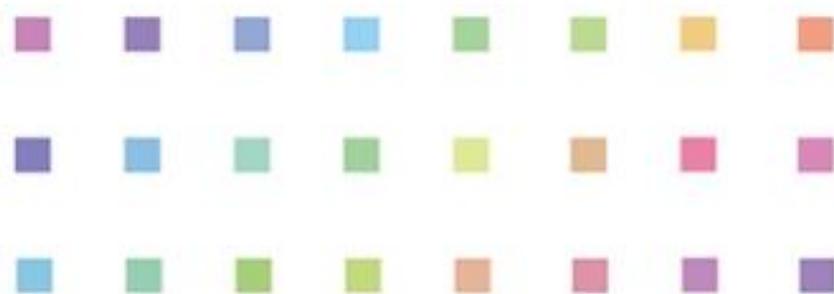


# DBT Teams

Development and Practice



Jennifer H. R. Sayrs  
Marsha M. Linehan

# Оглавление

<b>ОБ АВТОРАХ.....</b>	<b>3</b>
<b>ПРИМЕЧАНИЕ РЕДАКТОРА СЕРИИ .....</b>	<b>5</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ .....</b>	<b>22</b>
<b>ГЛАВА 1. КОМАНДЫ DBT. ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>26</b>
<b>ГЛАВА 2. ЗАДАЧИ И РОЛИ КОМАНДЫ DBT. КТО ЧТО ДЕЛАЕТ? .....</b>	<b>54</b>
<b>ГЛАВА 3. ЛИДЕР КОМАНДЫ DBT .....</b>	<b>85</b>
<b>ГЛАВА 4. СТРУКТУРА КОМАНДЫ DBT. ПОВЕСТКА ДНЯ .....</b>	<b>125</b>
<b>ГЛАВА 5. ТЕРАПИЯ ДЛЯ ТЕРАПЕВТА.....</b>	<b>154</b>
<b>ГЛАВА 6. РЕАГИРОВАНИЕ НА ПРОБЛЕМЫ В КОМАНДЕ DBT.....</b>	<b>186</b>
<b>ГЛАВА 7. СУИЦИДАЛЬНЫЙ РИСК И КОМАНДА DBT .....</b>	<b>236</b>
<b>ГЛАВА 8. СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ DBT.....</b>	<b>266</b>
<b>ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....</b>	<b>292</b>

## ОБ АВТОРАХ

**Дженнифер Х. Р. Сэйрс**, доктор философии, АВРР, работала терапевтом-исследователем в трех клинических испытаниях Марши Линехан по диалектической поведенческой терапии (DBT) и в качестве кодировщика приверженности DBT в нескольких испытаниях. Как тренер по поведенческим технологиям, она проводит широкий спектр семинаров DBT в Соединенных Штатах и по всему миру. Она является директором Центра DBT в Научно обоснованных лечебных центрах Сиэтла (ЕВТС), где она предоставляет DBT взрослым, подросткам и семьям. Центр DBT был одной из первых команд DBT в стране, получивших сертификацию программы Советом по сертификации DBT-Linehan. Доктор Сайрс также является одним из основателей и исполнительным директором ЕВТС. Она является членом правления Американского совета по когнитивной и поведенческой психологии, специализированного совета Американского совета профессиональной психологии.

**Марша М. Линехан**, доктор философии, АВРР, разработчик DBT, является профессором психологии, психиатрии и поведенческих наук и директором клиник поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета. Ее основной исследовательский интерес связан с разработкой и оценкой научно обоснованных методов лечения для групп населения с высоким риском самоубийств и множественными тяжелыми психическими расстройствами. Доктор Вклад Линехана в исследования самоубийств и клинической психологии был отмечен многочисленными наградами, в том числе премией Университета Луисвилла Гравемейера в области психологии за 2017 год и премией за достижения в карьере / жизни за 2016 год от Ассоциации поведенческой и когнитивной терапии. Она также является лауреатом премии "Золотая медаль за жизненные достижения в области применения психологии" Американского психологического фонда и премии Джеймса Маккина Кэттелла от Ассоциации

психологических наук. В ее честь Американская ассоциация суицидологии учредила премию Марши Линехан за выдающиеся исследования в области лечения суицидального поведения. Она является мастером дзен и преподает осознанность и созерцательные практики на семинарах и ретритах для медицинских работников.

## ПРИМЕЧАНИЕ РЕДАКТОРА СЕРИИ

### *Диалектическая поведенческая терапия — тогда и сейчас*

Эта выдающаяся книга о групповых консультациях DBT является третьей книгой в серии практик Guilford DBT®, которая была разработана для удовлетворения растущих потребностей практикующих врачей в том, чтобы научиться хорошо практиковать диалектическую поведенческую терапию (DBT) — последовательным и компетентным способом. DBT изначально был разработан для суицидальных и / или самоповреждающих пациентов с пограничной личностью и связанными с ней расстройствами. В то время как руководство по лечению DBT (Linehan, 1993a), пересмотренное руководство по обучению навыкам DBT (Linehan, 2015b) и раздаточные материалы и рабочие листы для обучения навыкам DBT (Linehan 2015a) предоставляют терапевтам полный протокол лечения, другие аспекты лечения — анализ цепочки, валидация, коучинг по телефону, семейные вмешательства, консультационная группа и эффективное использование диалектических стратегий, чтобы назвать несколько — значительно вышли за рамки оригинального руководства по лечению. Именно по этой причине мы разработали эту серию при поддержке доктора Марши М. Линехан, чтобы помочь практикующим врачам повысить и усовершенствовать свои навыки и более эффективно предоставлять DBT своим пациентам в соответствии с существующими стандартами и практикой DBT.

Когда молодой психолог Марша Линехан и ее коллеги из Вашингтонского университета разработали DBT в 1980-х годах, было совсем не ясно, будет ли лечение успешным как с точки зрения эффективности лечения людей, склонных к хроническому самоубийству и самоповреждению (обычно называемых пограничным расстройством личности или ПРЛ), для которых было

разработано лечение, так и с точки зрения принятия и принятия для использования терапевтическим сообществом, которое долгое время боролось за лечение людей с этими проблемами. Чтобы понять, как доступные руководства этой серии дополняют литературу и способствуют соблюдению современных принципов и практик ДВТ, мы должны сначала показать, как они вписываются в общую структуру лечения ДВТ и контекст лечения ПРЛ и связанных с ними проблем, которые развивались с течением времени.

Оглядываясь назад на 30 или более лет, потрясающе видеть, какое влияние оказала работа доктора Линехана на эту область. До того, как ее работа получила широкое распространение и признание, люди с ПРЛ, склонные к самоубийству и/или причинению себе вреда, сталкивались с безудержной стигматизацией, чувством безнадежности в отношении выздоровления и полным отсутствием эмпирически подтвержденных методов лечения. Излишне говорить, что люди с ДВТ столкнулись с мрачным прогнозом. В то время ДВТ была доступна только в небольшой клинике Вашингтонского университета. Не было руководства по лечению или руководства по навыкам; не существовало четких способов эффективного обучения, распространения или внедрения метода лечения.

Где мы сейчас находимся? Стигматизация значительно уменьшилась, надежда возросла, среди профессионалов существует общее признание того, что ПРЛ и связанные с ним проблемы поддаются лечению (хотя впереди еще долгий путь), и впечатляющий объем исследований демонстрирует решительную поддержку эффективности и действенности ДВТ. Существует широко читаемое руководство по лечению (Linehan, 1993a), а также оригинальное (1993b) и расширенное и обновленное руководство по навыкам (2015a, 2015b). Хорошо обученные команды в амбулаторных, стационарных, больничных и других учреждениях ежедневно лечат тысячи людей с ДВТ не только в Соединенных Штатах, но и в десятках стран и на всех континентах. Многие из этих поставщиков лечения продемонстрировали как свою

приверженность, так и свои способности, став сертифицированными терапевтами DBT, что требует тщательной демонстрации их навыков в качестве поставщиков DBT. Кроме того, эмпирически были созданы или находятся в стадии разработки другие эффективные методы лечения, как правило, также не приносящие вреда людям с ПРЛ и связанными с ними трудностями.

Более того, приложения и адаптации DBT были успешно разработаны для решения множества проблем, отличных от ПРЛ как таковых (т.е. других серьезных проблем, связанных с нарушением регуляции эмоций), а также в различных лечебных и, в последнее время, профилактических учреждениях. Неудивительно, что доктор Линехан недавно был включен в число 100 “Великих ученых” всех времен (“Великие ученые”, 2018).

DBT - это *интегративное* лечение, которое включает в себя целый набор вмешательств (способов и функций лечения). DBT включает в себя не только индивидуальную терапию, но и множество других методов, которые выполняют различные функции в лечении, такие как групповое обучение навыкам, телефонный коучинг, семейные вмешательства и постоянная консультационная группа. DBT объединяет методы и возможности терапии, ориентированной на принятие (например, поддержка, теплота, поощрение), со стратегиями и точностью поведенческой терапии и науки об эмоциях (например, точные цели лечения, научный анализ поведения [эмоции, мысли, действия]) и фокусируется на психологических и социальных навыках как *решениях* целого ряда проблем. Десятки контролируемых исследований подтверждают эффективность DBT в обеспечении безопасности, стабильности и самоконтроля при минимизации отсева от лечения, а также в улучшении настроения, самооценки, отношений, семьи, учебы и работы и так далее. Во многом благодаря стабильным результатам и уменьшению числа рецидивов затраты на DBT по сравнению с альтернативными методами лечения также значительно снижаются в долгосрочной перспективе.

## МОДЕЛЬ DBT

Модель лечения рассматривает нарушение регуляции эмоций как основу множества эмоциональных, когнитивных (мышление), реляционных, личностных (самооценка) и поведенческих проблем. Нарушение регуляции эмоций усиливает или усугубляет нарушение регуляции поведения (неконтролируемые действия, включая импульсивность), когнитивную дисрегуляцию (проблемы с мышлением и решением проблем), межличностную дисрегуляцию (трудности в отношениях) и саморегуляцию (проблемы с самооценкой, идентичностью, негативными взглядами на себя). Следовательно, многие распространенные сопутствующие проблемы (суицидальные и несуйцидальные самоповреждения, депрессия, тревога, расстройства пищевого поведения, посттравматическое стрессовое расстройство, злоупотребление психоактивными веществами, агрессия, проблемы в отношениях и т.д.) Аналогичным образом понимаются либо как дисфункциональные попытки регулировать эмоции, либо как естественные последствия хронической дисрегуляции эмоций. Главная цель DBT состоит в том, чтобы помочь людям создать достойную жизнь, помогая им овладеть психологическими и социальными навыками регулирования или управления своими эмоциями — на ранних стадиях лечения терпимость и перерегулирование вторичных эмоций, а затем при лечении идентификация, точная маркировка, разрешение, точное выражение и управление первичными эмоциями. Большая часть лечения построена на этих принципах.

Предполагается, что хроническая и тяжелая дисрегуляция эмоций является результатом продолжающейся *транзакции* между эмоциональной уязвимостью человека и продолжающейся инвалидизацией со стороны других людей в социальной и семейной среде, что часто также способствует самоуничтожению. Эмоциональная уязвимость зависит от темперамента,

обусловленности и нынешней биологической предрасположенности, обусловленной обучением и текущими обстоятельствами, и проявляется в виде эмоциональной чувствительности и реактивности, а также часто медленного возвращения к эмоциональному равновесию. Отрицательные реакции могут принимать различные формы, от явно критических и эмоционально оскорбительных до недоразумений из лучших побуждений, которые возникают из-за различий в темпераменте, неточных выражений или недопонимания между людьми, членами их семьи и другими.

## **ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ КОМПЛЕКСНОГО ДВТ**

ДВТ состоит из компонентов или режимов, которые решают пять основных функций лечения:

1. Помогайте людям осваивать новые психологические, эмоциональные и социальные навыки / навыки взаимоотношений, как правило, с помощью групп по обучению навыкам (приобретение навыков).
2. Помогите людям применить эти навыки к своей реальной повседневной жизни в ситуациях, которые в прошлом вызывали менее умелые реакции, что включает детальное планирование, коучинг в естественных условиях и отработку навыков в “реальном” мире (обобщение навыков).
3. Помогите людям сотрудничать в достижении целей лечения и повысьте их мотивацию к замене усвоенного дисфункционального поведения более умелыми альтернативами, в первую очередь с помощью индивидуальной психотерапии, а также другими способами, в зависимости от условий лечения (мотивация заменить дисфункциональное поведение умелыми альтернативами).
4. Помогайте людям управлять своими социальными и семейными отношениями, чтобы строить лучшие отношения и получать больше поддержки, понимания и одобрения, а также

помогать членам семьи становиться более уважительными и поддерживающими в ответ (структурируйте социальную и семейную среду для содействия улучшениям).

5. Обеспечьте постоянную поддержку, валидацию, решение проблем и повышение квалификации терапевтов для повышения их мотивации и навыков посредством регулярных групповых консультационных встреч (повышение навыков и мотивации для поставщиков DBT). Это и есть тема настоящей книги.

## **НАВЫКИ DBT**

Считается, что изучение ключевых психологических, эмоциональных и социальных навыков играет центральную роль в оказании помощи пациентам научиться регулировать свои эмоции, строить удовлетворяющие отношения и процветать. К ним относятся навыки, позволяющие:

1. Увеличьте контроль внимания и осознанность без осуждения и создайте более позитивную самооценку или идентичность (внимательность).
2. Понимать эмоции, усиливать положительные эмоции, уменьшать уязвимость к негативным реакциям, принимать негативные эмоциональные переживания и изменять негативные эмоциональные переживания (навыки регулирования эмоций).
3. Развивайте эмпатию и улучшайте отношения, балансируя между самоутверждением и самоуважением (навыки межличностного общения).
4. Переносите крайне неприятные переживания, не совершая импульсивных поступков, которые усиливают общую дисрегуляцию (навыки терпимости к стрессу).
5. Сбалансируйте конкурирующие цели, интересы и перспективы и развивайте когнитивную и эмоциональную гибкость

(диалектика, или срединный путь, наряду с “мудрым разумом”).

Со временем некоторые дополнительные навыки стали частью лексикона ДВТ, такие как диалектические навыки и навыки проверки для пациентов и их семей, специальные навыки для людей с проблемами употребления психоактивных веществ и т. Д. (ср. Фруззетти, Пейн и Хоффман, в прессе; Миллер, Ратус и Линехан, 2007; Ратус и Миллер, 2015).

Конечно, принципы обучения лежат в основе любой поведенческой терапии, включая ДВТ. В частности, существует три перекрывающихся этапа обучения:

- (1) этап приобретения, на котором изучаются основы навыка, как правило, в группах по обучению навыкам, предназначенных для создания оптимальной среды обучения;
- (2) фаза укрепления, на которой человек практикует навык, как правило, запланированными способами, в группах или с терапевтом или дома; и
- (3) фаза обобщения, на которой навык человека становится достаточно устойчивым, чтобы человек мог использовать его при необходимости в своей жизни, часто спонтанно.

