání již vzejít. Jde obvykle o : typ supervize, vymezení účastníků supervize a jejich účasti, délku trvání, frekvenci, pravidla sjednávání termínů a jejich rušení, placení supervize, zacházení s informacemi, hodnocení a ukončování supervize a případně specifická výchozí očekávání od supervize. Dohoda o supervizi by měla optimálně zahrnovat i nutnost její pravidelného hodnocení a revize.

Myslím, že jsou určité oblasti, které vyžadují zvláštní pozornost ze strany supervizora, protože mohou představovat překročení hranic pro vytvoření realistického kontraktu:

- Nepříjemné křížení rolí (Například - supervizor je zaměstnán v organizaci, má osobní vztahy s někým v týmu apod.)
- Neadekvátní časové dispozice (Celodenní supervizní setkání, supervize s vysokými cíli ale minimální časovou dotací – třeba dvakrát do roka)
- Finanční podmínky (Výrazně méně či mnoho peněz než v běžné praxi.)
- Nestabilní účast týmu (Dobrovolná účast s vysokou fluktuací nebo není vyjasněno, kdo vlastně tvoří tým.)
- Cíle supervize (Například tendence vyzvědět od supervizora něco, úkolovat ho, aby ostatní řídil či kritizoval nebo „léčil“.)
- Zacházení s informacemi (Supervizor by měl podávat informace ze supervize, aniž by o tom věděli členové týmu.)

### **Zacházení s informacemi**

Informace z průběhu týmové supervize se v běžné praxi považují za důvěrné. Obvykle není vhodné, aby byli běžně dostupné informace v podobě zápisů tak, jak se to dělá běžně se zápisy s pracovních porad. Ostatním pracovníkům v organizaci, včetně vedoucích, je možné poskytovat výstupy, shrnutí, doporučení a hodnocení, s nimiž jsou předtím seznámeni všichni účastníci supervize. Ti se s k nim mají vyjádřit i s možnostmi, že některé informace budou ještě vypuštěny nebo upraveny. Cílem není úzkostné utajování ale ochrana bezpečného prostředí, ve kterém mnohdy probíhá komunikace jinak a s jinou mírou otevřenosti, než je běžné. Takové informace mohou, jsou-li vytrženy z kontextu, být zdrojem mnoha nedorozumění a problémů.

Dohoda o zacházení s informacemi by měla také upravovat pravidla týkající se možných setkání a komunikace supervizora s dalšími stranami kontraktu. Obvykle jde o jeho komunikaci se zadavatelem (ředitelem, odbornou radou apod.). Supervizor by měl o těchto



setkáních tým informovat – pokud možno v předstihu - i s tím, co je předmětem schůzky. Jinak se z nich může stát předmět dohadů, fantazií a obav, které mohou ovlivnit vztah k supervizorovi a podporovat domněnky například typu „o nás bez nás“.

## **TŘETÍ KROK - PRVNÍ SETKÁNÍ SE SUPERVIDOVANÝMI – KONTRAKT S TÝMEM**

První setkání supervizora s týmem, který bude supervidovat má řadu cílů. Všichni zúčastnění by se měli především seznámit – něco o sobě dozvědět. Měli by ale také projít hlavní body kontraktu – tak jak byly předjednány se zadavatelem. Někteří supervizoři si chtějí odnést i jakousi mapu – představu o rolích v týmu, hlavních prvcích programu pracoviště. Celé setkání by mělo také vytvořit prostředí pro bližší lidský kontakt – své místo tam tedy mají sdílené a vyjádřené emoce (Vyjádření možných obav, zklamání, radosti ale i humor a jisté odlehčení.) Okolnosti a kontext organizace jsou někdy tak komplexní, že první setkání s týmem zůstane u těchto cílů a není čas například na vlastní supervizi práce s klienty. V takovém případě je ale užitečné podrobněji se věnovat formě a konkrétnímu průběhu či způsobu, jak se o samotné práci bude na dalších setkáních hovořit.

Ne vše se ale děje zjevně a vědomě. Pod povrchem mohou probíhat jiné procesy a komunikace. Tým supervizora testuje, zjišťuje, jaký je – jak reaguje. Již od samého počátku se budují první interakce, sympatie, preference: ke komu bude mít supervizor blíže? Na koho a na co víc reaguje? Jak si poradí s drobnou provokací? („A vy myslíte, že ta supervize k něčemu opravdu je?“) Lze získat i proti někomu? („No, o poměrech na vedení vám asi nemusíme nic říkat, tam jste byl... Vznikají první signály o tom, jestli bude pod tlakem ustupovat nebo bude direktivní. Bude to člověk, který bude respektovat stávající stav, role a výsady nebo to bude analyzovat, zpochybní to či zničí?)

### **V agendě prvního setkání supervizora s týmem by nemělo chybět:**

- Supervizor by měl o sobě říct víc než jméno (míra otevřenosti je nicméně na každém či jeho zaměření)
- I když se členové týmu znají, mohou se supervizorovi představit tak (jinou formou, metaforou, neformální rolí), aby zazněl hlas každého a supervizor si mohl vytvořit živější obraz celého tvaru týmu.
- Diskuse o obsahu dosavadní dohody, upřesnění, změny, dodatky
- Otevřeně vyjádřená možnost, že supervidovaný tým nemusí předběžnou dohodu akceptovat – je celá předmětem jednání.
- Forma prezentace případu nebo tématu – v takové míře srozumitelná, aby si ji členové týmu skutečně dokázali představit (případně zkusmo říct a ověřit).
- Specifické oblasti, témata nebo cíle supervize mohou tvořit přílohu, kterou lze průběžně hodnotit a měnit. (Například: „Reakce týmu na agresivní klienty“, „Navázání kontaktu s uzavřeným klientem v kontaktní místnosti“ nebo „Způsob rozhodování o důležitých krocích v případě klienta“.)

## **ČTVRTÝ KROK - VLASTNÍ PROCES SUPERVIZE**

Co dělá tým v rámci nově se rozvíjející supervize?

- Tým zkouší a testuje důvěru, odolnost, provokuje, snaží se opřít.
- Může zkoušet starý způsob supervizní práce nebo pasivně čekat, co přijde.
- Projevují se role: snaživí, rebelové, opatrní, rivalové
- Vedoucí či hvězdy týmu kladou odpor nebo předstírají spolupráci.
- Objevují se nadšenci, kteří cítí spojení.
- Tým ohledává nový prostor – čas a svoboda pro sebereflexi se stává buď luxusním rezervoírem nebo ohrožujícím bitevním polem

Co dělá supervizor a jakými otázkami se zabývá?

- Odpovídají sjednaný předmět cíle supervize tomu, jaký stav týmu a organizaci a jaké z jeho potřeby vidí?
- Jaká by měla být míra a způsob strukturování setkání? (Jak reagují ostatní na otevřený prostor, volnou diskusi a mlčení? A jak na otázky, zadání nebo interpretace?)
- Vnímá emocionální dopad toho, jak se k němu ostatní vztahují, snaží se o spíše neutrální nebo nezaujatý postoj, ale také musí reagovat jako člověk – jenže v jaké míře?
- Nakolik se do procesu supervize promítá dosavadní zkušenost týmu s jinými supervizory a celkové poměry v organizaci?

