

Úvod k týmové supervizi: kdo jsme a co si o knize a tématu myslíme

V roce 2011 jsme měli za sebou (i špatné) zkušenosti s týmovou supervizí a úspěšnou řadu kolokvií o týmové supervizi¹ a chtěli jsme napsat příručku, jak týmovou supervizi dělat dobře – aby prospívala všem zúčastněným stranám i svému jménu.

V autorském týmu jsme se scházeli od 15. července 2011 do 29. května 2015² a učili se od sebe navzájem, rozšířili si pohled na svět a zlepšili svou supervizní praxi. Pod jednotlivé kapitoly se nepodepisujeme, ač jsme si rozdělili jejich správcovství. Na výsledku jsme spolupracovali. Výjimku představuje závěrečná desátá kapitola, kde se podepisujeme pod supervizní kazuistiky.

Čím dál výrazněji jsme si uvědomovali, že **týmová supervize je náročná vrstvením kontextů** a že základem jejího úspěchu je pochopení a **rovnováha tří do ní vstupujících světů**: organizace, týmu a supervize. Na jaře 2012 jsme naznali, že svůj stín nepřekročíme: máme zkušenost supervizní, nikoli zadavatelskou. Požádali jsme proto o spolupráci ředitele střediska Západní Čechy Diakonie Českobratrské církve evangelické Bc. Petra Neumanna. Strávil s námi odpoledne a mohli jsme mluvit do hloubky o tom, jak vnímá supervizi z ředitelské pozice a nakolik musí o supervizi vědět, aby měla v jeho organizaci smysl a jednotnou fazonu.

1 V době od 11. května 2007 do 3. prosince 2010 uspořádalo Remedium Praha ve spolupráci s Českým institutem pro supervizi osm kolokvií o týmové supervizi.

2 Setkali jsme se 27krát na půl dne, jednou na celý den a třikrát jsme odjeli na společný pobyt (v roce 2013 dvakrát na tři dny – do Kokořína a Poděbrad – a v roce 2015 na dva dny do Přerova nad Labem).

Po roce spolupráce jsme si řekli, že neaspírujeme na dokonalé souznění. Lišíme se, můžeme ale udržet spolupráci, když si vyjasníme, jaká zastáváme přesvědčení, zda mluvíme z pozice reality, nebo ideálu, bezpečí, či rozvoje, včetně toho, jestli se konfliktům vyhýbáme, nebo v nich vidíme příležitost pro růst.

Z konfliktů jsme – doufejme – vypěstovali dobré plody výsledku. Přičítáme to síle úkolu, dovednosti reflexe a sdíleným hodnotám partnerství a zodpovědnosti. O místo vedoucího týmu jsme se pravděpodobně dělili; Milan přinášel stabilitu a vyváženost, Bohumila udržovala paměť zápisy a posouvala dění koncepčními nápady a Veronika držela návaznost na kolokvia, kontrolovala postup a „rozrušovala“ stereotypy původního spojení Bohumily a Milana. Výsledně jsme týmovost ocenili: zůstal-li jeden v něčem stát, druhí mu pomohli se rozpohybovat; každý komukoli předal to, co napsal; a neztratili jsme humor.

Rozhodli jsme se, že náš tým tří autorů budeme sledovat a ptát se, v jakém momentě bychom přizvali týmovou supervizi. Nepřizvali jsme ji, pomáhala nám však řada lidí, o nichž se zmiňujeme v Poděkování.

Proč jsme knihu psali a jak se cíle měnily

Psaním knihy jsme původně chtěli:

- vybavit supervizory praktickými informacemi o všech tématech týmové supervize;
- supervizním výcvikům dodat výukový materiál;
- podpořit týmové supervizory, aby věděli, že v tom a na to nejsou sami;
- těžit ze zkušeností supervizních a vzdělávacích institutů, napomáhat k vytváření standardu týmové supervize a pěstovat tak pole týmové supervize v ČR;
- vybavit další strany trojúhelníku informacemi důležitými pro nasmlouvání a hodnocení externí týmové supervize.

Cíle se změnilы tak, jak se proměnila představa o výsledku: namísto praktické příručky (jen) pro supervizory se nám spoluprací vyjevovala **praktická, na zkušenostech a soudobých poznatcích vědy vystavěná učebnice o týmové supervizi pro zadavatele, supervidované a supervizory.**

Naše pojetí týmové supervize a jeho vývoj

Díky spolupráci se zadavateli supervize jsme se my v psaní stabilizovali, podobně jako se díky zadavatelům stabilizuje supervizní praxe. Supervize je vzájemné učení, i my se stále měníme. To, co jsme napsali, bude platit za nás a k roku vydání.

Uchovali jsme si odlišnost, a během spolupráce jsme se společně vyvinuli:

- od supervize založené na psychoterapii k supervizi **založené na způsobilostech**, s čímž souvisel též posun od bezpečí k **rozvoji**;

Potřebovali jsme vyjádřit rozdíl mezi vztahováním se v psychoterapii a v supervizi: psychoterapie ošetřuje zraněné a zranitelné dítě; supervize podporuje spolupracující dospělost; týmová supervize má spíše podporovat soudržnost a důvěru. Bezpečí je pro supervizi důležité, jde o budování společného pole **důvěry**, kterému supervizor může pomoci, když se neodchyluje od cílů a dohod v kontraktu a žádnou ze stran nezahanbuje.