Конечно, в дополнение к обучению / обучению и коучингу, которые проводятся в группах по обучению навыкам и на индивидуальных занятиях, в амбулаторных условиях коучинг *in vivo* может помочь обобщить навыки (в основном по тексту или телефону) и решить проблемы между сессиями.

## **ПРИНЯТИЕ И ВАЛИДАЦИЯ**

На протяжении всего ДВТ поставщики лечения стремятся понять и подтвердить первичный эмоциональный опыт своих пациентов, наряду с другими допустимыми моделями поведения, и помочь

клиентам самоутвердиться. Мы не подтверждаем то, что на самом деле не является действительным. Это сложная задача - научиться отличать допустимые аспекты любого данного поведения от недопустимых. Например, определенные импульсивные и / или деструктивные формы поведения (например, членовредительство, употребление психоактивных веществ), как правило, являются основными целями для изменений, поскольку они являются неверными способами решения проблем или повышения качества жизни в долгосрочной перспективе. Тем не менее, они действительны в том смысле, что они часто “работают”, чтобы уменьшить, избежать или избежать болезненного негативного эмоционального возбуждения, хотя и ненадолго. Понимание и подтверждение того, что действительно, даже в самом дисфункциональном поведении, является ключевым терапевтическим действием, которое помогает клиенту чувствовать себя понятым (подтвержденным), повышает мотивацию к изменениям, выстраивает терапевтические отношения и, таким образом, расширяет сотрудничество для изменений. Следовательно, валидация терапевта не только имеет ценность сама по себе (ощущение понимания, заботы и т.д.), Она также помогает регулировать личность и способствует изменениям.

## **ИЗМЕНЕНИЯ, РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕРАПИЯ**

В терапевтическом контексте, основанном на понимании, принятии и подтверждении, терапевт нацелен на изменение дисфункционального поведения, подталкивая пациентов к замене умелых альтернатив проблемным реакциям и дисфункциональному поведению, для которых они обратились за лечением. Используя тщательно выстроенную иерархию целей лечения, терапевты DBT и команда DBT могут использовать все компоненты обучения и поведенческой терапии:

- (1) тщательная оценка с использованием цепного анализа;
- (2) разработка решений по цепочке и замена дисфункциональных “звеньев” в цепочке, которые привели к дисфункциональному или нежелательному поведению, умелой альтернативой (это включает навыки обучения, отмеченные выше);
- (3) поведенческая репетиция и другие стратегии приверженности для содействия сложному процессу изменений; и
- (4) все методы поведенческой терапии, чтобы помочь человеку фактически использовать навык, когда это необходимо (например, контроль стимулов, управление подкреплением / непредвиденными обстоятельствами, предотвращение воздействия и реагирования).

## **ДИАЛЕКТИКА**

Сбалансировать принятие и подтверждение с изменениями, решением проблем и поведенческой терапией сложно, и нет алгоритмов, которыми мы могли бы руководствоваться, потому что каждый контекст уникален. Скорее всего, терапевт должен диалектически уравновесить их на службе эффективности. Каждая стратегия в ДВТ имеет “противоположность” равной ценности, которая должна быть рассмотрена и сбалансирована, чтобы помочь людям измениться так, как они хотят измениться. Точно так же, как принятие и подтверждение должны быть сбалансированы с изменениями и решением проблем, вмешательство от имени клиентов уравновешивается консультациями с клиентами, чтобы дать им возможность вмешиваться от своего имени; общение в теплой, искренней и заботливой манере должно быть

сбалансировано с непочтительностью, настойчивостью и деловым общением; и эмоции должны быть сбалансированы с разумом (и наоборот).

## **ВМЕШАТЕЛЬСТВА В СОЦИАЛЬНУЮ И СЕМЕЙНУЮ СРЕДУ**

Несмотря на то, что с самого начала DBT была важным компонентом, социальные и семейные мероприятия являются областями, которые продемонстрировали огромный рост и развитие с момента разработки и внедрения первой волны DBT. Например, было доказано, что полностью разработанные приложения DBT эффективны для родителей, супружеских пар и семей, а также в школьных системах, и используются для предотвращения развития проблем с нарушением регуляции эмоций или для раннего вмешательства, чтобы помочь клиентам избежать полномасштабных проблем, связанных с нарушением регуляции эмоций. Все эти усилия используют основные принципы DBT, но, конечно же, расширили стратегии и методы, чтобы быть эффективными в этих новых областях. Их рост и развитие являются положительным свидетельством согласованности и эффективности DBT с самого начала.

## **ЧТО ТАКОЕ DBT И ЧЕМ ОН НЕ ЯВЛЯЕТСЯ**

Учитывая прочную эмпирическую основу для DBT, неудивительно, что многие клиницисты хотят предложить DBT как часть своего терапевтического инструментария. Однако DBT сложен и требует значительного времени, усилий и самоотверженности, чтобы хорошо учиться. Таким образом, также неудивительно, что широкий спектр процедур предлагается под “этикеткой DBT”, но имеет различное качество DBT. В лучшем случае это сбивает потребителей с толку, а в худшем, конечно, является мошенничеством.

Представьте, если бы хирург подумал: “У меня никогда не было

подготовки для выполнения этой процедуры, но я немного читал об этом, поэтому я могу рекламировать себя как эксперта в этой области”. Никто не хотел бы, чтобы этот хирург проводил процедуру на них. К счастью, в настоящее время идет процесс сертификации терапевтов DBT и их команд DBT. Это значительное позитивное событие как для людей, нуждающихся в лечении (они будут знать, что они получают), так и для терапевтов DBT (у них будут объективные показатели, которые показывают, что они отлично справляются с работой).

## **КАК ЭТА СЕРИЯ КНИГ ВПИСЫВАЕТСЯ В РАЗВИТИЕ DBT**

DBT - это, по крайней мере, метафорически, живое, дышащее, постоянно растущее и развивающееся лечение. Она расширяется и изменяется диалектическим образом. Мы используем терапию в соответствии с моделью (“тезис” или “предложение”); когда что-то не работает хорошо, терапевты DBT внедряют инновации в лечение (“антитезис”, в котором мы используем теорию и науку для разработки чего-то нового). В ответ на данные и результаты исследований об этих инновациях мы обнаруживаем, что некоторые вещи работают, а другие - нет; в конечном счете, некоторые новые стратегии или вмешательства становятся устоявшимися и интегрируются со старыми (синтез, ныне установленное лечение) и остаются такими до тех пор, пока не возникнет ситуация, в которой они не будут работать хорошо, а затем будут задействованы дальнейшие инновации (дальнейшие антитезы).

Оригинальный текст (Linehan, 1993a) остается актуальным и мудрым и включает в себя огромное количество продуманных и эффективных рекомендаций. DBT эволюционировала с 1993 года, включив в себя гораздо больше вещей (приложения в новых условиях, расширение принципов и стратегий, новые навыки и т.д.), Которые нельзя было предвидеть во время написания книги. Эта серия книг представляет DBT таким, какой он есть сегодня,

синтезируя старое и новое, основанное на оригинальном руководстве по лечению.

Например, первая книга из этой серии (Чепмен, 2019) посвящена телефонным консультациям с клиентами. Эта идея тренировать суицидальных и саморазрушительных клиентов по телефону между сеансами была новаторской идеей и была встречена многими терапевтами как потенциальный барьер для изучения и практики DBT. Собирались ли клиенты злоупотреблять своими телефонными привилегиями, вторгаться в жизнь терапевтов и предъявлять бесконечные требования ко времени терапевтов? Чепмен показывает, как соблюдать терапевтические ограничения, тренировать, но не проводить лечение, и использовать телефонное время для эффективного продвижения лечения. Он также подробно рассказывает о том, как коучинг может отличаться для подростков по сравнению со взрослыми, и о других аспектах телефонного коучинга, которые появились с течением времени благодаря большим инновациям и эмпирической оценке.

Аналогичным образом, книга Ширин Ризви по анализу цепей (2019) содержит детали и нюансы, выходящие далеко за рамки ранних итераций DBT. Анализ цепочек и решений является основным методом понимания опыта и проблем клиентов и, таким образом, предоставляет возможности для проверки. Кроме того, они являются основой для стратегий изменений, позволяя терапевту и клиенту “поменять местами” дисфункциональные мысли и реакции и “поменять местами” навыки в качестве альтернатив. Выполнение одного или нескольких анализов цепочек и решений является частью каждого отдельного сеанса DBT. Ризви умело освещает не только все тонкости создания цепочек и решений, но и сложный диалектический процесс, который заключается в завершении успешного анализа цепочки и решений, включая проверку ключевых моделей поведения в цепочке, формирование, управление поведением, мешающим лечению, а также разработку и внедрение эффективных и действенных решений.

Эта текущая книга заполняет многие пробелы в важной области того, как создать и управлять эффективной командой DBT. Большинство лечебных бригад в службах охраны психического здоровья служат средством обмена информацией и/или административной деятельности. Команда DBT полностью отказывается от этого подхода в пользу команды, в которой подлинность является ключевым компонентом и в которой есть четкие цели для команды:

- (1) повышение мотивации терапевта посредством поддержки, подтверждения и т.д., А также
- (2) совершенствование навыков терапевта посредством решения проблем, преподавания/обучения, практики или репетиций (например, ролевых игр).

Обе эти цели служат обеспечению последовательного DBT.

Формулирование четких целей и задач, гибкая, но полезная структура и четкий процесс для группы консультаций или лечения относятся к числу инновационных вкладов, которые Марша Линехан внесла в разработку DBT. Действительно, структуры и процессы, которые Дженнифер Сэйрс и Марша Линехан описывают для нас в этой книге, не только невероятно полезны для терапевтов и команд DBT, но и легко могут быть использованы с небольшими изменениями или вообще без адаптации ко многим другим методам лечения. Авторы подчеркивают, что команда DBT - это сообщество терапевтов, и дают рекомендации о том, как создать теплое, искреннее и эффективное сообщество, которое удовлетворяет потребности своих членов в поддержке и росте. Вместо того, чтобы устанавливать жесткие правила, команды используют обычные принципы DBT для разработки гибких, часто сложных структур и процессов для руководства практикующими врачами, предоставляя командам множество вариантов, соответствующих их конкретным клиническим ситуациям.

Одной из причин хорошо функционирующей лечебной команды в ДВТ является то, что у многих клиентов, особенно в начале лечения, возникают серьезные проблемы, и улучшение может занять месяцы. Таким образом, вероятность эмоционального выгорания терапевта высока. Более того, в сложных клинических ситуациях эмоции терапевта могут зашкаливать. Сэйрс и Линехан предлагают нам множество решений для предотвращения эмоционального выгорания, которое может возникнуть в результате этих очень стрессовых ситуаций. Сильные эмоции могут мешать когнитивной обработке, памяти и решению проблем, а это значит, что терапевты иногда могут стать “неквалифицированными”. Встреча с коллегами из команды ДВТ помогает терапевтам справляться с этими сложными клиническими ситуациями по мере их возникновения, предотвращая эмоциональное выгорание и, вероятно, улучшая результаты лечения. Сайрс и Линехан предоставляют множество рекомендаций и примеров того, как сделать это эффективно.

Авторы, в конечном счете, составили действительно экспертное руководство, в котором содержится все необходимое для создания, создания и управления эффективной консультационной командой. В них излагаются четкие принципы и предлагаются практические примеры, показывающие, как формулировать проблемы и находить решения.

Они также продолжают традицию в этой серии предоставления сложной, но практической помощи в том, как использовать обновленные методы в ДВТ, в то же время соблюдая стандарты и традиции ДВТ (например, Linehan, 1993a) и, в то же время, более полно исследуя, что значит создавать и поддерживать эффективную команду ДВТ. Например, Линехан (1993a) определил шесть первоначальных соглашений между командами. В этой книге Сайрс и Линехан продолжают перечислять еще дюжину командных соглашений, которые, вероятно, помогут организовать команду различными способами.

Дженнифер Сэйрс является экспертом в области DBT, завершив докторскую работу в Университете Невады, Рино, где она практиковала DBT в течение всего срока своего пребывания там, а затем в аспирантуре в Университете Вашингтона, где она работала непосредственно с Маршей Линехан. Дженнифер является одним из основателей и исполнительным директором Научно обоснованных лечебных центров Сиэтла и провела 7 лет в качестве директора по обучению, прежде чем приступить к своей нынешней роли директора. Она имеет надежный рейтинг приверженности DBT и активно преподавала DBT в Соединенных Штатах и на международном уровне.

Марша Линехан оказала глубокое влияние на область психотерапии в целом, поскольку ее работа по разработке DBT оказала значительное влияние на то, как мы думаем и лечим пограничное расстройство личности, эмоции в когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), нарушение регуляции эмоций, лечебные бригады и бесчисленное множество других проблем и явлений.

Эта книга является незаменимым чтением как для начинающих терапевтов DBT, так и для хорошо зарекомендовавших себя клиницистов. Она использует принципы DBT во всем, предоставляя обоснованные рекомендации, практические примеры и предложения, а также включает в себя новые методы обучения, исследования и новые стандарты для команд DBT, которые были созданы за последние 25 лет. Более того, эта книга может оказаться бесценной для терапевтов, практикующих КПТ или другие методы, которые заинтересованы в решении проблемы выгорания поставщика услуг и / или хотят, чтобы лечебные бригады выполняли больше, чем просто обменивались информацией. И, конечно же, материал в этой книге полностью соответствует основным компетенциям DBT, соблюдению DBT (необходимым для сертификации в качестве терапевта DBT) и руководству Линехана по первоначальному лечению (1993а). Вся серия предназначена для дополнения, а не замены предыдущих основных руководств DBT

(Linehan, 1993a, 2015a, 2015b), и эта книга действительно улучшает и расширяет наше мышление и практику в командах ДВТ. Каждая книга этой серии, включая эту, иллюстрирует множество новых разработок, основанных как на клинических инновациях, так и на обоснованных исследованиях, которые составляют ДВТ сегодня.

**АЛАН Э. ФРУЗЗЕТТИ, ДОКТОР философии**

## **REFERENCES**

- Chapman, A. L. (2019). Phone coaching in dialectical behavior therapy. New York: Guilford Press.
- Fruzzetti, A. E., Payne, L., & Hoffman, P. D. (in press). Dialectical behavior therapy with families. In L. A.
- Dimeff, K. Koerner, & S. L. Rizvi (Eds.), Dialectical behavior therapy in clinical practice: Applications across disorders and settings (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Great scientists: The geniuses and visionaries who transformed our world. (2018). Time (Special Edition). New York: Time, Inc.
- Linehan, M. M. (1993a). Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder. New York: Guilford Press.
- Linehan, M. M. (1993b). Skills training manual for treating borderline personality disorder. New York: Guilford Press.
- Linehan, M. M. (2015a). DBT skills training handouts and worksheets (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Linehan, M. M. (2015b). DBT skills training manual (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Miller, A. L., & Rathus, J. H., & Linehan, M. M. (2007). Dialectical behavior therapy with suicidal adolescents. New York: Guilford Press.
- Rathus, J. H., & Miller, A. L. (2015). DBT skills manual for adolescents. New York: Guilford Press.