Možný námět jednoduché struktury průběhu supervizního setkání týmu

Je asi tolik konkrétních způsobů jak uspořádat průběh supervize týmu, kolik je supervizorů. Budou závislé na vzdělání a výcviku supervizora, jeho vlastní supervizi, osobním postoji i zkušenostech, kdy se co vyplatí jak dělat. Zde je příklad jednoduché osnovy setkání, kterou lze vyzkoušet a podle dalšího vývoje modifikovat:

1. Jak se dnes máte a cítíte? V jakém jste přišli nastavení do supervize? Co od vás můžeme čekat?
2. Co je nového v týmu a celé organizaci od minule? Důležité události v týmu či organizaci, případně osobním životě, které mohou mít dopad na práci s klienty?
3. Co se stalo s tématy z minule? Jak se dodatečně jevil vliv supervize na přemýšlení, prožívání supervidovaného kolegy a vývoj případu?
4. Čemu dnes věnujeme náš čas, pozornost a síly? A jak ten čas uspořádáme?
5. Prezentace případu či tématu. Dotyčný jej popíše. Ostatní mohou mít další otázky, aby si obrázek dotvořili. Klade si kolega nějakou otázku, nebo má nějaký převažující pocit, postoj, který se k případu vztahuje? Nebo chce jen vyprávět o tom, co dělá s klientem a jak o tom přemýšlí jiní?
6. Supervizor vyjasňuje pole, téma či cíl. Ostatní vtahuje do hry. Zjišťuje zda se věnuje opravdu původní otázce v případě či tématu. Hledá osobní dlouhodobější faktor nositele...
7. Hodnocení

## TECHNIKY SUPERVIZNÍ PRÁCE V TÝMU

Nejčastější formou supervizní práce je stále více či méně strukturovaná verbální či diskusní reflexe práce s klienty či vzájemné spolupráce. V té jde o to, aby dotyčný/ní popsal svůj případ (téma, problém...), zkusil k němu formulovat svou otázku (téma, problém, zakázku od supervize...). Ostatní se pak mohou dále dotazovat, aby si obrázek zpřesnili. Následná diskuze

může vyústit do návrhů, námětů, podnětů typu „já na tvém místě (viz Balint) a závěrečném shrnutí protagonisty („co si odnáším..co mne zaujalo...“) Pro akceleraci, obměnu či prostou obměnu práce v dlouhodobé supervize mohou být užitečné techniky a speciální metody. Jedná se nicméně pouze o nástroje, které nenahradí supervizní vedení. Nadměrné, stereotypní nebo používání technik naslepo nepovede k dobrým výsledkům. Neocenitelné – a někdy nezbytné – je to, když si všim, co nabízí, supervizor sám projde jako účastník a supervidovaný. Před každou volbou nějaké takové techniky je nezbytné si položit otázku, jestli skutečně proces rozvine a obohatí – nebo jestli má jiný účel (Například: vytvořit supervizorovi úkryt před vzájemnou interakcí, dodat supervidovaným pocit, že supervizor je kompetentní, donutit tým ke spolupráci nebo vyzkoušet si něco nového atd.)

### **Zobrazení prostřednictvím modelování tématu pomocí předmětů nebo krebou**

Převážně verbální a skupinovou formu lze obohatit využitím vnějšího zobrazení. I bez specializovaného výcviku můžeme téma ztvárnit prostřednictvím předmětů. Se zkušeným psychotherapeutickým týmem a za optimálních podmínek i určité jistotě supervizora lze jistě i využít další – projektivní aspekty takového „modelování“ - tzn. hledat i určité interpretace a paralely v tom, jaký předmět kdo pro určitého člověka nebo téma zvolí, případně rozehrát s modelovaným obrazem psychodramatický dialog („co pro vás znamenají ty nůžky, které jste tak rychle a spontánně zvolil jako symbol cíle celé téhle reorganizace?“, nebo: „Zkuste vyslovit to, co podle vás celá tahle hromada kamínků potřebuje...“) V běžných podmínkách není ale pro supervizní potřeby se pouštět tak daleko – postačí vytvořit takový vnější zjednodušený obraz určité situace, vztahu nebo konfliktu a pak si ho s větším vhledem za pomoci dalších znovu „prohlédnout“, uvažovat z různých hledisek.

Supervizor například požádá kolegyni, aby uspořádala na zemi mezi ostatními židle (papíry, hrnky, kancelářské pomůcky atd.) do takového tvaru (obrazce, konstelace, mapy), který podle ní odpovídá uspořádání situace klienta, o kterém právě začala mluvit. Svou roli tak dostane například čajová konvice (psychiatr), cukřenka (sociální asistentka), počítačová myš (klient), deštník (sociální dávky) a podobně. Pro ostatní kolegy v týmu je pak zmíněná situace jednak mnohem přehlednější, emočně bližší a mohou se do ní víc aktivně zapojit. Samotný proces výběru a uspořádání prvků takového systému je mentální aktivitou, která sama o sobě nově strukturuje, to jak supervidovaná o celku uvažuje. Pracovnice si pak může všimnout, jak významnou roli přisuzuje například psychiatrické péče, které se klient brání. Nebo jí ostatní členové týmu mohou upozornit na chybějící prvky – slepá místa. Rovněž samotná intervence a další vývoj případu se pak mohou stát námětem pro další modelování.

Podobně lze pracovat i s kresbou na papíru většího formátu. Abychom předešli tomu, že technika bude příliš připomínat školu (práce na flipchartu, pastelky atd...), což může vyvolávat odpor, je někdy užitečné volit jinou techniku práce – velký balící papír uprostřed kruhu supervidovaných, výrazné velké fixy...) a zapojit se také do tvoření.

Příkladem může být třeba vytvoření mapy týmových rolí (ale také současných úkolů a agendy týmu, uspořádání kompetencí jednotlivých programů, diagram rozhodování, tvorba individuálních plánů atd.) Každý dostane a celý tým spolupracuje na velké ploše – zadání může být velmi volné („nakreslete mapu toho, čím se v současnosti jako tým zabýváte“) anebo zaměřenější („Tahle čára je cesta vašeho společného rozhodování – označte a symbolicky charakterizujte klíčové momenty v jejím průběhu.“) Nestrukturovaný průběh dává supervizorovi cenný materiál – může pozorovat průběh interakce při plnění úkolu. Podle okolností může dění zastavovat a komentovat. Více strukturovaný přístup je vhodnější

tam, kde taková technika má vést k určitému faktickému výsledku (schéma, které pak může sloužit jako východisko pro jejich další práci – například na poradě.

### **Záznam konzultace nebo programu**

Audio či videozáznam může přiblížit zvláště ty formy práce, které se špatně popisují – průběh práce se skupinou, s rodinou. Nebo rozvine reflexi vedení rozhovoru, ve kterém jde o hledání méně zjevných forem komunikace, nevyslovených narážek. Metodologie supervizní práce s nahrávkou by vyžadovala svébytné a rozsáhlé místo jinde. Stejně jako při přehrávání či jinému „odkrytí“ supervidovaného jde především o to nezpůsobit škodu na jeho/její sebeúctě (zahanbit, kritizovat, zlehčovat...) Proto je v takovém případě (kdy je „odhalena“ samotná práce supervidovaného) vyplatí instruovat tým, aby říkal pouze to, „co důležitého vidí“ a případně, který moment (větu, otázku, gesto) považují za „dobré, zajímavé nebo užitečné“. Jinak se může stát, že tým se začne orientovat spíše na chyby, nejasnosti nebo bude spekulovat o něčem, co je stejně vytrženo z kontextu.

### **Přehrání situace**

Samotné okamžiky rozhovoru s klientem, skupinou lze přehrát, experimentovat s převrácením rolí, zastavováním situace a dalšími prvky psychodramatu. Jako i u jiných expresivních způsobů práce je nezbytné si projít adekvátním vzděláváním nebo alespoň vlastní zkušeností účastníka. Tato technika patří k velmi užitečným, intenzivním ale ne všechny situace jsou pro ni vhodné – a ne každý se jí odváží. Ale i bez specializovaného kurzu nebo tréninku je možné některé prvky využít. Supervidovaný může říci jen několik vět v Ich formě tak, jak je říká klient – nebo co by o daném tématu řekl. Může ukázat pozici, v jaké klientka sedává nebo jak přichází na konzultaci. Pro větší vhled do situace s klientem může ostatním v týmu pomoci i to, když kolega na supervizi zkusí mluvit tak, jak mluví ke klientovi (ve stejném tempu, tónu a s odpovídajícími gesty). Zatímco supervize práce s klienty bývá přehráním situace velmi oživena, není přehrávání příliš vhodné a bezpečné jako metoda práce se vztahy a komunikací v týmu – respektive – vyžaduje od supervizora značnou zkušenost a průpravu.

### **Práce v malých skupinkách, dvojicích**

Zvláště ve větších týmech bývá užitečné doplnit běžnou komunikaci v celém počtu (obvykle sedících v kruhu) o práci v menších skupinkách nebo dvojicích, které se pak zas setkají s sdílí svou práci s ostatními. Pokud je zakázkou pro supervizi posílení vzájemné interakce, podpory nebo hodnocení, mohou se například náhodně zvolené dvojice kolegů věnovat v omezeném čase otázkami typu: „Čeho si u tebe cením?“, „V čem je pro mne zajímavé a důležité, že tu spolu pracujeme?“. Po 10 minutách se dvojice prohodí tak, aby nakonec mluvil každý s každým. Na závěr se všichni sejdou a krátce sdělí, zda a co pro ně bylo užitečné.