Nezmiňujeme se o vyhoření. Lze to vysvětlit například tím, že v rozvojovém slovníku kompetencí pro vyhoření není příliš místa podobně jako třeba pro negativní synergii a další – v profesi nepříliš žádoucí – jevy.

- od zdůvodnění neúspěchu týmové supervize osobní patologií ke zdůvodnění nepovedeným **kontraktem**;

Supervizní zdroje psané často psychoterapeuty nabízejí seznamy obran zadavatelů, nezralostí supervidovaných a protipřenosů supervizorů.

Rozhodli jsme se je nepřebírat, dále je nerozmnožovat a vydat se spíše cestou interakce a jejích vzorců. Namísto individuálních zvláštností jsme popisovali pokřivené trojúhelníky nevyvážených kontraktů, které by se měly narovnat, když se jejich strany dohodnou o patřičné míře zodpovědnosti každé z nich.

- od překážky týmové supervize v podobě „tato skupina není tým“ k překážce „tato organizační kultura není týmová“;

Špatnou zkušenost s týmovou supervizí pracovníci obvykle popisovali jako: „Supervizor nás vyláká na tři hodiny k otevřenosti, a pak nás tam s rozoranými vztahy nechá.“ Domníváme se, že supervizor v takovém případě vnáší kulturu, která pracovišti a organizaci není vlastní.

- od třístranného kontraktu (zadavatel – supervidovaný tým – supervizor) pro externí týmovou supervizi ke kontraktu čtyř- a vícestrannému, který zohledňuje podvojnou pozici **vedoucího týmu**;

- od dojmu, že je třeba zadavatele vzdělávat v supervizi, k přesvědčení, že je nutné se se zadavatelem o supervizi bavit, aby se externí týmoví supervizoři mohli ujmout svého přiměřeného dílu zodpovědnosti.

Uvědomovali jsme si čím dál více, že je v pravomoci a způsobilosti zadavatele supervize, aby externí týmová supervize přinesla organizaci a týmům v ní to, co má.

Výsledek: předkládaná knížka o (externí) týmové supervizi a její pojetí

Vytváříme základní abecedu pro pole týmové supervize a připomínáme, že typickým znakem týmové supervize je **vícečetnost kontextů**. Týmový supervizor se v kontextech má orientovat, mít na ně citlivost a znát jejich (i jazykové) odlišnosti. Měl by též rozpoznávat, jak a jaká celospolečenská dění hýbou supervizi i pozicí supervize ve společnosti a čas od času prověřit i vlastní změnu.

Zacházení s jazykem

V textu používáme pro zjednodušení mužský rod (zadavatel, supervidovaný, supervizor), ač jsme si vědomi genderové i jazykové kostrbatosti tohoto užití.

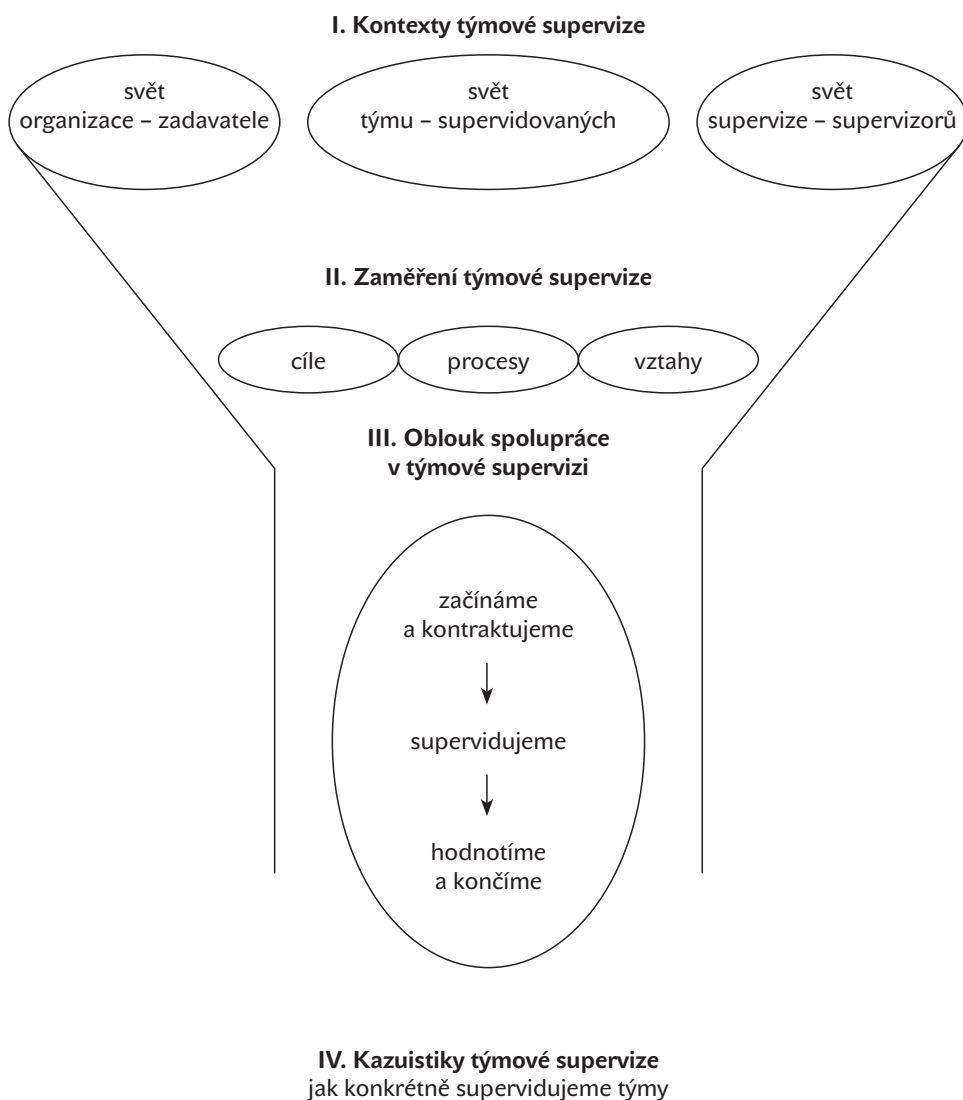
Ve společných diskusích jsme se rozhodli pro pojmy „týmová supervize případová“, „týmová supervize vztahově komunikační“ a „týmová supervize řízení“ (nejde o supervizi manažerskou!). Přestali jsme tudíž užívat výrazy „supervize v týmu“ a „supervize týmu“.