Rizvi, S. L. (2019). Chain analysis in dialectical behavior therapy. New York: Guilford Press.

**Дженнифер Х.Р. Сэйрс:** Прежде всего, я хочу поблагодарить двух моих наставников DBT, Маршу Линехан и Алана Фруззетти. Я присоединился к своей первой команде DBT вместе с Аланом в 1994 году и оставался в этой команде в течение нескольких лет. Затем я присоединился к учебной группе Марши в качестве аспиранта, а затем к ее исследовательским группам. Опыт тесного сотрудничества с обоими этими наставниками, включая супервизию, моделирование и наставничество, был глубоким. Трудно выразить словами то влияние, которое они оба оказали на меня. Я научился DBT и многому другому: внимательность, точность, сострадание, целеустремленность и настойчивость - вот лишь несколько примеров. От них обоих я получил способность помогать значительному числу людей, которые остро нуждались в помощи. И написание этой книги вместе с Маршей было очень значимым опытом; я благодарен ей за мудрость, руководство и поддержку. Я так счастлива, что и Марша, и Алан стали моими наставниками, коллегами и друзьями.

Я испытываю глубокую благодарность Саре Рейнольдс, Дженнифер Вальц и Соне Димиджян, которые прочитали более раннюю версию этой книги и предоставили вдумчивые, важные отзывы. Их усилия значительно улучшили эту книгу. Лизз Декстермазза и Ширин Ризви также были огромными источниками поддержки и руководства. Эти удивительные женщины - дорогие друзья, которые оказали неоценимую помощь в том, чтобы помочь мне пройти через этот процесс.

Спасибо моей команде DBT в Научно обоснованных лечебных центрах Сиэтла (ЕВТКС). Всякий раз, когда я чувствую, что застрял на сессии, я думаю: “Слава богу, что у меня есть команда!” Они воплощают диалектику принятия и перемен, оказывая интенсивную поддержку и делая друг друга лучшими поставщиками услуг на каждой встрече. Наличие таких чрезвычайно преданных, квалифицированных, сострадательных коллег позволило мне

продолжать предоставлять DBT до тех пор, пока у меня есть. Среди моих последних коллег по DBT - Джоанна Берг, Карен Берлин, Кьерсти Браунштейн, Джессика Чиу, Эшли Коннорс, Питер Дойл, Сара Хаффман, Алекс Айви, Бриана Макэлфиш, Кайми Олберг, Алиса Пишотта, Рэйчел Партин, Натали Строуп и Джоанна Уотсон; особая благодарность Блэр Кляйбер, которая сделала все возможное, чтобы помочь мне управлять нашей командой. Кроме того, было много предыдущих членов команды, которые по-прежнему важны для меня. Я хочу поблагодарить Беатрис Арамбуру, которая была моим товарищем по команде в течение 18 лет. Наша команда DBT действительно является для меня спасательным кругом каждый день.

Я также благодарен другим моим коллегам в EBTCES. Я особенно благодарен Дэвиду Лишнеру, который поддерживал нашу программу DBT с момента ее создания и особенно поддерживал меня в трудные времена. Трэвис Осборн, Элизабет Лагбас и все мои замечательные коллеги из EBTCES вдохновляют! Каждый день я поражаюсь их самоотверженности и мастерству. Мне нравится работать со всеми ними.

Мои опытные и сострадательные коллеги из Behavioral Tech многому меня научили. Они обеспечивали мне профессиональный приют на протяжении многих лет, и я благодарен за то, что знаю их всех. Я хотел бы выразить особую благодарность Тони Дюбоузу и Андре Иваноффу, которые предоставили мне так много возможностей для такой значимой работы. Спасибо Обществу диалектической поведенческой терапии, и особенно Микаэле Суэйлс и Кристине Данкли, за их поддержку.

Для моих собственных индивидуальных клиентов большая честь, что они позволили мне так тесно сотрудничать с ними. Их уязвимость, сила и решительность вдохновляют. Наблюдение за изменениями, которые стали возможными благодаря DBT и нашей совместной работе, стало для меня глубоким опытом. Сделка действительно состоялась: они повлияли на меня так же сильно, как наша работа повлияла на них. Они превратили меня в лучшего терапевта и привнесли в мою жизнь очень важное чувство смысла,

заботы и радости. Я очень вырос благодаря нашей совместной работе.

Я вдохновлен и тронут напряженной работой многих провайдеров и команд, с которыми я работал в качестве коллеги, руководителя и тренера. Многие из того, что содержится в этой книге, основано на их успехах, проблемах и размышлениях. Я многому научился из своего опыта общения с ними, за что я благодарен.

Я хотел бы поблагодарить Китти Мур из "Гилфорд Пресс" за то, что она увидела ценность этого проекта, а также за ее руководство и терпение на протяжении всего. Спасибо также и другим членам команды Гилфорда, в том числе Анне Нельсон, Кэролин Грэм, Роберту Себастьяно, Филипу Холтхаусу, Джудит Грауман и Карли Дасилве.

Спасибо Эрике; без ее руководства и заботы эта книга не была бы завершена.

Самое главное, спасибо моей семье. Этот проект занял несколько лет от начала до конца. Мой муж, дочери и родители оказали эмоциональную и практическую поддержку, доставили мне удовольствие и проявили много терпения, и я благодарна им всем.

**Марша М. Линехан:** Я хотела бы поблагодарить Дженнифер Сэйрс, которой пришла в голову потрясающая идея написать эту книгу вместе. Работа с Дженнифер была так важна для меня, особенно потому, что я вижу ее решимость и терпение сделать эту книгу лучшей, какой она может быть.

За свою долгую карьеру я руководил несколькими консультационными группами DBT — те, что занимались клиническими испытаниями, обычно длились 5 лет; та, в которой я обучаю аспирантов и аспирантов, длится более 15 лет. Я благодарен многим студентам и стажерам-постдокторам, которые сделали нашу команду DBT бесценным учебным сообществом и эффективным в улучшении оказания медицинской помощи нашим клиентам. Я также благодарен нашим клиническим руководителям, которые посвятили бесчисленное количество часов наблюдению за нашими стажерами и которые сделали нашу программу обучения DBT такой

выдающейся. Я хочу особенно поблагодарить следующих руководителей: Беатрис Арамбуру, Адама Кармела, Джессику Чиу, Эмили Куни, Кэролайн Козза, Анджелу Дэвис, Лиз Декстер-Мазза, Мишель Дискин, Клару Доктолеро, Дэна Финнегана, Эндрю Флеминга, Вибх Форсайт-Кокс, Боб Геттл, Мелани Харнед, Майкл Холландер, Келли Кернер, Дженис Куо, Лиз Лотемпио, Шери Мэннинг, Энни Макколл, Джаред Мишонски, Эрин Мига, Андреа Нил, Кэтрин Патрик, Адам Пейн, Ронда Рейц, Сара Рейнольдс, Магда Родригес, Дженнифер Сейрс, Сара Шмидт, Тревор Шрауфнагель, Стефани Шугар, Дженнифер Тининенко и Рэнди Уолберт.

Я благодарю Кэти Корслунд и Рона Смита за их мудрые советы и Кори Фагана за обучение студентов необходимым клиническим навыкам до того, как они присоединились к нашей программе обучения DBT. Я благодарен сотрудникам Клиник поведенческих исследований и терапии, чья постоянная поддержка позволила мне руководить нашим центром, проводить исследования, проводить клиническую работу, обучать студентов и распространять DBT.

# ГЛАВА 1. КОМАНДЫ DBT. ВВЕДЕНИЕ

Диалектическая поведенческая терапия (DBT®) — это основанное на принципах модульное когнитивно-поведенческое лечение, первоначально разработанное для хронически склонных к самоубийству людей с диагнозом пограничное расстройство личности (ПРЛ). Наиболее типично состоящая из комбинации индивидуальной психотерапии, группового обучения навыкам, телефонного коучинга и группы консультаций с терапевтом, DBT, как было показано в ходе рандомизированных контролируемых исследований (РКИ), эффективна при ПРЛ, и появляются данные, свидетельствующие о том, что она полезна при широком спектре других проблем, связанных с нарушением регуляции эмоций (см. Ризви, Стеффель и Карсон-Вонг, 2013, для обзора этого исследования).

Эта книга предполагает, по крайней мере, базовые знания DBT. Существует множество книг и ресурсов по DBT; некоторые внимательно следуют принципам и теории DBT, а некоторые - нет. Чтобы узнать больше о DBT, мы рекомендуем начать с руководств по лечению DBT (Linehan, 1993, 2015a, 2015b), которые являются руководствами, используемыми в РКИ по DBT. Они обеспечат наилучшую основу для изучения DBT и для понимания этой книги. Мы ссылаемся на эти руководства по лечению на протяжении всей этой книги.

## ФУНКЦИИ DBT

Как комплексное лечение, DBT выполняет несколько функций или задач, которые он должен выполнять, чтобы быть эффективным с клиентами с высоким риском, сложными проблемами, с многочисленными хроническими проблемами, для лечения которых он был разработан. Как описано в оригинальном руководстве по лечению (Linehan, 1993), они включают:

- Повышение способностей (т.е. навыков преподавания; обычно достигается с помощью группы по обучению навыкам).
- Повышение мотивации (т.е. организация переменных таким образом, чтобы клиент с большей вероятностью проявлял эффективное поведение и с меньшей вероятностью проявлял неэффективное поведение; чаще всего рассматривается в индивидуальной терапии).
- Обобщение навыков в среде клиента (т.е. использование стратегий для обеспечения нового поведения в собственной среде клиента; обычно это включает телефонные звонки и текстовые сообщения с поставщиком услуг вне сеанса, а также домашние задания и может включать дополнительные стратегии, такие как прослушивание записей предыдущего сеанса дома).
- Структурирование среды (т.е. Существует множество способов организации среды таким образом, чтобы она поддерживала DBT; это может быть сделано с помощью индивидуального терапевта, семейного терапевта, кейс-менеджера и / или других поставщиков услуг или стратегий).
- Повышение мотивации, способностей и приверженности членов команды руководству по лечению (т.е. “держите терапевта внутри лечения”; Линехан, 1993, стр. 101; поставщики услуг обычно выполняют эту функцию в команде DBT).

В РКИ, посвященных эффективности DBT, все эти функции были решены тем или иным образом (чаще всего в стандартной схеме, описанной выше; однако, существует гибкость в том, как выполняются эти функции). Для того чтобы считаться “полным” или “всеобъемлющим” DBT, необходимо выполнить каждую из этих функций.

## КОМАНДА DBT

Концепция “лечебной команды” в DBT зародилась в исследовательских испытаниях, где использовался командный

подход для обеспечения того, чтобы терапевты следовали руководству по лечению и другим протоколам исследований. Хотя это начиналось как практическая стратегия, быстро стало ясно, что команда была *активным* компонентом лечения. На ранних стадиях развития DBT было очевидно, что при работе с клиентами с очень высоким риском, эмоционально нерегулируемыми, поставщики услуг могли настолько испугаться риска самоубийства, что они были склонны принимать решения, основанные на эмоциях, а не на плане лечения. Поставщики DBT также иногда разочаровывались или перегорали из-за клиентов, которые проявляли отвращение к межличностному поведению. Личные проблемы поставщиков медицинских услуг (например, проблемы со здоровьем, проблемы в отношениях) иногда также влияли на предоставляемое ими лечение. Клиенты также непреднамеренно усиливали нетерапевтические вмешательства и избегание и даже наказывали эффективные стратегии. В целом, поставщики услуг непреднамеренно отклонились от руководства по лечению, не осознавая, что они отклонились. Стало совершенно ясно, что наличие членов команды, которые оказывали друг другу поддержку, поддержку и одобрение при выполнении этой сложной работы, наряду с отзывами и рекомендациями относительно соблюдения руководства, имело важное значение для поддержания этих поставщиков на должном уровне. Именно благодаря этому открытию DBT официально включила лечебную бригаду в качестве важного компонента.

Несмотря на свою важность, командам DBT уделяется относительно меньше внимания в книгах, семинарах и вебинарах по сравнению с обучением индивидуальной терапии и навыкам DBT. Этот недостаток примечателен, поскольку команда считается точкой опоры лечения, местом, где члены команды могут перекалиброваться и сосредоточиться, чтобы обеспечить наилучшее возможное лечение. После обучения и консультаций со многими программами DBT по всему миру мы определили, что, хотя программы DBT были очень мотивированы для создания команды, у них оставалось много вопросов и проблем. Команды могут быть невероятно полезными, поддерживающими и успокаивающими; они также могут вызывать разочарование и стресс, когда проблемы не

решаются эффективно. Другими словами, команды берут на себя работу по созданию и поддержанию. Важность команд в сочетании с отсутствием инструкций и информации привели нас к необходимости разработки руководства для команды DBT.

Эта книга предназначена для предоставления рекомендаций по развитию и поддержанию команды DBT. Он написан для любого поставщика DBT (или не поставщика DBT), который желает создать команду DBT или у которого уже есть команда и который хотел бы еще больше улучшить ее функционирование. Когда мы говорим “члены команды”, это не ограничивается отдельными терапевтами или инструкторами по навыкам, но предназначено для всех, кто является членом (или желает стать членом) команды DBT и оказывает помощь клиентам DBT. Иногда мы называем членов команды “терапевтами” (как в “сообществе терапевтов”), поставщиками услуг или клиницистами; эти термины предназначены для любого члена команды DBT. Членство в команде обсуждается далее в главе 8.

## **ФУНКЦИИ КОМАНДЫ DBT**

Главная цель команды DBT состоит в том, чтобы помочь членам команды обеспечить наилучшее возможное DBT. Насколько нам известно, соблюдение руководства DBT является наиболее эффективным способом доставки DBT. Соблюдение руководства по DBT было обязательным компонентом многих РКИ по DBT (см. Rizvi и др., 2013, примеры таких РКИ), и было показано, что верность другим методам лечения связана с улучшением результатов для клиентов (например, DeRubeis & Feeley, 1990), а также с большим удержанием персонала, когда мониторинг верности представлен как вспомогательная консультация (Ааронс, Зоммерфельд, Хехт, Силовский и Чаффин, 2009). Для достижения этой цели соблюдения, Линехан (1993) описал команду DBT как имеющую две функции, как упоминалось выше: для повышения как мотивации, так и возможностей поставщиков DBT.