### **Další specifické formy supervize**

Přímá supervize – účast supervizora při vedení konzultace nebo práce se skupinou klientů není předmětem týmové supervize ale spíše supervize individuální. Do úvahy připadá účast supervizora na poradách, skupinových diskusích a workshopech, kde může sehrát roli pozorovatele nebo facilitátora. Zvláště pozorování běžné pracovní porady může dobře doplnit supervizi týmové spolupráce živou interakcí.

## **Edukativní prvky v supervizi a menu témat**

Mezi specifické přístupy a techniky můžeme zařadit i moment, kdy je obsahem supervize nějaké obecnější téma (edukativní přístup) nebo soustředění na určitý aspekt vlastní práce a psychosociální dovednosti. Takové předběžné menu oblastí, které lidi v týmu zajímají, ve kterých chtějí znát postoje druhých, případně diskutovat o společných zkušenostech, může vzniknout již v době utváření kontraktu o obsahu supervize. Stává se pak osnovou, ke které se může supervizor nebo tým vracet, ověřovat si, zda supervizní práce tyto priority sleduje. Taková témata se mohou stát také regulární součástí běžné supervize, kdy se neprezentuje konkrétní případ nebo problém, ale sdílí zkušenosti a názor na dané téma.

### **Příklady témat:**

- Pozornost, citlivost k nepřímým projevům, nevysloveným signálům v komunikaci s klienty
- Vyjednávání o cíli a smyslu péče, terapie, spolupráce s klientem
- Jak zacházet s vlastní mocí, autoritou možnostmi své role?
- Empatie a vyjádření empatické odezvy
- Vyjednávání o tématu a pojetí aktuální konzultace s klientem
- Zahajování, udržování a rozvíjení rozhovoru s klientem
- Zacházení s odporem, vlastním vymezením, nároky, kontrolou
- Zacházení s vlastními emocemi při práci s klientem
- Záznamy, zápisy, data a předávání informací

## **OHNISKA ZAMĚŘENÍ SUPERVIZNÍHO PROCESU**

Představme si supervizi jako proud světla vržený do tmy a stínů běžné praxe, který může objasňovat nalezené, které se vynořuje – jakoby nově – ve vlastních barvách a nečekaných velikostech a souvislostech. Není to zdaleka vždy vědomý akt rozhodnutí supervizora nebo supervidovaných, kteří by takto postavili zakázku: „dnes se chceme podívat na to a to!“ Mnohdy se oblast, které se supervizní pozornost má užitečně věnovat, vynořuje postupně, jakoby náhodně nebo v návaznosti na jiné – předtím sjednané téma. Pojděme se teď podívat, která místa si supervizní „paprsek“ obvykle vybírá a jakou roli tam může hrát přítomný tým. se může zaměřovat na práci supervidovaných, tak jak o ní hovoří anebo na to, jak se reflexe jejich práce rozvíjí v supervizní situaci.

### **Pracovník a jeho práce s klientem**

Supervizor zaměřuje pozornost především k vlastnímu obsahu vyprávěného případu, obvykle ve snaze přiblížit představě svojí i týmu samotného klienta, jeho životní okolnosti, minulost, jeho potřeby a motivaci. Cílem supervize je pomoci supervidovaným oživit jejich představu o klientovi, jeho obtížích, zakázce a okolnostech případu. Je zde místo pro úvahy, spekulace, vytváření alternativních výkladů. Abychom předešli vytvoření fikce příliš vzdálené od klienta a dění „tehdy a tam“ je dobré, aby prezentující pracovník klienta (rodinu, skupinu klientů) co nejpresněji popsal – nejen pomocí zobecňujících kategorií (je to uzavřený člověk, manipulátor, hysterka, psychotik apod.) i za pomoci popisu zevnějšku, neverbálního chování apod.

Pro zpřítomnění a aktualizaci situace může být užitečné pokusit se vybavit si vlastní pocity, které měl supervidovaný, když čekal na klienta, když s ním hovořil, poté, co odešel. Může se pokusit zachytit tempo, vývoj, hlavní fáze supervidovaného úseku práce (konzultace,

telefonát, delší úsek spolupráce) Pokud je prezentovaný obraz klienta a práce s ním příliš obecný a plochý, může být dobré vybrat kratší úsek a věnovat se zdánlivě nepodstatným detailům v jeho průběhu.

#### Role týmu:

Ostatní účastníci mohou rozvíjet brainstorming vzájemně se ovlivňujících a asociovaných námětů. Jsou k dispozici pro případné hraní rolí, zkusmou identifikaci s klienty a vzájemnou podporu. Na rozdíl od skupinové supervize, kde se schází lidé z různých pracovišť, nabízí je supervize v týmu v mnoha směrech výhodou i nevýhodou. Pro tým je sdílená podrobná reflexe práce s klientem vynikající zdroj učení, ladění postojů a postupů. Metodika a hlavní myšlenky pracoviště jsou ilustrovány přímo na příkladech z praxe – vytváří tak živý manuál týmu. Na druhé straně je nutné počítat s většími obavami účastníků z toho, že jejich práce bude kritizována, hodnocena bez kontextu, díky čemuž pak s ničím raději nepřicházejí nebo případy prezentují tak, že s nimi ostatní nemohou pracovat. Nevýhodou je také možnost, že začínající či jinak nejistí pracovníci budou neadekvátně ovlivněni příklady nebo reakcemi ostatních a místo, aby hledali vlastní cestu, snaží se napodobovat a opakovat.

Ve vlastní interakci na supervizi může supervizor vybízet ostatní, aby aktivně sledovali klíčová místa prezentace případu, zachytávali zdařilé a podnětné momenty nebo pozorovali neverbální projevy. Bezpečná atmosféra pak povzbuzuje prezentujícího k odvážnějším a spontánnějším reflexi. Při supervizi případů klientů, se kterými pracuje víc členů týmu, je zvláště zajímavé, když například jednotliví členové týmu mohou v zastoupení prezentovat částí supervidovaného případu (kolegyně si představí, jak by se cítila v roli matky klienta - dospělého schizofrenika – kdyby s ní takto zatím kolega jednal apod.)

#### **Zaměření na použité strategie a intervence**

Hlavním cílem je zaměřit se na vlastní intervence pracovníka nebo týmu (jaké byly v práci využity, proč a v jakém načasování). Pracovník se chce ujistit, že pracoval dobře, rozšířit si spektrum dalších možností, přijít na to, proč klient reagoval právě tak, jak reagoval atd. Zakázkou zde může být například volba určité méně obvyklé intervence (zajištění převozu na psychiatrii, doprovod klienta, poskytnutí první pomoci), vyladění týmu v určité obecnější technice (vstupní pohovor, průběžné hodnocení individuálního plánu, ukončení spolupráce) nebo například rozšíření variant či metod v oblasti, kde se cítí bezmocní nebo neefektivní (Motivace ostatních členů rodiny klienta, navázání spolupráce s další institucí). Krom pocitu ujistění může být ziskem právě rozšíření repertoáru o více rovnoprávných alternativ, které naruší častou iluzi o jediném správné (a také ideálním) řešení

#### **Zaměření na vztah supervidovaného a jeho klienta**

Těžištěm tohoto zaměření je nahlédnout a porozumět víc dynamice vztahu s klientem a jejímu vlivu na spolupráci s ním. Supervizor se může zabývat samotným „vznikem případu“ (co se podílelo na tom, že se dotyčný stal klientem pracoviště a daného pracovníka), historií vztahu a emocemi, které byly ve hře. Na mnoha pracovištích (zvláště tam, kde není běžné zabývat se spoluprací s klienty z hlediska vztahu), je nutné tento úhel pohledu nejdříve rozvinout, povzbudit příklady toho, kdy je zřejmé, že jde o vztah a nejen o „pouhou sociální či zdravotnickou péči“. Dobré je také raději předpokládat, že osobní rovina jinak profesionálního vztahu se bude vynořovat spíše nepřímo, v užitých slovech, komentářích, metaforách, poznámkách – spíše než jako jednoznačná a precizní charakteristika. Na pomoc si může supervizor vzít méně racionální východiska – například metaforu. Definovat svůj vztah s klientem může být nesnadné a nezvyklé, ale připodobnit ho k něčemu (obrazu, předmětu,

roční době, hudbě) bývá hravější, výstižnější a přitom méně ohrožující.