Na mnoha místech jsme dali přednost slovu „důvěra“ před slovem „bezpečí“ už proto, že naše vnímání supervizora se vyvinulo od člověka zodpovědného za bezpečí (zabezpečujícího) k člověku, který svým dílem přispívá ke spolupracující atmosféře a k prohloubení důvěry ve jméno rozvoje.

Vyhýbali jsme se pokud možno slovnímu spojení „zpětná vazba“. Z našeho pohledu jde o vyprázdněný pojem, jež lze nahradit přesnějším vyjádřením. V týmovém spolupracujícím vztahu pěstujeme „mluvení za sebe“, ve vzdělávací (formativní) funkci supervize užíváme „formativní odezvy“ atd.

Struktura knížky

Stavba knížky odpovídá logice toho, jak vzniká týmová supervize. Tři světy se setkávají při domlouvání týmové supervize. Uvěří-li, že má smysl do toho společně jít, začnou kontraktovat.



Obr. 1 Struktura knížky

Knížka se výsledně dělí do triád (viz obrázek 1 na s. 19): původně nespojené světy supervize a organizace včetně týmu se scházejí přes cíle, procesy a vztahy do oblouku spolupráce od kontraktování přes supervidování k hodnocení a končení. Text končí třemi supervizními kazuistikami s přiznaným autorstvím, jimiž dokumentujeme tři formy externí týmové supervize. Tři hlavní autoři se v Úvodu knihy představují svými supervizními vizitkami a knihu uzavírají svým pojetím praxe.

Dilema dvojrolivosti

Ilustrace a příklady týmové supervize jsme čerpali od týmů v organizacích, kde my sami supervidujeme. Dostali jsme se tím do etického dilematu dvojrolivosti (supervizi jsme s týmem dělali a ještě o ní psali), které bylo zčásti mírněno informovaným souhlasem konkrétních týmů. Supervizní kazuistiky posouvaly naši konkrétní supervizní praxi, prohlubovaly ji.

Omezení knížky, omezení naše

Náš pohled na supervizi je nutně omezený. Všichni tři jsme psychologové s terapeutickým zázemím. Na začátku se zdálo, že bychom mohli pospojovat kapitoly knihy podle cyklického modelu supervize (viz kapitola 5). Šli jsme ale vlastní cestou a jako hlavní supervizní procesy jsme určili **kontraktování**, **supervidování** a **hodnocení**. Věříme, že čtenář bude schopen si do tohoto oblouku dosadit „zaměření“ a „most“ z cyklického modelu. Podobně doufáme, že důležitých témat, jako je **etika a dokumentování** v týmové supervizi, si čtenář povšimne na řadě míst, ačkoli jim názvy velkých kapitol nejsou věnovány.

Vycházeli jsme z představy kontinuální na rozvoj zaměřené reflektující supervize ve stabilním týmu. Nezabývali jsme se proto specifiky autosupervize nebo jednorázových supervizí včetně supervizí zaměřených na problém v týmech sestavených ke splnění časově ohraničeného úkolu. Nezdůrazňovali jsme příliš ani supervizi studentů na praxích nebo při vedení vědeckých prací, ačkoli jsme se o literaturu z těchto oblastí opírali.