1. *Мотивация.* Команды работают над тем, чтобы максимизировать мотивацию поставщиков услуг для предоставления эффективного лечения своим клиентам. “Мотивация” может относиться к нескольким вещам: Во-первых, команды могут повысить готовность поставщиков предоставлять ДВТ. Команды обеспечивают “безопасное убежище”, конфиденциальную среду, в которой члены команды чувствуют себя комфортно, будучи уязвимыми, и где они делятся и получают поддержку. Команды помогают каждому члену чувствовать заботу, быть “инсайдером” в группе единомышленников. Команды также могут помочь каждому участнику сбалансировать потребности клиентов с их собственными ограничениями, чтобы помочь предотвратить выгорание. Команды могут быть даже веселыми! Как и при лечении ДВТ, мотивация также означает выстраивание контролирующих переменных таким образом, чтобы эффективное поведение поставщика услуг усиливалось, а неэффективное поведение сводилось к минимуму. Команда ДВТ может повысить мотивацию, помогая создать среду таким образом, чтобы каждый член команды был ориентирован на максимально эффективные действия. Это включает в себя наблюдение за тем, когда участники избегают проблем, и обеспечение того, чтобы они были готовы к трудному вмешательству; это также может означать помощь товарищу по команде в регулировании любых сильных эмоций, которые мешают проведению лечения.
2. *Возможности.* Команды также стремятся расширить возможности каждого участника. Это относится к навыкам, с которыми проводится комплексное лечение, а также к каждой стратегии и протоколу ДВТ. Эта цель также включает постоянный мониторинг, чтобы убедиться, что члены команды предоставляют ДВТ, помогают членам команды узнать, как улучшить свои вмешательства, и подчеркивают, когда участник, возможно, отклонился от руководства по лечению. Команда может порекомендовать обратиться за консультацией, найти учебное пособие или руководство по лечению или любое

количество стратегий, чтобы сделать лечение максимально точным и эффективным.

В этом руководстве основное внимание будет уделено тому, как выполнить обе эти функции, чтобы члены команды DBT были мотивированы и способны обеспечить максимально эффективное DBT.

## НЕ ТРАДИЦИОННАЯ КОМАНДА

Идея встречи поставщиков услуг в команде не является чем-то новым. Команды имеют давний опыт работы в области психического здоровья в таких учреждениях, как больницы, центры стационарного лечения и другие места, где поставщики услуг встречаются ежедневно или еженедельно, чтобы обсудить уход за клиентами. Эти команды позволяют людям из разных дисциплин работать вместе, обмениваться информацией, информировать друг друга о прогрессе и проблемах, координировать уход и предоставлять клиентам единое лечение. Эти команды традиционно фокусируются в первую очередь на клиенте, а не на поставщике. Кроме того, эти группы, как правило, не считаются формальными частями лечения; скорее, они представляют собой практические административные решения, позволяющие убедиться, что поставщики услуг последовательны и информированы.

Координация ухода, конечно, чрезвычайно важна. Однако существует несколько способов, которыми команды DBT сильно отличаются от традиционных консультационных групп (Says, 2019). Во-первых, основной концепцией команды DBT является концепция сообщества. Команда DBT считается сообществом терапевтов, лечащих сообщество клиентов. Другими словами, *члены команды DBT работают вместе, как одна команда, чтобы лечить всех своих клиентов*. Это создает другое ощущение команды, “мы все в этом вместе”, а также другой уровень инвестиций в клиентов друг друга: каждый член команды вкладывается в то, чтобы помочь каждому товарищу по команде обеспечить превосходное обслуживание всем клиентам, связанным с командой, и таким образом, каждый товарищ

по команде относится к каждому клиенту. Это означает, что если поставщик услуг изо всех сил пытается обеспечить эффективную медицинскую помощь из-за эмоционального выгорания, разочарования или жизненных событий, команда вмешивается и каким-то образом помогает, потому что их товарищ по команде и клиент команды испытывают трудности. Если товарищ по команде замечает, что кто-то отклонился от руководства или ведет себя неэффективно по отношению к клиенту, важно подчеркнуть эту проблему, потому что каждый член команды “лечит” этого клиента. Эта идея сообщества воспринимается настолько серьезно, что если у одного поставщика DBT клиент умирает от самоубийства, все члены команды говорят, что у них был клиент, умерший от самоубийства. Это не “их” клиент, это “наш” клиент.

DBT также отличается от традиционных команд тем, что команда DBT фокусируется на *терапии для терапевта*, а не непосредственно на клиентах. Клиенты, конечно, обсуждаются в команде, но основное внимание уделяется тому, как помочь *членам команды* придерживаться руководства, улучшить их мотивацию и навыки, а также повысить эффективность их лечения. Другими словами, команда предоставляет стратегии DBT, направленные на *поставщика услуг*, для устранения любых препятствий, которые могут возникнуть при обслуживании клиентов. Например, в традиционной команде поставщик услуг может сказать: “Мой клиент слишком часто звонил мне в эти выходные”, и команда сосредоточится на поведении клиента. В команде DBT провайдер изменил бы фокус: “Я начал чувствовать разочарование из-за всех звонков, которые я получил от одного клиента в эти выходные. Мне бы не помешала помощь, чтобы снизить уровень моего разочарования и решить, что делать со звонками”. Затем команда сосредотачивается на предоставлении предложений и рекомендаций, а также поддержке и проверке, чтобы помочь поставщику услуг максимально эффективно управлять ситуацией.

Для того чтобы обеспечить эффективную терапию для терапевта, команде DBT также требуется иной уровень уязвимости, чем традиционным командам. Команда подчеркивает, что в

конфиденциальной обстановке следует открыто говорить об ошибках и неопределенности, чтобы получить поддержку и помощь. Чтобы получить такого рода помощь, члены команды DBT открыто обсуждают сложные или неудачные моменты в терапии, даже если они связаны со стыдом, разочарованием или другими сложными эмоциями. Это также может включать обмен личными событиями, которые могут повлиять на терапию (при этом соблюдая свои собственные ограничения).

И, наконец, команды DBT отличаются от традиционных консультационных групп тем, что в них делается сильный акцент на диалектике. Команда DBT подчеркивает ту же диалектику, что и терапия DBT: принятие и изменение. И так же, как в DBT, это не является ни ослаблением одного из полюсов, ни компромиссом, ни балансом 50:50. Это означает сохранение обоих полюсов, принятия и изменений, в их полной интенсивности во всей команде: глубокое подтверждение, понимание и феноменологическое сочувствие к товарищам по команде и клиентам необходимы в команде, как и сильный акцент на непрерывном улучшении и повышении эффективности предоставляемой терапии. Это означает не только обсуждение того, какие вмешательства следует предоставлять клиентам, но и побуждение члена команды предоставлять более точную, научно обоснованную, в целом лучшую DBT, устраняя препятствия для последовательного лечения, одновременно обеспечивая эмоциональную поддержку, подтверждение и заботу, необходимые для этого.

Товарищи по команде могут вмешиваться в проверку или изменять стратегии по мере необходимости, подчеркивая при этом важность того и другого в команде. Члены команды должны чувствовать заботу, понимание и поддержку, и в то же время получать (порой жесткую) обратную связь о том, что им, возможно, придется сделать что-то по-другому. Для некоторых товарищей по команде, когда их исправляют и бросают вызов, снижается мотивация, поэтому команда должна найти тонкий баланс, когда есть сильный толчок к изменениям, наряду с сильным чувством поддержки и принятия. И еще раз, хотя команда считает оба этих полюса необходимыми, они

вмешиваются именно в то, что необходимо в любой данный момент. Например, члену команды может потребоваться только подтверждение: “У меня уже есть решение, но я все еще чувствую себя очень расстроенным из-за одного конкретного клиента. Можете ли вы подтвердить это разочарование?” Команда может захотеть подтвердить, что решение эффективно, но тогда большая часть времени в команде будет потрачена на проверку участника и укрепление уже реализованных эффективных стратегий. В качестве альтернативы провайдеру может потребоваться очень небольшая проверка и большая практическая помощь: “Давайте не будем тратить время на проверку меня, мне просто нужно решение, и быстро!” В любом случае команды остаются диалектичными, считая оба полюса полностью важными на каждой командной встрече. Есть и другие важные диалектики, которые также могут возникнуть в команде; товарищи по команде сосредотачиваются на поиске обоснованности на обоих полюсах, поиске того, что упущено, и стремлении к синтезу.

## **КУЛЬТУРА КОМАНД DBT**

Чтобы поддержать команды DBT и элементы, которые делают DBT уникальным по сравнению с другими типами консультационных групп, теперь мы обсудим, как развивать и поддерживать командную культуру DBT или набор общих целей и практик, чтобы улучшить функционирование команды и способность каждого члена обеспечивать эффективное DBT. Командная культура DBT фокусируется на элементах, описанных выше, с общим акцентом на принятие и изменение. Для достижения этой цели существует ряд практик, которые внедряют команды DBT, включая командные соглашения, предположения о клиентах и терапии, командные роли и командную повестку дня, которые объединяют команду вокруг схожей точки зрения и системы ценностей. Будет важно избегать излишней жесткости в отношении этих соглашений и практики. Это руководящие принципы, которые призваны помочь команде хорошо функционировать, и, хотя команде будет полезно регулярно их выполнять, иногда может быть более эффективно игнорировать

определенные проблемы или откладывать их решение, в зависимости от приоритетов команды в любой момент времени. Команда может время от времени обсуждать, является ли отказ от решения определенных проблем эффективным и полезным или это неэффективно (например, из-за избегания конфликта или эмоций).

## ОСНОВНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ КОМАНДЫ DBT

Во-первых, чтобы помочь поддерживать культуру в команде, члены команды DBT соглашаются следовать соглашениям команды DBT.\* Основные соглашения были первоначально описаны в Linehan (1993, стр. 117-119). Эти соглашения широко используются в командах DBT (см. Раздаточный материал 1). Они могут помочь обеспечить основу культуры команды; они формируют принципы функционирования команды.

1. *Диалектическое согласие.* Команда DBT соглашается принять, по крайней мере прагматически, диалектическую философию. Абсолютной истины не существует; поэтому, когда возникают полярности, задача состоит в том, чтобы искать синтез, а не истину. Диалектическое соглашение не запрещает сильные мнения и не предполагает, что полярности нежелательны. Скорее, это просто указывает на направление, в котором члены команды соглашаются действовать, когда страстно придерживающиеся полярных позиций угрожают разделить команду.
2. *Соглашение о консультациях с Клиентом.* Команда DBT соглашается с тем, что члены команды не служат посредниками для клиентов с другими профессионалами, включая других членов команды. Команда соглашается с тем, что у клиентов будет больше возможностей учиться, когда поставщик DBT консультируется с клиентами о том, как взаимодействовать с другими членами команды. Когда поставщики услуг вмешиваются от имени клиентов, клиенты теряют эту возможность научиться решать проблемы самостоятельно. Таким образом, когда врач говорит клиенту

вещи, которые бесполезны или неэффективны, задача других членов команды состоит в том, чтобы помочь своим клиентам справиться с поведением этого поставщика услуг, а не обязательно реформировать поставщика услуг. Это не означает, что члены команды не проводят терапию для терапевта, не планируют лечение для своих клиентов вместе, не обмениваются информацией о клиентах (включая их проблемы с другими членами команды) и не обсуждают проблемы в лечении. Поставщики DBT стремятся предоставлять такие возможности для обучения и вмешиваются от имени клиентов только тогда, когда это эффективно.

3. *Соглашение о Согласованности.* Неудачи в выполнении планов лечения могут быть проблематичными; в то же время они предоставляют клиентам возможность научиться справляться с реальным миром. Задача команды DBT не в том, чтобы обеспечить клиентам идеальную среду без стресса. Таким образом, команда DBT, включая всех членов команды, соглашается с тем, что согласованность членов команды друг с другом не обязательно ожидается; каждый член команды не должен учить одному и тому же, и при этом все не должны соглашаться с тем, что такое “правильные правила” для терапии. Каждый член команды может принимать свои собственные решения о том, как продолжать терапию, в рамках DBT. Точно так же, хотя это может способствовать плавному плаванию, когда все сотрудники учреждения, агентства или клиники четко и ясно сообщают о правилах, путаницы рассматриваются как неизбежные и изоморфные миру, в котором мы все живем. Каждый раз, когда член команды, команда или агентство проводят лечение непоследовательно (как по отношению к другим поставщикам услуг, так и к самим себе), это рассматривается как возможность для клиентов (а также членов команды) практиковать навыки, которым обучают в DBT.
4. *Соглашение о Соблюдении Ограничений.* Команда соглашается с тем, что все участники должны соблюдать свои личные и

профессиональные ограничения. Кроме того, члены команды соглашаются не оценивать ограничения, отличные от их собственных, как слишком узкие или слишком широкие, а вместо этого определять, эффективны ли ограничения в данной ситуации. Команда может предложить одному из участников расширить или сузить границы, чтобы стать более эффективными, и в то же время будет принимать различные ограничения друг друга без осуждения. Члены команды сделают все возможное, чтобы эффективно информировать клиентов и товарищей по команде о своих ограничениях, и в то же время ожидается, что клиенты будут спрашивать, изучать и принимать ограничения поставщиков.

5. *Соглашение о Феноменологической Эмпатии.* Члены команды DBT соглашаются, при прочих равных условиях, искать неадекватные или феноменологически эмпатические интерпретации поведения клиентов. Соглашение основано на фундаментальном предположении, что клиенты стараются изо всех сил и хотят совершенствоваться, а не саботировать терапию или “играть в игры” со своим провайдером. Когда товарищ по команде не может придумать такую интерпретацию, другие члены команды соглашаются помочь в этом, одновременно подтверждая любое разочарование или другие эмоции, которые могут возникнуть у поставщика. Таким образом, члены команды DBT соглашаются беспристрастно относиться друг к другу в рамках DBT. Они также соглашаются искать нехорошую интерпретацию поведения товарищей по команде, членов семьи клиентов и любых других соответствующих лиц.
6. *Соглашение о допустимости ошибок.* В командах DBT существует четкое соглашение о том, что все члены команды подвержены ошибкам. Таким образом, нет особой необходимости защищаться, поскольку заранее оговорено, что члены команды, вероятно, совершили какие-либо проблемные действия, в которых их обвиняют. Задача команды состоит в том, чтобы применять принципы DBT друг к другу, чтобы помочь каждому члену оставаться в рамках DBT. Однако, как и

в случае с клиентами, решение проблем с членами команды должно быть сбалансировано с подтверждением присущей им мудрости их позиций. Поскольку, в принципе, все члены команды подвержены ошибкам, решено, что они неизбежно нарушат все соглашения, обсуждаемые здесь. Когда это будет сделано, они будут полагаться друг на друга, чтобы указать на полярность, и перейдут к поиску синтеза. К этим первоначальным основным соглашениям есть несколько дополнительных соглашений, которые, как мы обнаружили, помогают группам хорошо функционировать\* (см. Раздаточный материал 2). Эти дополнения обобщают другие методы, типичные для команд DBT, включая задачи наблюдателей и другие стратегии и рекомендации, которые большинство команд используют для поддержания командной культуры. Они изложены здесь и рассматриваются более подробно на протяжении всей книги.