**Role týmu:**

V této oblasti se nepochybně týmové uspořádání supervize projevuje velmi výrazně – a to se všemi svými výhodami a nevýhodami. Především u minimálně strukturované a interakční formy supervize, kde se „jen tak volně“ povídá o práci s nějakým klientem, může se členovi týmu dostat všemožných „námětů“ k zamyšlení nad sebou, svými vztahy s klienty a lidmi, které si nevyžádal a ani je nemůže zužitkovat. Reakce týmu typu: „Vždyť víš, jak to máš s mužskejma teď po tom rozvodu...tak se nediv, že ti leze na nervy.“ vyjadřuje možná skutečně jádro problému, který má kolegyně s klienty muži. V takové podobě a nevhodném načasování může ale místo nového vhledu do případu přinést pocit dotčení, zranění, kritiky a nepochopení.

Některé formy supervizní práce se skupinou takovým zpětným vazbám brání zadáním toho, jak a na co mají ostatní reagovat (například balintovské skupiny) nebo je alespoň kultivují a minimalizují. Stejně je však především na odpovědnosti a dovednosti supervizora, aby cenný zdroj skrytý v tom, že se členové týmu znají z mnoha dalších situací, využil, ale také včas rozeznal, když se z něj stane jen zbraň nebo například nástroj, jak se někdo snaží vyniknout nad druhými.

Supervizor by měl mít tuto oblast spolupráce uloženou jako významné téma a občas upozornit tým nebo pracovníka, že jej ve svých úvahách třeba vynechává nebo naopak přeceňuje. Je jistě šetrnější, když si dotyčný sám se zájmem řekne o to, jak ho v určitých situacích vnímají druzí nebo jestli si všimli nějakého specifického způsobu, jakým se ke klientovi vztahuje. Při spontánně vynořujících se zpětných vazbách může supervizor hovor zastavit a ověřit si, zda o to supervidovaný skutečně stojí. Po takové osobnější výměně bývá dobré ještě znovu zhodnotit, jaké to pro dotyčného bylo – co z toho bylo přínosem, co bylo možná nesnadné slyšet.

### **Zaměření na vzájemné vztahy a postoje mezi supervidovanými členy týmu**

Cílem je poskytnout prostor pro vyjasnění těch vztahů, které mohou bránit efektivní práci s klienty, vzájemné spolupráci a případně dalšímu rozvoji pracoviště. V dalších, ambicióznějších cílech (změna vztahů či postojů) se již od sebe jednotlivé supervizní školy i supervizoři dosti liší.

Je třeba rozlišovat přinejmenším tři vztahové roviny: vztahy ryse profesní (vztahy mezi formálními rolemi a pozicemi), vztahy mezi rolemi neformálními a vztahy čistě osobní. V této citlivé oblasti je dobré připomenout si zásadu lékařů a „hlavně neuškodit“. Supervizní pohled totiž může otevřít a nasvítit místa způsobem, který nepřinese jen změny prospěšné a naruší rovnováhu, která sama o sobě nebrání dobré práci.

**Role týmu:**

Zde je přítomnost týmu jistě klíčová – tým jako skupina provádí reflexi sebe sama – jako organizmus pojmenovává své části, jejich vzájemné vztahy a funkce. Míra toho, jak často, kolik času věnovat tomuto ohnisku supervizní pozornosti může být velmi odlišná na různých pracovištích, v různých fázích týmu ale i pro různé supervizory. Postoje supervizorů podle svých zkušeností pohybují na široké škále. Jeden konec by mohl vyjadřovat názor „Ti lidé jsou profesionálové, musí to unést a jednat zcela otevřeně a upřímně – a kde jinde než na supervizi?! Jestli v sobě něco dusí, stejně to na klienty dopadne...!“ Na druhém konci škály by byl možná tento: „Účelem supervize není zabývat se vztahy kolegů ale napomoci jim lépe pracovat s klienty! Taková supervize týmu je nepřírozená analýza osobních vztahů, nepřijatelná skupinová psychoterapie. Týmový aspekt by se měl omezit na reflexi profesních

rolí, vzájemných vazeb, formu a funkci řízení.“

Jsem přesvědčen, že určitý prostor pro reflexi týmových vztahů – na všech jejich rovinách – by měl být k dispozici. Pokud je navíc v popředí supervizní pozornosti klient, případ, problematika ryze pracovní – lze se zabývat rolí vztahů a poměrů v týmu s menším rizikem. Jakmile se ale soustředí naplno a dlouhodobě supervize výhradně na vzájemné vztahy, konflikty, sympatie, nesympatie, křivdy minulé a obavy budoucí, vytváří se živná půda pro problematické situace. Obrovská potence takového zdroje možných změn, zlepšení a růstu je vyvážena bohužel vyšším rizikem neefektivního nebo až škodlivého vývoje situace. Co se může stát nepříznivého? Několik příkladů z praxe:

Někdo z týmu podlehe iluzi, že se jedná o tak bezpečné prostředí, že je možné konečně říct vše, co si myslí a cítí. Výsledky mohou být nepříznivé – zatímco v jiné situaci by se pak někteří lidé tak často neviděli, jiní by spolu měli delší dobu konflikty, jiní by vztah ukončili – v pracovním kolektivu jsou nuceni spolu denně být, komunikovat, řešit úkoly. Zatímco si dotyčný kolega dočasně uleví a vyjádří se zcela spontánně (nebo impulzivně?), celý systém vztahů není připraven unést a regulovat takovou míru otevřenosti, emocionalitu.

Několik pracovníků v malém týmu na výzvu supervizorky opakovaně přinášejí potřebu vyřešit nějak jejich konflikty s vedoucí, jejich dojem, že je nerespektuje. Vedoucí reaguje střídavě tím, že toto téma odmítá nebo jej přijme a jejich dojmy jim vyvrací – velmi sofistikovaně a uplatňuje přitom nepopíratelné objektivní argumenty, které mimo jiné kritizují zas jejich práci a nasazení. Ze supervizi se postupně stává demoralizující smyčka nekončící snahy zvítězit a potupit druhé. Vztahy v týmu skutečně práci s klienty narušují, což brání supervizorovi, aby celé toto dění nějak snadno odmítl a zastavil.

### **Zaměření na supervizní vztah (pracovník a/nebo tým - supervizor)**

Hlavní cíle tohoto úhlu pohledu a intervence, které z něj vycházejí: zachytit možné skryté paralely v dynamice vzájemného vztahu mezi supervidovaným případem, děním v týmu a aktuálním průběhem supervize a supervizního vztahu. V určitou chvíli supervizní spolupráce může být užitečné či nezbytné pojmenovat a porozumět současnému vztahu mezi týmem a supervizorem, který může ovlivňovat nebo přímo narušovat supervizi obecně. Tam, kde se do práce týmu promítá širší kontext organizace je mnohdy nutné objasnit roli supervizora v širším kontextu: vedení organizace/zadavatel – tým/vedoucí – pracovník. Více o vztahové rovině je také v kapitole Supervize dynamicky.

Členěním předmětu či ohniska supervizní pozornosti se důkladně zabývají například Hawkins a Shohet (Hawkins, Shohet, 2000) v rámci pojetí modelu dvou matic v supervizi.

## **DYNAMIKA VZTAHŮ V RÁMCI „SUPERVIZNÍHO TROJÚHELNÍKU“**

### **Optimální konstelace**

Optimální stav uspořádání vztahů v rámci supervizního trojúhelníku (zadavatel – supervizor – supervidovaný tým) bývá výsledkem dobrých vstupních podmínek nebo pečlivých příprav, důsledného vyjednávání, případně dlouhodobé supervize, která jej postupně kultivuje. Kontrakt a očekávání jsou na všech stranách jasné, vzájemně slučitelné a realizovatelné. Role supervizora, pracovníků a vedoucích jsou pro zúčastněné jednoznačné, srozumitelné a realistické. Finanční, personální a časové zajištění je stabilní



## Reálné konstelace

Při zahájení supervize v týmu je jistější čekat jinou než optimální konstelaci. Pro rozvinutí bohatějšího obrazu, co může supervizora čekat, přinášíme několik možných a častějších vazeb:

*Supervizor a supervidovaní jsou si blízcí, dobře se jim spolupracuje, rozumí si. Větší vzdálenost je mezi nimi a ředitelem (managerem nebo vedením)*

Jaké jsou možné příčiny a faktory ve hře?

Může jít o vliv a souhru mnoha různých faktorů – například vedení celé organizace má neosobní přístup, ředitel je málo dostupný, nezajímá se o podřízené, nebo tak působí, jedná nekonzistentně, nepředvídatelně či arogantně. Stejně tak může stát v pozadí toho osobnostní dispozice supervizora (charismatický člověk, který snadno váže pozornost a očekávání druhých, člověk s neuspokojenými mocenskými ambicemi nebo osamělý ve vlastních osobních vztazích, může mít nevyrovnané účty s autoritami svého osobního či profesního života apod.) Svou roli může sehrávat i to, že supervizor dělal nebo dělá stejnou práci, jako supervidovaný tým, a cítí tedy spolu profesní sounáležitost. Vedoucí týmu může takový typ vztahů a komunikace podporovat v zájmu vědomého či nevědomého boje proti zaměstnavateli/zřizovateli. Tým může mít tendenci přiblížit si supervizora ve snaze předejít možné kritice a hodnocení z jeho strany.

Jak se tento typ vazby může projevit v supervizi?

Vznikne neproduktivní koalice mezi supervizorem a supervidovaným týmem. (Poznamenaná nemožností nesouhlasu, kritiky, konfliktu – akcentující „bezpečí“ za cenu růstu.) Členové týmu si stěžují na přístup vedení, poměry v organizaci a supervizor na taková témata přistupuje příliš snadno, často, přijímá jejich hlediska a s celým tématem nespokojenosti buď nepracuje nebo pracuje neadekvátně (už jen díky tomu, že další strana není přítomna). Prohlubuje se nedůvěra mezi týmem a vedením, informace týkající se supervize neprocházejí nebo jsou zkracovány. Supervizor nevědomě převezme fiktivní roli ideálního vedoucího nebo ředitele, aniž by k tomu měl oprávnění i kompetence. Z pozornosti všech se ztrácí živý trojstranný kontrakt anebo se realizuje jen jeho část týkající se týmu a supervizora. Nedochozí k jeho vyhodnocování a rozvoji anebo je již porušován.

*Zaměstnavatel (manažer, vedení organizace) je v koalici se supervizorem, ale vzdálenost či konflikt existuje mezi nimi a supervidovaným týmem*

Jaké jsou možné příčiny a faktory ve hře?

Supervizor může být v bližším profesním nebo osobním vztahu s ředitelem organizace. Vzhledem k tomu, že supervizory bývají nezářidka lidé s delší a intenzivní profesní kariérou není určité profesní propojení v minulosti neobvyklé. Supervizor může být zaměstnán v rámci stejného projektu jako manažer. Někdy není snadné ubránit se tendenci některých vedoucích pracovníků zatížit roli supervizora neadekvátními funkcemi („dohlédněte mi tam na ně...“, „...co se to tam prosím vás děje, že to neběží...?“, „...dělají něco..?“, aniž by byly zahrnuté v kontraktu nebo obecně přijatelné). Pokud se vůči nim supervizor od počátku a i později jasně nevymezí, může se dostat do nezáviděníhodné role „ucha“, zaúkolovaného „zástupce

ředitele“, „lidského šéfa“ nebo naopak pověřeného úkolem vyžadovat vysvětlení, dožadovat se nápravy...Jindy může stačit, že vzájemné vztahy a postoje mezi supervizorem a vedením jsou nejasné a tudíž náchylné k domněnkám a fantaziím na všech stranách.

Dosavadní historie role zaměstnavatele jistě také sehrává svou úlohu – pokud je pracovníky vnímán jako nespolehlivý, nedůvěryhodný, pomstychtivý, mohou totéž předpokládat i od supervizora, zvláště pokud je jednání vedeno v sekvenci: 1. ředitel osloví supervizora, 2. supervizor začne bez velkého vyjednávání supervidovat. Také na straně týmu mohou být motivy, proč takovou konstelaci podporovat. Pokud v týmu převládnu hodnoty typu: „jde o to, nějak to tady přežít (dočkat se důchodu, přečkat nové vedení apod.)...“ nebo „my si to tu děláme po svém a tak to taky zůstane.“, může být výhodné udržovat si od zaměstnavatele i supervizora dostatečný odstup bez ohledu na to, jací jsou.

Jak se tento typ vazby může projevit v supervizi?

Nejčastějším dopadem takového uspořádání bude nejspíš pasivita nebo pasivní agrese ze strany supervidovaného týmu. Nikdo „nic nemá“, problémy „nejsou“, vše „je v pohodě“. Referované případy jsou stručné, bezbarvé, nelze je rozvést anebo mají zdánlivě snadná a rychlá řešení.

Odmuky, ticho a latence v komunikaci nemají povahu hlubších zamyšlení, prostoru pro objevování nového a sebereflexi. Spíš tíží, plné nevyslovitelných výhrad, zlosti a bezmoci. Atmosféru supervize může zatěžovat strach, nedůvěra, skepse nebo jejich kompenzace (žoviální veselí, odlehčující vtipy, familiernost)

Hodnocení bývají formální – potvrzující, že vše je v pořádku a může běžet dál beze změn, nebo mohou zahrnovat zdvořilé konstatování, že supervize je v pořádku ale není nezbytná a mohla by probíhat méně často, protože „i tak není čas na klienty.“

*Zaměstnavatel i tým drží spolu a považují supervizora za vetřelce nebo outsidera, který je jim vzdálen*

Vstup supervizora to organizace a týmu v sobě již z principu nese fakt, že do nějakého organismu, který nějakou dobu žije svým životem, vniká další – cizorodý prvek. Tak jako se živý organismus nebo tělo může zpočátku těžko vyrovnávat s transplantovým orgánem nebo jako si děti ve třídě testují nového učitele, může tým reagovat na supervizora jako na vetřelce. S určitou mírou takové testovacího chování, ověřováním odolnosti i věrohodnosti supervizora je nutné počítat asi vždy. Pokud taková přirozená fáze ale přeroste v převládající a dlouhodobější typ vztahu, může se to stát významnou překážkou supervizní práce a zatěžkávací zkouškou supervizora – jeho sebevědomí, sebeúcty či trpělivosti.

Živnou půdou pro takové postoje je tlak na „povinnou“ supervizi ze strany organizace – respektive další strany (ministerstvo, standardy, podmínky přidělení dotací apod.). Odpor k supervizi je motivován odporem k vnějšímu tlaku. Na vině bývá například necitlivý přístup nadřízené organizace, nedostatek objasnění užitečnosti supervize, nedostatečné vzdělání (vedoucích) pracovníků, předchozí konfliktní vztahy v organizaci atd. Celá dynamika tohoto dění se pak může přenést na to, jak od počátku přistupují lidé v organizaci a týmu k supervizorovi. Dalším faktorem, který k takovému stavu přispívá jsou některé osobnostní rysy supervizora (nejistý a úzkostný, narcistický, zaslepeně sledující své cíle a představy, nezodpovědný apod.) Svou váhu má v některých týmech i to, jestli jde o supervizora nebo supervizorku. Pro supervidované může hrát roli profese a vzdělání supervizora – někteří těžko přijímají, že se například jedná o člověka s kratší praxí než mají, že nepracoval ve stejném oboru jako oni.

## I

Jak se tento typ vazby může projevit v supervizi?

Supervizor má pocit, že vše je důležitější než on nebo supervize – docházka na supervizi je špatná, mění se složení přítomného týmu, chodí se pozdě, lidé odbíhají, vyřizují v průběhu telefonáty. Usilují o „dobrovolnost“ supervize - „ať chodí jen ti, kteří o to stojí, kteří na takové věci mají čas...“

Témata k supervizi se těžko hledají, skupina je nerozvíjí, pozornost se upíná k supervizorovi - „co s tím udělá tedy on?!“

Zadavatel má tendenci nerespektovat kontrakt nebo je těžké jej vůbec uzavřít v přijatelné podobě. Může usilovat o snížení frekvence setkání, neadekvátní cenu, odmítá se zabývat storno podmínkami. Nenachází čas na hodnotící schůzky a supervizi či supervizora před podřízenými shazuje a jeho roli bagatelizuje.