7. Считайте себя частью сообщества терапевтов, лечащих сообщество клиентов. Это означает, что клиенты каждого товарища по команде являются клиентами каждого, и каждый человек несет ответственность за то, чтобы сказать что-то, если товарищ по команде отклонился от эффективного лечения.
8. Обеспечьте “терапию для терапевта” в команде; устраните собственные и чужие препятствия для обеспечения DBT в соответствии с руководством. Это означает воплощение философии и стратегий DBT в команде, включая как принятие, так и изменение, с самим собой и друг с другом. Другими словами, члены команды создают среду, богатую одобрением, теплотой и принятием, в то же время предоставляя обратную связь и устраняя собственные и чужие препятствия на пути обеспечения точности DBT в соответствии с руководством. Это обязательство искать то, что действительно в опыте каждого товарища по команде, даже когда это трудно сделать, и давать обратную связь, даже когда это трудно сделать (например, когда товарищ по команде имеет больше опыта, или может расстроиться, или является начальником другого члена команды, или не уверен в том, что он “прав”). Члены команды

уязвимы, делятся ошибками и опытом и выражают эмоции в команде; они принимают подтверждение и обратную связь, ориентированную на изменения. Существует также обязательство сохранять конфиденциальность любой информации, раскрытой на собрании группы, точно так же, как это было бы при проведении терапевтического сеанса.

9. Предоставляйте DBT; не комбинируйте, не чередуйте и не добавляйте другие методы лечения, если не делаете это эффективно и осознанно (например, в DBT можно добавить еще одно руководство по когнитивно-поведенческой терапии [КПТ] при лечении целей, мешающих качеству жизни, таких как обсессивно-компульсивное расстройство [ОКР] или переедание). Это позволяет использовать общий язык и концептуализацию лечения.
10. Концептуализируйте поведение клиентов и друг друга с поведенческой точки зрения; не комбинируйте и не добавляйте другие теоретические модели. Многие провайдеры предпочитают эклектику, а не единый теоретический подход. В DBT поддержание последовательного, единого, всеобъемлющего философского подхода с совместимыми теориями имеет важное значение для обоснования концептуализации поведения клиентов и поставщиков услуг и соответствующих решений о лечении. Основопологающей теорией DBT и команды DBT является бихевиоризм, который будет подробно обсуждаться в этой книге. Диалектика, биосоциальная теория, практика Дзен, стратегии принятия и стратегии изменений - все это рассматривается через поведенческую призму. Изменение теорий в рамках лечения клиента (например, от поведенческих к психодинамическим и обратно) может привести к менее точным объяснениям поведения и, следовательно, к меньшему влиянию при выработке решений. Опять же, согласованность позволяет команде говорить на одном языке, четко общаться и подходить к вмешательству с одной и той же точки зрения.
11. Относитесь к командным собраниям так же важно, как и к любому другому сеансу терапии; то есть посещайте

еженедельно как можно чаще, не перепланируйте расписание, приходите вовремя, оставайтесь до конца, приходите на собрания должным образом подготовленными, выступайте на каждом собрании команды (хотя не все должны быть в повестке дня в каждой команде) и участвуйте в команде, разделяя роли лидера собрания, наблюдателя и / или любые другие роли, необходимые для команды.

12. Быть готовым выполнять роль, для которой вы присоединились к команде (например, индивидуальный терапевт, тренер по навыкам, фармакотерапевт); все члены команды DBT имеют контакты с клиентами и несут клиническую ответственность. Если кто-то делает перерыв в общении с клиентами, он также может сделать перерыв в посещении команды.
13. Будьте готовы вызвать “слона в комнате”, когда другие этого не делают. Каждый участник будет работать над устранением невысказанных “слонов”, в том числе высказываться, если команда расстраивает или не приносит пользы, затрагивать темы, даже если боится реакции другого члена команды, и не относиться друг к другу или к себе как к слишком хрупким, чтобы справиться с обсуждением. Это не означает решения каждой отдельной проблемы в команде; это подчеркивает важность прямого информирования о проблемах, мешающих обеспечению DBT или эффективному функционированию команды, когда это эффективно.
14. Оставайтесь сосредоточенными на одном в команде, а не делайте две вещи одновременно; например, не отвечайте на телефонные звонки, текстовые сообщения, заметки или другие отвлекающие факторы во время работы в команде, а также не участвуйте в побочных разговорах в команде.
15. Проведите достаточную оценку, прежде чем предлагать решения.
16. Стремитесь следовать предположениям о клиентах (Linehan, 1993) и терапии (см. “Предположения DBT” ниже).

17. Следуйте политике команды в отношении обеспечения покрытия друг для друга, отсутствующей команды и пропущенных встреч с клиентами.
18. Продолжайте сосредотачиваться на всем вышеперечисленном, даже когда чувствуете себя выгоревшим, разочарованным, усталым, перегруженным работой, недооцененным, безнадежным, неэффективным и т.д.

## **ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ ДВТ О КЛИЕНТАХ\***

В дополнение к этим соглашениям члены команды ДВТ предпочитают придерживаться ряда предположений о своих клиентах и терапии (см. Раздаточный материал 3). Принятие этих допущений влияет на то, как человек думает о клиентах команды и их лечении, и поэтому является неотъемлемой частью культуры команды ДВТ. Это предположения, а не факты; они не могут быть доказаны как “истинные” или “ложные”; скорее, это набор предположений, в которые члены команды ДВТ предпочитают верить, чтобы сделать свою работу более эффективной.

1. *Клиенты делают все, что в их силах.* Может быть очень заманчиво поверить, что клиенты не пытаются, особенно когда они ведут себя так, что это расстраивает поставщика услуг или вредит лечению. Возвращение к этому предположению может уменьшить разочарование и эмоциональное выгорание членов команды. Команда может помочь каждому члену команды сохранить эту позицию даже в условиях очень сложного поведения. Команда может предоставить напоминания о том, что, хотя клиент был способен участвовать в этом новом, более умелом поведении на прошлой неделе, клиент не смог на этой неделе.
2. *Клиенты хотят совершенствоваться.* Это тесно связано с первым предположением. Это предположение означает, что, когда клиент не улучшается, это происходит из-за эмоций, отсутствия навыков, знаний, истории обучения и других факторов, которые мешают улучшению жизни клиента.

Команда может напомнить каждому члену о том, что более эффективно верить в то, что клиент хочет совершенствоваться, и что существуют факторы, препятствующие такому совершенствованию. Команда также может способствовать оценке и эффективному вмешательству, когда улучшения не происходит.

3. *Клиенты должны работать лучше, стараться усерднее и быть более мотивированными к изменениям.* Может показаться, что это противоречит первым двум предположениям, но на самом деле верны оба полюса. В то время как клиенты могут делать все, что в их силах, и хотят совершенствоваться, обычно бывает так, что их нынешних усилий недостаточно, чтобы изменить свою жизнь. Задача каждого поставщика состоит в том, чтобы анализировать и понимать препятствия на пути прогресса клиента; в свою очередь, задача команды состоит в том, чтобы помочь члену команды оценить эти препятствия и облегчить их решение.
4. *Клиенты, возможно, и не сами вызвали все свои проблемы, но они все равно должны их решить.* Это предположение подчеркивает тот факт, что решать свои проблемы придется самим клиентам, даже если они их не создавали. Хотя это правда, что клиенты не знают, как решить свои проблемы самостоятельно (иначе им не понадобился бы DBT!), ожидание, что поставщик услуг или весь мир позаботятся о проблемах клиентов за них, не обеспечит долгосрочного решения проблем клиента. Команда может помочь каждому члену придерживаться этого предположения, балансируя между усердной работой для клиентов и поощрением клиентов также усердно работать над решением проблем самостоятельно.
5. *Жизнь наших клиентов может быть невыносимой.* Может возникнуть соблазн, когда клиент не участвует в терапии так полно, как нам хотелось бы, предположить, что клиент просто не хочет меняться. Это предположение напоминает всем в команде, что клиент страдает, и существуют препятствия,

препятствующие изменениям, которые можно устранить, как только они будут выявлены.

6. *Клиенты должны научиться новому поведению во всех соответствующих контекстах.* Клиентам необходимо будет овладеть новыми навыками и способами преодоления трудностей во всех возможных ситуациях (включая ситуации за пределами терапевтического кабинета), а также в различных эмоциональных контекстах, которые они могут испытывать. Помощь клиенту в переносе стресса без неэффективного побега (например, эффективное преодоление кризиса вместо госпитализации, приема лекарств или использования других стратегий побега) требует большого мастерства со стороны поставщика услуг. Для этого может потребоваться телефонный контакт, структурные изменения в окружающей среде и другие вмешательства, которые помогают клиентам научиться меняться не только в терапевтическом кабинете, но и в их собственной среде. Поскольку это может привести к увеличению времени, затрачиваемого на обслуживание клиентов вне сеанса, а также к увеличению возможностей непреднамеренного усиления неэффективного поведения и, возможно, к большему выгоранию для поставщика, команда играет важную роль в том, чтобы помочь сбалансировать потребности клиента с ограничениями поставщика, чтобы обеспечить наилучший уход.
7. *Клиенты не могут потерпеть неудачу в терапии.* Когда клиенты не прогрессируют или не улучшаются, или они прекращают терапию до достижения своих целей, это предположение гласит, что либо лечение было для них недостаточным, либо поставщик не применял лечение так, как оно было разработано для оказания. В ДВТ отсутствие прогресса у клиента не считается “виной” клиента. Это предположение может быть довольно эмоциональным для членов команды; часто кажется, что клиент просто не подходит к делу, чтобы внести необходимые изменения, что может расстраивать и разочаровывать. Сами поставщики услуг также могут чувствовать себя виноватыми в этом предположении, как

будто отсутствие взаимодействия с клиентом является их виной. Цель этого предположения состоит не в том, чтобы обвинить кого-либо из членов команды; на самом деле это означает полное устранение вины. Вина и осуждение затуманивают нашу способность оценивать и определять, в чем заключается проблема. Например, если я предполагаю, что мой клиент “просто не хочет меняться”, я перестаю оценивать и не понимаю, что существует значительное подкрепление для того, чтобы оставаться прежним, и небольшое подкрепление для изменения определенного поведения. И, упустив эту информацию, я буду чувствовать разочарование в своем клиенте вместо того, чтобы решать проблему управления непредвиденными обстоятельствами. Лучшее, что может сделать любой поставщик DBT, - это следовать руководству и предоставлять лечение в fidelity. Предполагая, что поставщик следует руководству, а команда помогает поставщику придерживаться руководства, когда лечение не работает, это происходит потому, что лечение недостаточно для клиента. Никакое лечение не подходит для всех, и наше понимание человеческого поведения ограничено. У нас нет решений для каждого человека и каждой проблемы. Возможно, мы просто не знаем, как привлечь конкретного клиента к лечению или как сохранить жизнь определенным клиентам. Это провал лечения и состояния нашей науки, а не клиента или поставщика услуг. Также важно помнить, что “неудача” не имеет никакого морального осуждения, это просто означает, что “это не сработало”, что цели не были достигнуты. Команда может следить за культурой команды, чтобы гарантировать, что такая вина не всплывет, и основное внимание по-прежнему уделяется тщательной оценке и предоставлению наиболее эффективного возможного лечения.

8. *Члены команды DBT нуждаются в поддержке.* Это предположение составляет основу этой книги. Поставщики DBT будут совершать ошибки, и во многих случаях эти ошибки могут помешать прогрессу клиента. Провайдеры DBT, как и наши клиенты, будут привлечены к действиям, которые

уменьшат страдания в краткосрочной перспективе, но не всегда эффективны в долгосрочной перспективе. Клиенты иногда непреднамеренно склоняют поставщиков услуг к неэффективному выбору. Даже самые умелые члены команды нуждаются в эмоциональной поддержке для обеспечения эффективного ДВТ. Работая изолированно, поставщик услуг может далеко уйти от руководства и столкнуться с выгоранием и другими трудностями. Как мы будем обсуждать на протяжении всей этой книги, основные функции команды ДВТ заключаются в том, чтобы постоянно помогать каждому члену вернуться к наилучшему возможному уходу, а также поддерживать достаточную мотивацию для участия в этой сложной работе.

### **ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ ДВТ О ТЕРАПИИ\***

1. *Самое заботливое, что может сделать поставщик ДВТ, - это помочь клиентам измениться таким образом, чтобы приблизить их к их собственным конечным целям. Это означает, что поставщик услуг может настаивать на изменениях, даже если это трудно для клиента (например, продолжать воздействие, даже если оно вызывает отвращение), или замедлить стремление к изменениям, поскольку это считается более эффективным для ухода за клиентом. Команда сосредоточится на этом как на своей главной цели: помочь члену команды эффективно продвигать клиентов к их целям. Если команда заметит, что член команды не ориентирован на определенное поведение, команда выделит эту проблему, даже если она неудобна или сложна. Что касается команды, то это можно было бы переформулировать следующим образом: “Самое заботливое, что может сделать команда, - это помочь членам своей команды помочь клиентам измениться таким образом, чтобы приблизить их к их собственным конечным целям”.*
2. *Ясность, точность и сострадание имеют первостепенное значение при проведении терапии. Это означает, что поставщик*

услуг не только проявляет теплоту и поддержку, но и, по возможности, проводит точные стратегические вмешательства с четкой концепцией, планом лечения и обоснованием каждого шага в терапии. Например, поставщик, проверяющий весь сеанс терапии, может рассматриваться как сострадательный, но не полезный; однако, если поставщик сознательно решает не запрашивать изменения по стратегической причине для одного полного сеанса, этот выбор можно считать эффективным DBT. Мы видели, как многие поставщики DBT подчеркивают ясность и точность, а не сострадание, и наоборот; членам команды часто требуется помощь, чтобы синтезировать два полюса. Команда может помочь сохранить баланс, сосредоточившись на развитии эмпатии к клиенту, а также помогая клиницисту обеспечить наиболее точные, четкие вмешательства и стратегии из возможных. Команда также может помочь поддерживать этот баланс в команде, проводя терапию для терапевта.

3. *Терапевтические отношения - это настоящие отношения между равными.*
4. *Принципы поведения универсальны и влияют на поставщиков DBT не меньше, чем на клиентов.* Предположение о равенстве часто вызывает эмоциональную реакцию у поставщиков DBT. Предположения 3 и 4 предполагают, что мы, поставщик и клиент, равны в том, что мы оба восприимчивы к принципам бихевиоризма, мы оба можем быть сформированы в направлении эффективного и неэффективного поведения, и мы оба являемся продуктом нашей биологии и нашей окружающей среды. Это не значит, что следует игнорировать неотъемлемую разницу в полномочиях в отношениях между поставщиком и клиентом; это несоответствие существует потому, что поставщику услуг посчастливилось овладеть навыками и вмешательствами, и, возможно, он родился с другой биологией, чем клиент, и поэтому обладает определенными знаниями и способностями, которыми клиент не обладает. Команда может отслеживать, когда участники отклоняются от этого предположения, и помогать им вернуться к пониманию того,

что клиент действует в соответствии с теми же принципами, что и поставщик, и в этом отношении они действительно равны. Это может повысить сострадание члена команды и способность умело концептуализировать дело.

5. *Поставщики DBT могут потерпеть неудачу.* Это еще одно провокационное предположение для многих поставщиков DBT. Когда мы учим этому провайдеров DBT, многие начинают беспокоиться о самоубийстве и судебных процессах, если они не могут все время работать идеально, действительно высокая планка! Идея неудачи очень важна для большинства из нас. DBT, однако, не ожидает и не требует, чтобы поставщики услуг были идеальными. Как упоминалось в предположениях о клиентах, если мы сможем определить термин “неудача” в терминах без суждений, означающих просто, что цель не была достигнута (в данном случае руководство не было выполнено в точности), это предположение может быть легче понять. Любой поставщик DBT может не предоставить лечение, как описано в руководстве по лечению; на самом деле это ожидаемо, учитывая множество препятствий, которые могут возникнуть. На самом деле это считается настолько типичным, что это было одной из основных причин, по которой была создана команда DBT. Команда помогает члену команды идентифицировать, оценивать и вмешиваться каждый раз, когда участник прекращает выполнять DBT. Это неудача в том смысле, что лечение не было проведено так, как было задумано, в отличие от размышления о чьих-либо способностях или характере или о каком-либо чувстве “вины”. Это просто констатация факта. Команда участвует, признавая, что это правда, и будучи готовой идентифицировать это, когда они это видят, чтобы помочь каждому члену терпеть неизбежные эмоции и вернуться к лечению, если произошел дрейф.
6. *Лечение может завершиться неудачей, даже если поставщики DBT этого не делают.* Команда также может напомнить каждому участнику, что только потому, что лечение не работает, это не значит, что поставщик услуг что-то не сделал. Точно так же, как химиотерапия не всегда помогает больным

раком, наши лучшие вмешательства не всегда срабатывают, даже если они проводятся с точностью. Как описано ранее, состояние науки об изменении поведения ограничено; если поставщик DBT использует руководство и команду, наиболее вероятным препятствием является то, что у нас нет идеальных вмешательств для всех наших клиентов. Команда может оказать поддержку в этом предположении, а также предложить предложения о том, когда может быть пора прекратить лечение или изменить стратегии.

## **ДРУГИЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ КОМАНДЫ**

Наряду с этими соглашениями и предположениями, команды DBT используют роли и повестку дня, чтобы помочь сохранить структуру и культуру DBT. Роли руководителя группы, руководителя собрания и наблюдателя наиболее распространены в командах DBT, но некоторые команды также добавляют дополнительные роли, чтобы помочь сохранить структуру и культуру команды.

Элементы, обсуждаемые здесь, включая функции команды, соглашения, предположения и структуру, вместе создают сердце команды. Хотя это может показаться обширной структурой, эти принципы взяты непосредственно из лечения DBT и, вероятно, будут знакомы поставщикам DBT.

Начиная с основы этих принципов и стратегий, командам может потребоваться адаптировать эту структуру для удовлетворения своих конкретных потребностей. Когда команды заметят желание адаптировать или устранить один из этих элементов, важно будет рассмотреть диалектику: обоснованность первоначальной структуры и обоснованность желания ее изменить. Учет обоих этих полюсов поможет командам избежать выбора пути наименьшего сопротивления (например, отказаться от соглашения, потому что ему трудно следовать, или потому, что команда хочет избежать конфликта), и максимизировать шансы на то, что команда разработает структуру, наиболее выгодную для команды, членов команды и клиентов. Команды могут оставаться внимательными к

призываю изменить структуру: хотя гибкость необходима, спонтанные изменения могут привести к принятию решений, основанных на эмоциях. Полезно быть гибким и стратегическим при выборе этих элементов, а затем тщательно следовать им, даже если это сложно сделать. Вместо того, чтобы менять элементы, когда следовать им кажется трудным, командам, скорее всего, будет полезно регулярно пересматривать и пересматривать их, например, на ежегодном ретрите.

Команды также могут захотеть добавить структуру; например, команде, состоящей из стажеров, может потребоваться больше сосредоточиться на обучении и моделировании во время работы в команде; исследовательской группе может потребоваться сделать акцент на конкретной цели лечения или на следовании определенному протоколу исследования. Бригадам в стационарных или жилых условиях может потребоваться решить проблему, связанную с работой в разные смены; в то время как индивидуальный терапевт остается основным поставщиком услуг, этим командам может потребоваться создать системы для поддержания эффективной коммуникации между несколькими сотрудниками, такие как добавление дополнительных встреч, участие в структурированном общении и / или случайные формальные встречи команды с сменой и ночной сменой, а также создание средств для информирования индивидуального терапевта о событиях в уходе за клиентом. Командам также может потребоваться разработать стратегии общения, если они встречаются с помощью видеоконференции.

Поставщики услуг, которые не используют DBT, также могут пожелать создать лечебную группу с аналогичными целями и структурой. Мы знаем о других методах лечения, которые используют командный подход для лечения, отличного от DBT (например, КПТ для лечения тревоги); лечение ПРЛ на основе ментализации (Бейтман и Фонаги, 2004): лечение депрессивных и склонных к самоубийству подростков (Брент, Полинг и Голдштейн, 2011); и системная терапия травм (Сакс, Эллис и Каплоу, 2007), предполагая, что поставщики других методов лечения могут извлечь

выгоду из командного подхода DBT. В рамках принципов и структуры, обсуждаемых в этой книге, существует множество способов настроить элементы команды DBT в соответствии с конкретными потребностями конкретного лечения, членов команды и клиентов.

## СТРУКТУРА ЭТОЙ КНИГИ

Развивая концепции, представленные в этой главе, в главе 2 описываются системы, роли и задачи, которые помогают командам DBT хорошо функционировать. Это включает в себя задания, которые команде необходимо будет выполнить для эффективной работы, и то, как руководитель собрания, наблюдатель и другие роли могут помочь команде поддерживать культуру.

В главе 3 особое внимание уделяется роли руководителя группы и уникальным задачам, присущим этой роли. В этой главе обсуждается, как руководить программой и несколькими членами команды, а также связанные с этим трудности, которые могут сопровождать эту роль. Руководители групп также могут одновременно руководить и быть членами лечебной группы, что может привести к возникновению дилемм, требующих особого внимания и заботы.

В главе 4 рассматривается структура совещаний группы DBT и то, как использовать повестку дня для поддержки эффективной структуры. Эта глава включает обсуждение управления временем и расстановки приоритетов на собраниях команды.

В главе 5 более подробно рассматривается концепция терапии для терапевта и то, как члены команды могут оказывать поддержку и способствовать изменениям для своих товарищей по команде. Эта глава включает стратегии и навыки DBT, а также предложения о том, как члены команды могут применять их друг с другом, а не только со своими клиентами.

В главе 6 описывается несколько проблем, распространенных в командах DBT, и все они могут создавать препятствия для

эффективного командного процесса. Обсуждаются средства оценки и понимания этих проблем, а также предложения по их решению.

Глава 7 посвящена одной из самых сложных ситуаций в команде: когда клиент, поставщик услуг и, следовательно, команда переживают кризис самоубийства. Обсуждаются важные роли, которые команды играют до, во время и после суицидального кризиса.

И, наконец, в главе 8 объясняется, как создать новую команду DBT, а также как привлечь новых членов в команду DBT.

Каждая глава заканчивается “Идеями для практики”, в которых содержатся предложения о способах применения стратегий или концепций, изложенных в каждой главе. Эти упражнения являются просто отправной точкой для команд для создания собственных практик, адаптированных к их собственным потребностям.

Важно отметить, что это не предназначено для того, чтобы быть сводом правил или руководством по блокировке. В этой книге основное внимание уделяется принципам, а не мандатам, для гибкого и стратегического решения различных ситуаций, с примерами и упражнениями, которые могут быть адаптированы для многих команд. Хотя мы считаем, что представленная здесь структура полезна для создания эффективной команды, единого “правильного” способа структурирования команды не существует. Принципы гораздо важнее, чем явный внешний вид команды. Каждая команда настолько уникальна, что ее проблемы и решения будут сильно различаться. Когда команды становятся жесткими или заклиниваются на правилах, игнорируя при этом то, что на самом деле полезно для их членов, клиентов и команды в целом, они обычно сталкиваются с проблемами. Мы рекомендуем начинать как можно ближе к традиционной модели, изучать, что работает, а что нет, затем тщательно и стратегически корректировать по мере необходимости и отслеживать эффективность этих корректировок. В этой книге подчеркивается важность индивидуального применения этих принципов, а также креативности и отзывчивости к отдельным сотрудникам в каждой уникальной команде.

## ПРИМЕЧАНИЕ О ЯЗЫКЕ

Мы приложили все усилия, чтобы использовать гендерно нейтральные местоимения по всему тексту. Мы полагались на местоимения множественного числа везде, где это было возможно, и использовали “они” или “один”, когда требовалось местоимение единственного числа. Единственными исключениями (в которых мы использовали “он” и “она” в качестве местоимений) были примеры, относящиеся к конкретным людям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Команды DBT считаются неотъемлемой частью DBT, исходя из предпосылки, что квалифицированные терапевты DBT необходимы для обеспечения эффективного DBT. В этой главе описывается цель команды DBT, в том числе основное внимание уделяется точности руководств DBT с акцентом на повышение мотивации и возможностей поставщиков услуг в команде. Мы описываем, чем команды DBT отличаются от традиционных консультационных групп, и представляем несколько компонентов, поддерживающих культуру команды DBT, включая соглашения, предположения и другие структурные элементы. Мы подробно рассмотрим эти концепции на протяжении всей этой книги. Мы надеемся, что, предоставляя эти принципы командам DBT, мы сможем помочь поставщикам DBT создать и поддерживать сообщество, место, где они находят комфорт, поддержку, идеи, знания и рост, откуда они могут предоставлять наилучшие DBT.

\* Адаптировано из Linehan (1993, стр. 117-119). Авторское право © 1993 Гилфорд Пресс. Адаптировано с разрешения автора.

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликовано, Клиники поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета.

\* Полное описание см. в Linehan (1993).

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликованное, Поведенческие исследования и терапия Вашингтонского университета

## ГЛАВА 2. ЗАДАЧИ И РОЛИ КОМАНДЫ DBT. КТО ЧТО ДЕЛАЕТ?

Команды DBT сильно различаются по своей структуре, количеству и типу участвующих поставщиков услуг, а также по многим другим аспектам. В разных командах определенные задачи стали важными для большинства команд. Цель этих командных задач состоит в том, чтобы поддерживать верность руководству DBT, поддерживать эффективную культуру в команде и повышать возможности и мотивацию поставщика. В этой главе описываются эти задачи; однако важно отметить, что у каждой команды есть уникальные потребности, и поэтому каждая команда может корректировать эти задачи, чтобы убедиться, что они соответствуют общим целям команды. Эти компоненты команды намеренно сформулированы не как правила, а скорее как принципы, которым необходимо следовать гибким образом. Некоторые команды могут решать эти проблемы неофициально или вообще не нуждаться в них; многие более крупные команды сочтут, что формальное решение этих проблем будет полезным. Задачи, которые мы сочли полезными для большинства команд, включают:

1. Управление временем в команде.
2. Оповещение членов команды, когда поведение отклоняется от руководства DBT и соглашений с командой.
3. Документирование решений и предложений, принятых на собраниях команды.
4. Распределение и ротация ролей в команде.
5. Устранение отсутствия членов команды (как в команде, так и на сеансах терапии).

Мы обнаружили, что эти функции легче всего выполнять, когда члены команды выполняют определенные роли. Опять же, команды могут адаптировать или комбинировать эти роли и задачи, добавлять к ним или вообще не использовать некоторые из них. Непрерывный мониторинг эффективности этих стратегий обеспечит использование этих ролей с максимальной пользой. Многие команды, в том числе и

наша, используют следующие роли для поддержки структуры команды и общей точности предоставляемого лечения:

- Руководитель группы (обсуждается в главе 3)
- Руководитель собрания
  - Устанавливает повестку дня.
  - Напоминает команде об основных командных соглашениях.
  - Управляет временем в повестке дня.
  - Закрывает собрание команды.
- Наблюдатель
  - Следит за обсуждениями в команде DBT.
  - Предупреждает команду, когда члены команды отклоняются от расширенного списка командных соглашений.
  - Запрашивает изменения по мере необходимости.
- Составитель заметок
  - Документирует обсуждения в команде.
  - Облегчает последующую деятельность членов команды.
- Менеджер ролей
  - Отслеживает ротацию ролей.
- Менеджер по охвату клиентов/посещаемости команды
  - Создает и контролирует систему посещаемости и отсутствия команды.
  - Поддерживает политику покрытия клиентов; создает систему для информирования о покрытии клиентов, когда члены команды отсутствуют.
  - Отслеживает, вносят ли члены команды свой ремонт в команду, и напоминает им об этом, когда они забывают.

Для каждой из вышеперечисленных ролей мы обсуждаем основные задачи и один или несколько способов выполнения этих задач. Как упоминалось ранее, команды обладают большой гибкостью в использовании этих ролей. Руководитель собрания и наблюдатель имеют важное значение; другие задачи важны, но могут быть разделены между участниками или назначены иным образом, вместо того, чтобы выполнять конкретные роли составителя заметок,

менеджера ролей и менеджера по охвату /отсутствию. Многие команды также создали дополнительные роли; команды могут рассмотреть, в чем заключаются их конкретные задачи, и реализовать их по мере необходимости. Примеры обсуждаются ниже. Команды обычно чередуют ответственность за многие из этих ролей, что наиболее важно, за руководителя собрания и наблюдателя, так что у каждого есть опыт руководства собранием команды и работы в качестве наблюдателя. Команды могут выбирать, как часто меняются роли; команда MML меняется один раз в месяц, а команда JS меняется каждую неделю. Один человек также может выполнять несколько ролей. Поскольку роль руководителя группы обсуждается в главе 3, эта роль здесь не будет расширена.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ СОБРАНИЯ**

Руководитель собрания управляет тем, как расходуется время на собраниях команды. Эта роль отличается от роли руководителя группы. В отличие от руководителя группы, роль руководителя собрания может регулярно меняться; для этого не требуется последовательный человек. Руководитель собрания устанавливает повестку дня и управляет ею (подробно описано в главе 4), затем проводит команду по повестке дня, которая в основном фокусируется на проведении упражнения на внимательность или назначении для этого другого участника; чтение одного из напоминаний руководителя собрания о соглашении; просьба к составителю заметок прочитать или отобразить заметки о последней встрече.; и рассмотрение остальных тем повестки дня. Руководитель собрания следит за тем, чтобы были рассмотрены основные вопросы, а команда не тратила больше времени, чем планировалось, на каждый пункт повестки дня. Руководитель собрания объявляет, чья очередь выступать, использует часы или таймер для отслеживания того, сколько времени потрачено на каждый пункт, и предупреждает участников, когда их очередь подходит к концу.