Supervizor může v důsledku takového dění a vlastního prožívání reagovat třeba tím, že se stáhne do sebe, ustupuje, snížení frekvence mu vlastně vyhovuje – snaží se v tom „přežít“. Jiný se snaží „odvetu“ - snaží se dokázat supervidovaným, že jsou to oni, kdo mají problém, jsou nekompetentní, nevzdělání či nezodpovědní. Proces devalvace tak nabývá na síle a zahrnuje všechno zúčastněné strany.

### Doporučení

A na závěr výčtu možných konstelací vztahů v rámci supervizního trojúhelníku důležitá otázka: Co s tím? Jak to už v celé supervizi bývá – spíš než rady, návody a techniky – dostává se nám jen vodítek, námětů a dalších hledisek. Proto lze doporučit několik bodů, který vyplývají z faktorů, které se na utváření této podoby vztahu podílely.

Supervizor (stejně jako kdokoliv, komu daný stav nevyhovuje, kdo vidí, že brání efektivní spolupráci) by měl svá pozorování nejprve zvážit, případně probrat s vlastním supervizorem, aby zachytil možné vlastní zkreslení, rozlišil třeba jen dočasný vývoj situace od dlouhodobého stavu apod.

Dotyčný může navrhnout schůzku nebo vymezený čas na supervizi pro objasnění, popsání současného stavu vztahů a postojů v rámci kontraktu. Dalším krokem může být diskuse o možných dopadech na společnou spolupráci, náměty na možné změny, stanovení času ke zvážení realizace.

Tak jako při sjednávání vstupního kontraktu nás zajímají aktuální očekávání každého od supervize, případně změny, jaké v nich nastaly. Stejně tak role všech zúčastněných – jak je vidí ostatní, jak v nich kdo cítí, jaké změny jsou možné a vhodné?

Může se vyplatit speciálně se zaměřit na strukturu řízení organizace a její souvislosti s procesem supervize. Mnohdy je totiž v mysli pracovníků (i supervizora) držena v jakési bublině, která nemá s odpovědností, rozhodování a mocí nic společného. Realističtější je otevřeně hovořit o vzájemných vazbách (kdo komu o čem podává zprávu a zodpovídá, co od koho i ve vztahu k průběhu a výsledkům supervize očekává atd.)

### ZACHÁZENÍ S KONFLIKTEM

Zatímco například při práci s psychoterapeutickou skupinou může být plné projevení a spontánní průběh konfliktů cenným materiálem pro sociální učení, experimentování s vlastní otevřeností a odvahou, v rámci týmové supervize může být zacházení s konfliktem složitější záležitostí, která vyžaduje obezřetnost a znalost kontextu. Členové týmu využívají pocit

bezpečí a určité vyjimečnosti supervizního setkání a mnohdy se díky tomu pouštějí na tenký led větší spontaneity, nových pohledů ale i nového chování. To, co může být cenným zdrojem změny a rozvoje se ale může snadno stát momentem zranění, dotčení nebo počátkem zkreslení toho, co může pracovník ve vztazích v týmu právem hledat... Ne vždy to jsou přátelství, autenticita, příjemné a podporující vztahy. Neadekvátní prostor pro „řešení (osobních) konfliktů“ mezi členy týmu v supervizi může svést předmět supervize na mylnou cestu.

Při supervizní práci s týmem není obvykle naším cílem nechat akcelerující konflikt rozvinout, ventilovat nebo nechat vlastním tempem doběhnout. Krom situací, které asi mohou výjimečně k tomu vést, měla by se supervize věnovat spíše motivům, okolnostem, které ke konfliktu vedou. Prostředkem k tomu by mělo být zarámování daného tématu – označení a získání souhlasu zúčastněných s tím, že se tomu budeme určitou dobu věnovat. Takové „okénko“ pro porozumění konfliktu (zvláště když je zřejmé, že se dotýká i ostatních, je častý a zasahuje do efektivní práce v týmu) pak je nutné strukturovaně vyplnit prací supervizora, při které lze vycházet ze zásad mediace či facilitace konfliktu.

Jde například o směřování obou (či více) aktérů do dialogu se supervizorem (místo jejich vzájemného osočování). Ten se zajímá, často reformuluje, ujistuje se že rozuměl, snaží se o neobviňující přeformátování výroků. Postupné opakování nedestrukčních stanovisek a jejich (možná) pochopitelných motivů může přispět ke zklidnění, aktivaci lepšího porozumění a hledání konstruktivního modu debaty, dohody či opatření.

Skryté, tušené a nevyslovené konflikty je někdy zdravé „oslovit“ metodou „čistého stolu“. K té je nutné ale získat souhlas a podporu celého týmu. Supervizor musí opět hlídat, zastavovat, svými slovy znovu a znovu formulovat vyslovné výhrady, kritiky, vymezování, aby mohly zaznít ale nevedly k nekonečným výměnám, devalvacím či návratům do modu „tys tehdy...“

## **PÁTÝ KROK - HODNOCENÍ**

Specifikem hodnocení v týmové supervizi je její kontext – přinejmenším další, třetí strana kontraktu: zadavatel. Stejně tak i to, že jde o zvláštní typ skupiny, která má své dané role, formální hierarchii a mocenskou strukturu. Hodnotit lze vůči předem stanoveným cílům v kontraktu a ve vztahu k procesu učení, pokrokům. Hodnocení by mělo postihovat nejen výsledek (pocit kompetence, rozvoj dovedností, zlepšení komunikace a spolupráce) ale i proces supervize. Proces hodnocení supervize v organizaci si můžeme představit třeba jako kaskády:

průběžné hodnocení po každém dílčím případě či tématu na jednom sezení by mělo být zakotvené v souhrnu na závěr celého setkání

závěrečná rekapitulace tvoří zdroj dalšího hodnocení po delší době nebo sekvenci supervizí (například jednou za půl roku apod.)

dlouhodobá hodnocení jsou materiálem pro hodnocení roční – případně bilanci celkové supervizní spolupráce.

V každé fázi (byť běžnější je to až u druhých dvou) může být přítomen zadavatel, nebo si vyžádat nějakou formu zhodnocení – zprávu. Méně časté je hodnotit právě to, co je v organizaci specifické – tedy kvalitu a rozvoj komunikace v rámci supervizního trojúhelníku. („Jak se přenáší případné podněty ze supervize do běžné praxe? Jak se o nich dozvídá nadřízený, zadavatel? Nakolik bývá předmětem supervize právě rozhraní tým-vedení/manažer? Jak jsou výsledky této práce sdíleny a využívány?)

V rámci složitějších vztahů v týmu, případných pocitů nejistoty, testování není pro pracovníky snadné neustrnout v paušálních výrocích („zajímavé“, „dalo mi to hodně“, „dobré a užitečné“, „jsem rád že jsme o tom mluvili...“) Navíc případný kritický nebo přímo

rozložený postoj může být tak intenzivní, že jej člověk raději zamlčí v obavě, že by pak „řekl vše..a až moc.“

### Náměty k procesu hodnocení

- Místo implicitní (nebo i vyslovené) výzvy typu „Jak byste to dnes zhodnotili...jaké to pro vás bylo?“ bude užitečnější ptát se po detailech – větách, myšlenkách, pocitech, které někoho „zaujaly, inspirovaly, ulevily“ nebo naopak „podráždily, zneklidnily, zpochybnily“.
- Jsou-li ve společném setkání větší celky, je lepší je hodnotit podrobně hned na závěr – nebo se vrátit k tomu až na konci, když člověku „odlehne“
- Lze nabídnout strukturu k hodnocení: mapu témat s vyznačením míry, jaká jim byla věnována, nebo právě ohniska pozornosti („Kolik pozornosti jsme věnovali samotným klientům, kolik metodám práce s nimi, kolik pocitům pracovníka, kolik vzájemné komunikaci..?) Tím umožníme uspořádat lidem představu, připomenout si podrobnosti, stanovit to, která témata tvořila těžiště – a zda jim k něčemu byla. Také odkrývá slepá místa.
- Tendenci k zobecnění, formálnímu přístupu může supervizor čelit například tím, že zadá jako první krok hodnocení v malých skupinkách či dvojicích.
- Někteří si sjednávají po určité době písemné hodnocení a sebehodnocení každého účastníka supervize (případně i supervizora).
- Náročnější ale vítané je i individuální hodnocení pracovníků či týmu supervizorem (jak vidím vás – a vaši práci?)

### KROK ŠESTÝ - UKONČOVÁNÍ SUPERVIZE

Jak supervize týmu končí? Je tolik variant – je sjednán kontrakt na pevnou dobu nebo je pokračování spolupráce vázáno na bilanční hodnocení, tým nebo zadavatel může být nespokojen, nebo má supervizor pocit, že další spolupráce nemá smysl. Mohou dojít peníze z grantu nebo si už nemá supervizor dost času či sil. Může se změnit vedoucí týmu nebo ředitel organizace a chtít měnit supervizora v rámci širších personálních změn. Právě vzhledem k různorodosti faktorů, které se na případné ukončování mohou podílet, je dobré mít položku „ukončení supervize“ podrobně začleněnou do kontraktu i s kritérii. Rovněž předem pevně stanovená doba, po jaké supervize skončí, pomáhá při rozhodování, které může supervizor či tým brát osobně jako odmítnutí.

#### Náměty k ukončování

- V dohodě by měly být jednoznačně uvedeny podmínky ukončení spolupráce – porušení pravidel ale i včasné zveřejnění námětů ke změně způsobu provádění supervize i změny supervizora.
- V rámci osnovy pro průběžné hodnocení se můžeme ptát: „Proč pokračovat – proč nepokračovat?“ nebo „Jak byste poznali, že už je čas skončit?“
- Někteří supervizoři i organizaci řeší dilema tím, že mají obecně stanovený čas pro spolupráci – například (jeden rok, pět let.)
- Vždy je lepší končit s pozitivním motivem – pokud je samozřejmě pravdivý. („Poznat další supervizory.“, „Vydát se do světa jiné organizace“)
- Rozpaky, váhání s otevřenou diskuzí ohledně konce, neochota mluvit o nespokojenosti mohou vést k zástupným vysvětlením, překotným koncům a nepříjemné pachuti po uzavření supervize. Nejlepší bývá, když tým a supervizor mohou supervizi ukončit ne

jakoby šlo o „rozchod“ nebo „odmítnutí či zavržení“ ale jakoby „šli nějaký čas společnou cestou a s díky se po čase na jednom z rozcestí vydali každý svou.“

## PASTI PŘÍPADOVÉ SUPERVIZE V TÝMU

Několik vybraných úskalí spojených s případovou supervizí v týmu

PhDr. Martin Hajný

Supervizní vztah je hierarchický a asymetrický

Již samotné slovo super symbolicky naznačuje pozici „nad“. K tomu přistupuje fakt, že supervizorem bývá obvykle odborník s delší praxí, vyšším titulem, s publikační činností, vyšším věkem apod. – než jsou supervidovaní. Vzhledem k tomu, že jako supervizoři máme odpovědnost za proces a zacházení se sebeúctou členů skupiny, musíme k tomu mít i určitou moc ovlivňovat dění ve skupině. Mnohdy fantazijní a vědomé i nevědomé delegování moci ze strany supervidovaných není nic nového. K tomu přispívá i fakt, že v mnoha případech nemá tým či vedoucí možnost supervizi nemít – a to nejen z důvodu požadavků na systematické vzdělávání ale i ekonomického přežití. Pak se snadno může stát, že z jejich pohledu přichází supervizor jako vyslanec kontrolujícího systému – a může vzniknout patová hra na skrytě zlobící žáky kteří se tváří jako svatoušci a skrývají svůj skutečný život, když přichází učitel do třídy. V týmu se otázka moci, autority a hierarchie stává součástí mnohem složitější interakce. Autority a určité moci se tedy nelze zříci. Spíš je lepší o ní vědět, a se vzájemným respektem s ní zacházet.

Implicitní role supervizora v týmu

Každý kdo zažil supervizi ve skupině asi ví, jak velký rozdíl to oproti individuálnímu aranžmá přináší. Prostor prostupuje dynamika případu, fantazie a projekce ostatních členů a vše se prolíná s aktuálními skupinovými vztahy. Skupina lehce evokuje další vztahová a kulturní prostředí – rodinu a další referenční skupiny. Týmové role k tomu přidávají další dynamický rozměr. Supervizor se pak dostává symbolicky do vztahu s významnými rolami v týmu. Někomu se tak můžeme „stát“ otcem, bratrem či synem nebo partnerem/kou. Lze být nezdárným synem manažera i jeho pronásledujícím a moralizujícím otcem. Supervizor může být mesiášem pronásledovaného „národa“ podřízených ale také nástrojem hněvu v rukou vedoucího.

V čem spočívají výhody případové supervize v týmu

- Může významně podpořit růst dobrého prostoru pro život a práci týmu i jeho klientů či pacientů. Myslím, že jej lze přirovnat k tomu, co Donald Winnicott popsal jako potencionální prostor (Winnicott, 1951). Jde o prostředí, ve kterém se daří pružně pohybovat mezi volným a hravým přemýšlením o klientech – sobě a nás a přecházet zároveň i ke konkrétním a operativním nápadům a rozhodnutím.
- Snižuje riziko nadměrné závislosti na supervizorovi
- Poskytuje více typů případů, intervencí
- Diferencovaný a komplexní obraz klienta – výhodou skupinové formy je že tým kreslí obraz klienta z více úhlů pohledu než samotný terapeut.
- Lze využít více technik přímo v rámci supervize

- Lze lépe pracovat se skupinovou kazuistikou
- Ve srovnání s individuální supervizí je levnější
- Nabízí se různorodější momenty paralelního procesu

### Nevýhody případové supervize v týmu

Může dojít ke třem hlavním typům nevhodné supervize: amorfní, nepodporující a terapeutizující. V prvním případě jsou témata a případ smísen do chaotické debaty, která i při dodržené struktuře vede k pocitům zmatku. Druhý případ je charakteristický zvýšenou kritičností, nadměrnou náročností a destruktivní komunikací. Terapeutizující supervize může poškodit sebeúctu a kompetenci terapeuta například prostřednictvím nevyžádaných interpretací.

- Snadněji se může stát, že kolega, který případ přinese, nedostane, co potřebuje
- Zvyšuje se riziko nevhodného úniku informací
- Snížený pocit bezpečí – větší odpor a obrana - například pasivní či odtažitá komunikaci, pozdní příchody, absence
- Týmové procesy, role členů týmu, komunikace a cesty spolupráce patří samozřejmě k tématům supervize týmové či manažerské. Je však zřejmé, že již samotná přítomnost celého týmu a v mnoha případech úzká spolupráce na případech vedou k tomu, že se do případové supervize tyto aspekty promítnou.
- Zatímco se někdy doporučuje, aby klient, jehož případ je referovaný ve skupině nebyl ostatním členům znám profesně ani osobně, v rámci supervize v týmu to nelze požadovat.
- Kritika vůči kolegovi v souvislosti s případem ale také vycházející z jiných společných záležitostí. Ironie a sarkasmus
- Komplikací může být ale společná ideologie, která umožňuje selektivně reflektovat jen části případu a spolupráce – to se snadno stane, když i supervizor patří ke stejné škole, metodě....

### Pasti jako zvláštní případ rizik

V ohnisku pozornost skupiny v supervizi může příliš dlouho stát jiné téma než je práce s klientem. Může to být boj mezi kolegy, zápas týmu s vedoucím či managementem. Supervizor se může nechat „vlákat“ do patové role spojence, obránce hradu autority, spravedlivého zachránce či mesiáše. Stejně tak se do rozboru případu a jeho souvislostí může dostat problém v týmových vztazích, osobní potíží, erotický vztah, špatně ohraničené týmové role. Skupina pak pracuje v supervizi na problematice, která není žádným paralelním procesem ve vztahu k případu klienta a jeho terapeuta. Případ klient je pak zkreslen a kolegovi jsou doporučovány taktiky či intervence, které by možná měli volit jejich autoři ve zcela jiném kontextu (například v podobě doporučení k tomu, aby se kolega „vymezil vůči manipulacím“, „ohraničil“, „dal najevo svou zlost“ – v případě kdy v týmu takové projevy nejsou možné nebo se jich někdo obává...). Případ klienta se ze supervizního prostoru jakoby ztrácel – nemá potřebnou pozornost.