## **Определение повестки дня**

Существует множество способов, которыми лидер может определять повестку дня. Команды могут устно изложить свою повестку дня в начале собрания команды, при этом руководитель быстро записывает потребности членов команды в комнате. Одна из наших команд (JS) использует форму повестки дня (примеры см. в главе 4), которую члены команды заполняют при входе в комнату, чтобы не тратить время на обсуждение повестки дня. Затем руководитель собрания может использовать эту форму для структурирования времени на протяжении всего собрания. Наша другая команда (MML) размещает повестку дня на доске, а члены команды пишут свои запросы там, где их могут видеть все члены команды. Электронная повестка дня, отображаемая проектором, является еще одним вариантом. С помощью любого из этих методов повестка дня обеспечивает структуру, вокруг которой руководитель собрания организует командное время.

### **Напоминание Команде об Основных Командных соглашениях**

Руководителю собрания также поручено напомнить команде об основных соглашениях команды DBT (см. Раздаточный материал 1). Я (MML) более подробно остановился на этих конкретных соглашениях, потому что они занимают центральное место в культуре команды. Руководитель собрания напоминает команде, полностью зачитывая одно основное командное соглашение DBT в начале каждого собрания. Руководитель собрания может выбрать любое соглашение. Принцип состоит в том, чтобы придерживаться этих соглашений на каждом собрании команды, чтобы свести к минимуму дрейф. Вкратце, основными соглашениями команды DBT являются:

1. Диалектическое согласие
2. Соглашение о консультациях с Клиентом
3. Соглашение о согласованности
4. Соглашение о соблюдении Ограничений
5. Соглашение о Феноменологической Эмпатии

## 6. Соглашение о допустимости ошибок

Как правило, команды печатают полный текст этих соглашений и предоставляют его на каждом собрании команды. Обсуждение этих соглашений приведено в главе 1.

### **Управление временем в повестке дня**

Команды также сильно различаются в том, насколько строго они придерживаются сроков выполнения повестки дня. В небольших командах или командах с достаточным количеством времени руководитель собрания может не так внимательно следить за временем. Однако, когда команды большие или у них значительное количество пунктов повестки дня, руководитель собрания может попросить участников четко указать, сколько времени они хотели бы, а затем внимательно следить за временем, чтобы каждый высокоприоритетный пункт повестки дня получал командное время. Основываясь на заданном приоритете (расстановка приоритетов обсуждается далее в главе 4), руководитель собрания решает, кто выступит первым, вторым и так далее, и предупреждает каждого члена команды, когда пришло время переходить к следующему пункту повестки дня.

Во многих командах есть определенные члены команды, которые неохотно прекращают разговор, даже по истечении запрошенного времени. Часто у участников возникает сильное желание высказать свои соображения, даже когда на эту тему не остается времени. В такой ситуации руководитель собрания подчеркивает проблему и пытается перевести разговор на следующего члена команды. Если член команды все еще не хочет двигаться дальше, это становится проблемой для решения: руководитель, наблюдатель или любой другой участник может включить тему управления временем в повестку дня, или, если команда согласна с тем, что тема этого поставщика остается очень приоритетной, руководитель собрания может попросить других участников уделить часть своего времени, чтобы продолжить текущую дискуссию.

## **Заккрытие собрания команды**

Наконец, руководитель собрания закрывает собрание группы в назначенное время. В зависимости от культуры и потребностей команды, окончание может включать звонок в колокольчик, переключение темы на обмен информацией об эффективном поведении поставщика и / или клиента или иное информирование команды о том, что встреча закончилась.

## **НАБЛЮДАТЕЛЬ**

Роль наблюдателя поддерживает вторую задачу: следить за обсуждениями в команде. Эта роль привлекает внимание команды к моментам, когда какой-либо участник отклоняется от расширенного списка соглашений команды DBT или иным образом ведет себя так, что это может быть невыгодно клиенту, члену команды или культуре команды (например, когда команда поляризуется или в комнате есть слон, к которому никто не обращается), и просит об эффективных изменениях по мере необходимости.

Наблюдатель наблюдает за обсуждениями в команде, держа в поле зрения Напоминания Наблюдателя во время собрания команды, чтобы уделить особое внимание определенному подмножеству соглашений команды. Подобно руководителю совещания, наблюдатель использует это подмножество соглашений для мониторинга текущего командного процесса и содействия эффективному функционированию команды. Этот список отражает распространенные примеры того, как команда может выйти за рамки DBT, как это определено одним или несколькими соглашениями. Это не исчерпывающий список, а всего лишь проблемы, которые часто возникают в командах, с которыми мы работали. Мы сочли этот конкретный набор напоминаний наиболее полезным для наблюдателя, но команда может добавить другие соглашения и дополнительные модели поведения, чтобы решить конкретные проблемы команды. Смотрите Раздаточный материал 4 для воспроизводимой страницы, которую наблюдатель может использовать во время работы команды; мы также включили

Раздаточный материал 5, контрольный список для наблюдателей, чтобы отслеживать, как команда вмешивается, когда возникают эти проблемы.

Напоминания наблюдателям\* включают:

1. Член команды не говорил во время команды.
2. Невнимательность; член команды делал две вещи одновременно.
3. Член команды опоздал или оказался неподготовленным.
4. Член команды защищался.
5. Член команды сделал осуждающий или беспристрастный комментарий.
6. Решения были предложены до того, как произошло достаточное определение/оценка проблемы.
7. С членом команды обращались как с хрупким; в комнате был слон, который не обсуждался.
8. Диалектика осталась неразрешенной.

Для всех этих напоминаний наблюдатель и команда могут решить, как наблюдатель должен привлечь внимание команды. В наших командах наблюдатель звонит в поющую чашу осознанности (или “колокольчик”) всякий раз, когда замечается одно из этих поведений. В других командах это превратилось в то, что наблюдатель просто говорит: “Позвони в колокольчик”, на самом деле не звоня в колокольчик; этого заявления достаточно, чтобы привлечь внимание команды. Команда может использовать любые средства, с помощью слов, звуков или жестов, чтобы уведомить других участников.

Напоминания о наблюдателях, в свою очередь, обсуждаются ниже.

1. *Член команды не говорил во время команды.* Когда человек не говорит в течение всего времени работы команды, это влияет на остальных членов команды. Молчание приводит к меньшему раскрытию информации и, следовательно, к меньшей уязвимости в команде. Отдельные лица могут не говорить по многим причинам, в том числе:

- Не быть внимательным к одному
- Разочарование в команде
- Недостаток опыта, или страх не иметь “правильных” слов, или убеждение, что они недостаточно знают, чтобы иметь возможность комментировать
- Истощение
- Надеюсь, что кто-то другой заговорит первым
- Не в состоянии найти паузу в разговоре

Членам команды не нужно включать себя в повестку дня каждой встречи, и при этом не полезно разговаривать просто ради разговора. В больших командах может быть особенно трудно иметь возможность часто выступать. Принцип здесь заключается в важности того, чтобы каждый участник оставался активно вовлеченным в разговор и участвовал в проверке, оценке и выработке решений для других товарищей по команде. Наблюдатель может следить за молчанием членов команды, оценивать, есть ли проблема (например, молчание, потому что кто-то другой уже сказал то, что они собирались сказать, не является проблематичным; молчание из-за того, что кто-то проверен или разочарован командой, может негативно повлиять на культуру команды), затем эффективно продвигайтесь вперед.

Когда наблюдатель замечает, что поставщик услуг не выступает в команде, наблюдатель может решить, необходимо ли вмешательство; такие вмешательства могут включать звонок в колокольчик, говоря: “Ты сегодня тихий, как дела?”, оценивая, есть ли в комнате слон, напрямую попросив этого человека высказаться по определенной теме или любым другим способом осветить и / или исправить ситуацию.

*2. Невнимательность; член команды делал две вещи одновременно; отсутствие единомыслия во время собрания команды. Это может включать:*

- Выглядящий отстраненным, не обращающий внимания
- Проверка телефона, текстовые сообщения, электронная почта

- Беседа на стороне
- Занимаюсь бумажной работой

Когда кто-то берет на себя обязательство быть в команде, он берет на себя обязательство быть там полностью. Если кто-либо из членов команды присутствует не полностью, наблюдатель или другие участники могут предупредить их и попросить вернуть свое внимание команде. Наблюдатель мог бы дать несколько ответов, в том числе сказать легким тоном: “Эй, мы сегодня не очень внимательны! Давайте попробуем сосредоточиться!” или “Мне отчаянно нужно ваше внимание, у меня проблема!” или “Не могли бы вы, пожалуйста, убрать свой телефон”. или “Что-то происходит с одним из ваших клиентов? Я заметил, что ты сегодня много разговариваешь по телефону.”

*3. Член команды опоздал или не был готов к команде.* Команда соглашается уделять столько же внимания собранию команды, сколько и встречам с клиентами. Другими словами, другие встречи или обязательства не превышают командного времени. Телефонные звонки, электронная почта, обед или кофе или поход к стоматологу - все это распространенные причины пропустить команду, но могут заставить других членов команды чувствовать себя менее ценными, лишит команду вклада этого человека и повлиять на моральный дух команды. Эти отлучки также становятся частью культуры, так что команда может регулярно сталкиваться с многочисленными отлучками.

Многим командам требуется анализ цепочки и решений от опоздавшего члена команды. Опоздание в команду может привести к разочарованию команды и отвлечению внимания, поэтому часто важно решить эту проблему. Однако проведение анализа цепочки/решения в команде также приводит к потере времени. Командам может быть полезно, чтобы отсутствующий участник завершил цепочку вне команды или быстро обсудил ее в команде, чтобы максимально эффективно использовать командное время. Здесь есть диалектика: с одной стороны, важно тратить время на

оценку и устранение опозданий вместе, как команда.; в то же время команда, возможно, пожелает сэкономить это время для проведения терапии для терапевта. Если член команды может решить проблему опоздания, не отнимая у команды время, это лучший вариант; если опоздание продолжается, это влияет на всю команду и становится первоочередной задачей для команды, которую необходимо решить на собрании команды. Наблюдатель может помочь команде заметить опоздания и убедиться, что решения определены по мере необходимости.

С другой стороны, команда, скорее всего, не будет возражать против того, чтобы товарищ по команде опаздывал на пару минут раз в несколько месяцев или пропускал встречу по случаю отпуска. Как и в случае с клиентами, если это не причиняет вреда команде, команда может проигнорировать это или подождать, чтобы определить, действительно ли это серьезная проблема. Наши команды просят участников заранее отправлять текстовые сообщения или электронные письма команде, если они будут опаздывать или отсутствовать, и оценивать / решать только в том случае, если у члена команды незапланированное отсутствие или регулярное отсутствие. Культура, ориентированная на очень жесткие правила, может снизить удовольствие в команде; команда может рассмотреть эту диалектику и выбрать, в какой момент могут потребоваться вмешательства, уравновешивая важность посещаемости с необходимостью гибкости.

Прибытие неподготовленным - это еще одно поведение, которое может расстроить команду. Примеры включают:

- Забывание / неспособность поднять проблемы клиентов.
- Не помню проблему с клиентом, возникшую за несколько дней до этого.
- Не готовлюсь к “члену команды недели”.
- В противном случае не готовьтесь представлять пункты для консультаций.
- Не тратьте время на то, чтобы поесть / получить еду, сходить в туалет и т.д. До начала собрания, чтобы быть полностью сосредоточенным на одном на собрании.

Может потребоваться некоторое время на подготовку, чтобы удовлетворить свои потребности в команде. Члены команды соглашаются заранее выделить время, чтобы быть уверенными, что они готовы, и каждый может максимально увеличить свое время в команде. Наблюдатель может мягко и/или непочтительно напомнить членам команды об этом соглашении.

4. *Член команды защищался.* Наблюдатель выделит, когда члены команды проявляют оборонительную позицию в ответ на обратную связь от команды. Например, они:

- Не открыты для обратной связи с командой, защищаются вместо того, чтобы слушать то, что предлагают или подчеркивают другие.
- “Да, но...” или отвергают каждое предложение, настаивая на том, что они уже испробовали каждое данное предложение.
- Отрицайте любую ошибочность (недиалектический ответ), не принимая во внимание, что на другом полюсе может быть обоснованность.
- Открыто соглашаются и в частном порядке не согласны с отзывами; у них нет обязательств рассматривать или реализовывать отзывы.

Когда члены команды больше сосредоточены на защите себя или улучшении мнения о них других, чем на обучении и получении пользы от консультаций, это может оказать существенное влияние на готовность команды освещать и обсуждать проблемы с этим конкретным членом команды. Важно, чтобы члены команды могли не соглашаться и открыто рассматривать обе стороны клинических проблем. Если команда выделит один полюс, в то время как конкретный участник настаивает на том, что их собственный полюс правильный, команда станет поляризованной. Оценка и помощь члену команды в получении обратной связи часто открывают диалог о взаимодействии команды и клинициста. Например, наблюдатель мог бы легкомысленно сказать: “О нет! Заставили ли вас наши отзывы чувствовать себя защищающимися?!” или “Я думаю, что в

комнату вошла оборонительная позиция!” и / или подтвердите трудности, связанные с получением жесткой обратной связи.

Быть незащищенным, конечно, не означает становиться пассивным или терять собственную точку зрения. Это означает только оставаться открытым для обратной связи и изучать мнения других; затем член команды может принять мудрое решение о том, как действовать дальше.

Команда не может контролировать то, что провайдеры делают на своих сессиях; задача команды состоит в том, чтобы предоставлять обратную связь и дополнительные перспективы для рассмотрения. Это соглашение ориентировано на то, чтобы каждый участник оставался открытым для этих альтернативных идей, интерпретаций и рекомендаций. Команда также может неверно истолковать разъяснение товарища по команде как попытку защититься. Если команда не усваивает информацию от участника, и этот участник неоднократно пытается объяснить, команда может предположить, что это повторение является защитной реакцией. В таком случае наблюдатель может выделить проблему и предложить команде замедлиться и прислушаться к поставщику услуг (в отличие от решения проблемы, которая кажется защитной).

*5. Член команды высказал осуждающие или беспристрастные комментарии, в том числе комментарии относительно:*

- Клиенты
- Члены семьи клиентов (родители, супруг/супруга и т.д.)
- Члены команды
- Школа, государственная программа или другая организация, связанная с ситуацией клиента
- Собственное поведение или характер поставщика услуг
- Администрация агентства

Опять же, члены команды согласны с тем, что сохранение позиции сострадания крайне важно для того, чтобы оставаться полезным клиенту, получать точные данные о ситуации и избегать

эмоционального выгорания. Когда товарищ по команде испытывает сильное разочарование по поводу ситуации, суждения могут быть очень заманчивыми. Оценка также может быть очень тонкой, и ее легко не заметить. Наблюдатель внимательно следит и, когда его замечают, подчеркивает суждение и напоминает команде о соглашениях команды DBT.