Jinou pastí je situace, ve které se supervizor nechá zlákat napohled jasnými a konkrétními kritérii hodnocení případu, která jsou v týmu či organizaci běžně používána. Ve snaze navázat na zavedený jazyk a styl referování případu je pak o klientu hovořeno třeba stylem, že „funguje“ anebo naopak „neplní si povinnosti“ nebo „má na to náhled“ či „nepracuje na sobě“. V takovém úhlu pohledu je pak obraz případu stísněn, zúžen, vidíme jen šablonu a



supervizní diskuse a reflexe mu nepomáhá k rozvoji.

Supervizor v týmu může podlehnout své (jistě někdy skutečné) bravuře a schopnosti rychle odkrývat skryté a správně pojmenovávat nejasné. Rychlé interpretace, pečlivé „vyčesávání“ problému, odhalování slepých míst v týmu či práci terapeuta. Někdy k takové idealizované roli dobře přispívá i část týmu, která vítá „mudrce z východu“ a staví před něj další témata. Klient pak ve svém terapeutovi či týmu ztrácí oporu, sílu a kompetenci. Tvořivost, invence a pravda se čeká od supervizora a nikdo jiný na ní nemá licenci.

Obraz případu a někdy pak i samotné intervence pracovníka mohou podlehnout fragmentaci, potrhání a zmatení, jestliže tým spolu se supervizorem bloudí ve své reflexi práce po mnoha tématech, přeskakuje mezi zacílením na rodinné konstelace, dynamické hypotézy, cíle léčby, formulace fokusu práce atd... Pastí je zde fascinace zajímavou mnohostí a různorodostí aspektů případu, kterou se pak ale nedaří pracovníkovi strávit a setkat se s klientem opět v otevřeném a nekřečovitém stavu myslí.

Supervizor se může nechat chytit i do koalice „rozumných dospělých“, ve které například s vedoucím nebo manažerem organizace (který může být navíc jeho známým) shovívavě či nespokojeně smýšlejí o „nerozumných, nezodpovědných dětech“ – tedy členech týmu.

Taková situace může mít své zárodky již ve sjednávání kontraktu – obvykle v podobě skrytého kontraktu. Klient se tak může stát také tím „nezodpovědným a nerozumným“ o kterého se stará pracovník s patřičným rodičovským nadhledem. Snaží se tak kompenzovat svůj pocit nekompetence, jemuž ho vystavuje nejen jeho vedoucí ale i supervizor. Vzorec se pak může přenést i do vztahu mezi klienty – v podobě kastování nebo přímo šikany.

Samotná role – profese supervizora sebou nese určitou osamělost a někdy asi i nutnou izolaci a vyprahlost. Supervizor se tak přirozeně raduje s lidské blízkosti se svými supervidovanými. Vítá péči týmu o jeho blaho. Tým se zas raduje z vlídného zájmu a vděčnosti moudré autority. To platí především tam, kde autorita jejich managementu je odtažitá a frustrující. Vzájemně pak obě strany ustrnou v pasti vzájemného sycení. Klient a jeho „případ“ se tak stávají jen místem pro uspokojování některých potřeb supervizora, týmu a někdy i managementu.

### **Specifika vedení a přecházení obtíží**

Snad ještě více než v jiných formách supervize se vždy vyplatí velmi pečlivá péče o trojstranné vyjednávání podmínek supervize a průběžné hodnocení dohody. Je vhodné se zaměřit na „čištění“ možných skrytých snah o budování koalic, destruktivitu, falešné cíle a podobně.

Supervizor musí střežit průběh skupinové dynamiky a bránit především tomu, aby se supervize nestala místem pro neadekvátní quasi terapeutickou interakci. Může se díť například to, že druzí si přirozeně začnou všimnout nepřímých projevů svého kolegy a reagovat na něj (tón, přehnutí, volba slov, zaměření prezentace, vynechání významných aspektů...).

Ačkoliv to může být významné, neměl by v tom supervizor skupinu podporovat a zaměřovat tak přímo na protipřenosové fenomény referujícího. V rámci týmu je užitečnější takový proces zastavovat, odvracet, případně krátce pojmenovat a změnit zaměření. Není příliš vhodné aby interpretoval takový způsob, jakým tým vůči kolegovi postupuje. Měl by jej zastavit a nabídnout jiný – bezpečnější, užitečnější. Prosté vyjádření typu „já bych na tvém místě...“ by mělo nahradit jiné, problematičtější (například ironizování, interpretace osobních rysů terapeuta, postranní poznámky a despekt nebo shovívavou péči.)

Proto je užitečné více strukturovat průběh diskuse – ať již předem připravenou strukturou (Balint či jiné uspořádání anebo průběžně a flexibilně zastavoval a nechal skupinu reflektovat dění).

Pro bezpečí hrají i takové prvky jako jednoznačné, důsledné a srozumitelné instrukce.

Významné je zavést matici pozitivního a oceňujícího přístupu k těm, kteří se odváží své

případy prezentovat. V tom jak zachází s nelehkými situacemi a nakolik odvážně supervizor jedná a neskrývá se sám v pasivitě může být navíc supervizor vnímán jako určitý vzor. Na začátku lze klást větší důraz na „vyladění skupiny“ a podpořit navázání neformální komunikace mezi členy.

Transparence supervizora, sdílení vlastních zkušeností i úskalí aktuální práce může při vhodném načasování a míře přispět ke snížení přítomných obav ze selhání a hrozícího studu spojeného s otevřeným sdílením své práce s klienty. Každý supervizor má jistě svůj optimální obraz o své roli, myslím ale, že pokud to situace umožňuje, je pro týmovou supervizi dobré, když supervizor svým přístupem otevřeně reprezentuje vlídnou a pevnou autoritu, se kterou lze lidsky mluvit o své práci.

## NĚKOLIK NÁMĚTŮ A OTÁZEK PRO SUPERVIDOVANÝ TÝM – K PŘÍPRAVĚ PRÁCE NA KONTRAKTU

### **Případová supervize**

- Mám možnost společně přemýšlet o tom, co se děje v klientovi, ve mně a mezi námi?
- Jaký má klient vývojový deficit, který souvisí s jeho obtížemi?
- Jak souvisí aktuální chování a stav mysli klienta s jeho vstupním problémem?
- Co právě s klientem dělám/děláme? Na co se zaměřuji a proč?
- Co ke klientovi cítím, jaký je můj vztah k němu? Jaká je/mohla by být povaha mé protipřenosové reakce na klienta?
- Které mé vlastní osobní pocity, témata tento případ oslovuje?
- Jak klient prožívá svůj vztah a city ke mně, jaká je povaha jeho přenosové reakce?

### **Týmová supervize**

- Kde nacházím v týmu oporu, inspiraci a ocenění?
- Kde se setkávám s konfrontací, kritikou a konfliktem?
- Kde opakovaně narážím na vlastní snahu uniknout, vyhnout se něčemu?
- Jak zacházím s případnými pocity nedocenenosti, lhostejnosti, devalvace?
- čem mezi sebou pravidelně nemluvíme?
- V čem se můj názor na určité klienty pravidelně liší od ostatních?
- V čem jsem pro druhé důležitý a cenný?
- Děje se něco paralelního nebo komplementárního ve skupině klientů a v týmu terapeutů?
- Existují další zdroje inspirace pro práci mimo tento prostor, tým a zavedené pracovní metody?

### **Organizační pravidla**

- Kdo na supervizi chodí?
- Jak často se supervize koná?
- Jak dlouho trvá?
- Je možná individuální i týmová supervize zároveň?
- Kdo se o čem může dozvědět mimo samotné účastníky?
- Kdo a jak supervizi platí?

## LITERATURA

Hawkins, P. Shohet, R. (2000) *Supervision in the Helping Professions* (Second Edition) Open University Press, Buckingham, UK

Powell, D.J. (1993) *Building a Model of Clinical Supervision*. In *Clinical Supervision in Alcohol and Drug Abuse Counseling* (p. 45-57). New York: Lexington Books.

Steve Cottrell, *Supervision Workshop Reference: Micholt, N. Psychological Distance & Group Interventions*, *Transactional Analysis Journal* 22:4 Oct. 1992 p.228-33

Stoltenberg, C., Delworth, U. (1987). *Supervising Counselors and Therapists: A Developmental Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.