Команды также могут ошибочно пометить заявление как суждение. Мнения, сомнения, эмоции или опасения не обязательно являются суждениями, если они не рассматриваются как факты. Например, “Вы не должны использовать эту стратегию со своим клиентом” - это суждение; “следует” подразумевает, что есть “правильный” и “неправильный” способ двигаться вперед. Вместо этого можно было бы сказать: “Я обеспокоен тем, что эта стратегия сделает вашего клиента недействительным, и я хотел бы продолжить мозговой штурм решений, которые являются более обоснованными”. Чем более четкими и точными могут быть описания членов команды, тем меньше вероятность возникновения суждений.

Члены команды, оценивающие самих себя, также являются важной проблемой для решения в команде. Суждения приводят к потере информации о проблеме, поскольку они указывают на неточное объяснение (например, “Я глуп” препятствует идентификации фактических контролируемых переменных). Осуждение самого себя может оказать сильное влияние на моральный дух и ограничить понимание проблемы.

Самооценки могут включать:

- Говоря, что они “должны были” знать лучше, поступить по-другому и т. Д.
- Попытка остановить эмоцию с помощью силы воли (например, “Мне просто нужно перестать так реагировать” или “Я слишком остро реагирую, я должен взять себя в руки!”)
- Оскорблять, унижать достоинство или иным образом осуждать себя за то, что вы испытываете эмоцию или участвуете в других реакциях на клиническую ситуацию

- Осуждать себя за то, что не знаешь ответа или лучшего способа двигаться вперед

Суждения могут принимать различные формы. Наблюдатель может отслеживать любые заявления, которые могут быть субъективными или беспристрастными, и просто информировать или спрашивать команду, было ли принято решение. Наблюдатель может просто позвонить в колокольчик или сказать: “Я думаю, что это было суждение!” или предложить члену команды начать описание заново без суждений. Затем член команды или команда в целом могут решить, достаточно ли было выделения или требуется больше времени для рассмотрения решения.

В то время как внимание к суждениям важно для поддержания культуры команды DBT, также будут моменты, когда будет эффективно пропустить суждение мимо ушей или подождать некоторое время, прежде чем просить о повторении. Когда член команды очень эмоционален или делает небрежный комментарий (например, “Я не могу поверить, что я это сделал, какой идиот!”), может быть полезно сосредоточиться на суждениях; также может быть полезно сосредоточиться на рассматриваемой проблеме и вернуться к суждениям позже, если это необходимо. Опять же, команды могут избегать жесткости, использовать клинические навыки и навыки межличностного общения друг с другом и сосредоточиться на эффективности, а не на совершенстве.

*б. Решения были предложены до того, как произошло достаточное определение/оценка проблемы.* Одним из основных источников разочарования в команде может быть то, что товарищи по команде предлагают решения до того, как поймут проблему. Это может привести к тому, что команда потратит значительное время на то, чтобы сбиться с пути, а член команды, обратившийся за помощью, почувствует себя подавленным или неправильно понятым. Поставщик услуг, наблюдатель или любой другой участник может предупредить команду о возникновении любого из следующих событий:

- Команда сразу же начинает предлагать множество решений.
- Становится ясно, что команда не знает, в чем на самом деле заключается проблема.
- Команда не отвечает на запрос провайдера.
- Решения команды неорганизованны или несфокусированы.

Это может быть невероятно неприятно для всех участников, когда команда предлагает решения, которые уже были опробованы, или если команда решает проблему, отличную от той, которая включена в повестку дня. Важно убедиться, что команда сосредоточена на правильной проблеме и обладает достаточной детализацией, чтобы нацелить решения на эффективный компонент проблемы. Когда становится ясно, что команда преждевременно перешла к решению проблемы, наблюдатель может предупредить команду о том, что требуется дополнительная оценка, сказав: “Мы можем подождать секунду? Я думаю, вы сказали, что вам нужна помощь в оценке, и мы предлагаем решения. Я прав в этом?” или “Если мы можем сделать паузу здесь, я не уверен, что даже знаю, в чем проблема. Прежде чем мы предложим больше решений, давайте проведем дальнейшую оценку”.

Могут быть случаи, когда команда выявляет проблемы, отличные от тех, которые поставщик включил в повестку дня. В таких случаях команда может сказать: “Давайте определенно обсудим, с чем вы боретесь. Я также хотел бы сделать несколько замечаний по поводу вашего плана лечения, так что давайте сэкономим несколько минут и для этого”.

*7. С членом команды обращались как с “хрупким”, в комнате был слон, и команда воздерживалась от обратной связи или избегала говорить о конкретной проблеме. Примеры включают:*

- Есть важная тема или эмоция, которая очевидна, но не обсуждается.
- У участника есть желание сказать что-то важное, но он этого не делает, опасаясь реакции команды или конкретного участника.

- Между участниками существует напряженность, и никто ее не распознает.

Важно не “ослаблять” членов команды и не предполагать, что они (или вы сами!) слишком хрупки, чтобы справиться с трудным разговором. Для того чтобы команда процветала, необходимо разрешение и поощрение поднимать трудные темы без осуждения и обсуждать их. Если члены команды избегают обсуждать определенные темы с товарищем по команде, проблема сохранится, поставщик услуг может отклониться от модели лечения и, скорее всего, окажет неэффективное лечение, что может негативно сказаться на культуре команды. Члены команды могут одновременно проверять личность и учитывать эту точку зрения, требуя изменения поведения (придерживаясь диалектики принятия и изменения).

Это соглашение не предполагает, что нужно быть настолько конфронтационным, чтобы товарищ по команде не мог переварить обратную связь. Представление обратной связи слишком убедительно может быть столь же проблематичным, как и уклонение от обратной связи. Это соглашение просто означает, что команда соглашается участвовать в сложных беседах, необходимых для максимизации шансов на эффективное лечение. Будь то теплый или непочтительный, оставаться описательным, конкретным и непредвзятым абсолютно необходимо. Примеры комментариев, которые могут быть слишком убедительными для некоторых товарищей по команде, включают: “Я не могу поверить, что ты это сделал!” (что является осуждающим, а также очень убедительным); “Вы не слышите ничего из того, что говорит команда!”; или “Вы должны изменить то, что вы делаете, или ваш клиент умрет!” (В то же время могут быть моменты, когда такие сильные выражения необходимы, чтобы привлечь внимание товарища по команде.) Устранение всех суждений поможет команде оставаться точной и в теме. Команды могут стремиться найти баланс между непредвзятостью и прямоотой, в то же время заботясь о том, чтобы обратная связь предоставлялась таким образом, чтобы ее можно было услышать и воспринять. Примером прямой, непредвзятой

обратной связи может быть: “Я полностью понимаю, почему вы сказали это своему клиенту. Однако я думаю, что это может усилить склонность к самоубийству. Можем ли мы изучить эту возможность?” Эффективная коммуникация будет зависеть от стиля товарища по команде, командной культуры, уровня доверия в команде и многих других факторов.

Заблаговременная ориентация новых членов команды также поможет поставщикам услуг приспособиться к более прямому общению в команде ДВТ. Для некоторых членов команды может потребоваться формирование. Человек может согласиться работать над тем, чтобы быть более прямым и более эффективно получать обратную связь, но это не означает, что у него есть все необходимые навыки. (Даже высококвалифицированные поставщики ДВТ, возможно, не захотят получать обратную связь, которая похожа на грузовик Маск!) Некоторые команды предпочитают загонять нового товарища по команде в тупик, сразу же делая очень прямые, убедительные комментарии; это может сработать, но, как и в случае с другими формами наводнения, может привести к быстрому уходу из команды или длительному недовольству. Каждая команда может найти баланс, который эффективен для всей команды, отдельных участников и конкретной ситуации.

8. *Диалектика осталась неразрешенной.* Многие диалектики проявляются на любом собрании команды ДВТ. Команда может стать поляризованной по таким вопросам, как клиент должен немедленно измениться по сравнению с тем, что клиент уже делает все возможное; или клиент должен прекратить лечение, а клиент должен продолжать в ДВТ; или поставщик должен делать больше, а поставщик должен перестать работать усерднее, чем клиент. Команда может оказаться на двух полюсах, или команда может объединиться на одном полюсе и упустить действительность в других перспективах. Концепция диалектики позволяет команде одновременно придерживаться двух полюсов, что создает новый контекст для проверки и решения проблем. Например, если команда может заявить, что клиент очень старается, и им нужно сделать

больше для достижения своих целей, это выводит члена команды и команду из дискуссии в диалектическую позицию. Потенциал поляризации или неспособности считать оба полюса истинными и вместо этого пытаться определить, какой полюс правильный, почти постоянен в команде. Наблюдатель и команда в целом должны быть очень внимательны к этим моментам и помогать команде становиться более диалектичной. Наблюдатель может предупредить команду: “Я думаю, что здесь есть диалектика!” или “Может ли кто-нибудь поднять другой полюс, чтобы мы могли оставаться диалектичными?”

Гибкость и внимательность важны при наблюдении за командой: если наблюдатель останавливает команду каждый раз, когда кто-то не совсем соответствует модели DBT, команда не будет функционировать, и все будут несчастны! Наблюдатель может решить, эффективно ли позволять определенному поведению скользить, или подождать, пока шаблон не станет ясным, прежде чем упоминать о нем, или обратиться к каждому случаю. Например, товарищ по команде может появиться на минуту в команде; наблюдатель может просто понаблюдать и посмотреть, является ли это хронической проблемой, и не решать ее, если она кратковременна и не оказывает влияния на команду. Или когда наблюдатель замечает, что член команды делает осуждающие заявления, наблюдатель может обратить внимание на суждение, чтобы напомнить команде о соглашениях команды и / или попросить члена команды повторить поведение более эффективным способом (например, повторить комментарий без суждения). Будут моменты, когда текущее обсуждение важнее, чем исправление члена команды; наблюдатель и другие члены команды могут решить, когда вмешательство может не потребоваться. Наблюдатель также может следить за развитием каждого поставщика; часто человек добивается значительного прогресса в том, чтобы стать менее осуждающим или приходить вовремя, и формирование прогресса будет более эффективным, чем требование совершенства.

Существует также большая гибкость в отношении содержания напоминаний наблюдателя. Команды могут добавлять другие соглашения или дополнительные правила поведения, которые помогут членам команды помнить о необходимости внесения определенных изменений или учета компонентов командной культуры. Например, в какой-то момент наша команда (JS) столкнулась с тем, что стажеры неохотно разговаривали, когда в команде были очень старшие клиницисты, и в итоге старшие клиницисты говорили гораздо больше, чем другие члены команды. Таким образом, команда расширила этот пункт, сосредоточив внимание на выступлениях всех членов команды, чтобы напомнить наблюдателю следить за комментариями, сделанными стажерами и старшими клиницистами. Наше новое напоминание о наблюдателе было сосредоточено на том, чтобы заставить тех, у кого меньше опыта, чаще разговаривать, чтобы к новым участникам относились серьезно и у них была возможность получать поддержку и коррекцию по мере необходимости. В другой момент мы хотели сосредоточиться на более регулярном включении члена команды в повестку дня, поэтому мы добавили в напоминания: “Поставщик включил клиента в повестку дня вместо себя”. Напоминания наблюдателю - это возможность обсудить и структурировать изменения в команде; индивидуальные напоминания могут помочь наблюдателю и всей команде помнить о конкретных целях команды в дополнение к общей культуре команды.

Напоминания наблюдателя также могут потерять свою значимость, и команда может стать нечувствительной к содержанию напоминаний наблюдателя. В такой ситуации предметы больше не влияют на поведение группы, и участники больше не стремятся изменить свое собственное и поведение других людей на собраниях команды. Наблюдатель может перестать напоминать, или команда может поверхностно сказать: “Это было суждение”, но на самом деле не пытаться изменить осуждающий язык друг друга. Осведомленность об этой вероятности может быть весьма полезной; мы также обнаружили, что регулярное рассмотрение напоминаний всей командой, изменение языка элементов, добавление элементов для адаптации к меняющимся потребностям команды и иное

внимательное отношение к списку могут возобновить интерес и приверженность этим соглашениям. Например, команда может использовать 15 минут командного времени раз в 3-4 месяца, чтобы просмотреть напоминания наблюдателей и обсудить, необходимы ли какие-либо дополнения для удовлетворения потребностей команды, или команда может включить этот пункт в повестку дня на ежегодном выездном совещании.

Еще одна трудность заключается в том, что отзывы наблюдателя могут вызвать отвращение у членов команды, так что у них будет сильная негативная реакция на комментарии наблюдателя. Члены команды могут занять оборонительную позицию, закатить глаза, игнорировать наблюдателя, продолжать исходное проблемное поведение и так далее. Источников этой проблемы может быть много; многие команды считают, что проблема заключается в том, что отзывы наблюдателя носят субъективный характер или что член команды не получает достаточной проверки, что приводит к напряжению в команде. Оценка проблемы до определения решений, скорее всего, повысит эффективность команды при решении этой проблемы. Обсуждение этой проблемы см. в главе 6.

## **СОСТАВИТЕЛЬ ЗАМЕТОК**

Создатель заметок документирует темы, обсуждаемые в команде. Цель этих заметок - обеспечить преемственность от одной команды к другой; заметки могут служить напоминанием членам команды о необходимости вернуться к пунктам повестки дня предыдущей недели, если это необходимо, сообщить команде, что решения были полезными, или попросить дополнительной помощи, или заблокировать любое уклонение. Если поставщик услуг не может запомнить ранее предоставленные предложения, примечания служат полезным напоминанием. Учитывая, что это сообщество терапевтов, лечащих сообщество клиентов, заметки также служат полезным напоминанием остальным членам команды о прогрессе в преодолении особых трудностей. Команды могут предпочесть выполнять эту роль поочередно; может быть трудно одновременно

полноценно участвовать и делать заметки, и чередование этой задачи может снизить нагрузку на любого конкретного поставщика. Эта роль необязательна; в некоторых командах поставщики услуг отслеживают свои собственные обязательства и выполнение заданий команды. Это может быть проще, но сопряжено с риском того, что команда может быть менее осведомлена об уклонении товарища по команде или других трудностях с выполнением. Команда может обсудить, будет ли полезным дополнением создатель заметок.

При документировании заметок о терапии содержание может быть минимальным; команда может решить, сколько информации полезно для обеспечения непрерывности. В нашей команде (JS) мы документируем минимальные детали, отслеживая только те элементы, которые требуют продолжения в будущих командах. Другие команды могут выбрать более подробное отслеживание обсуждений в группах. Примеры форматов см. в раздаточных материалах 6 (простейшая документация) и 7 (более подробная документация). Примечания обычно включают:

1. Пункт повестки дня или проблема (сосредоточение внимания на поставщике услуг).
2. Идеи и предложения от команды.
3. Любые конкретные шаги, которые член команды соглашается предпринять в отношении внедрения решения (если это уместно).

Заметки сохраняются в надежном месте. Затем составитель заметок следит за тем, чтобы заметки были рассмотрены на последующем собрании группы и были рассмотрены все текущие темы.

Заметки отражают принципы ДВТ так же, как и разговоры команды. Например, составитель заметок стремится быть конкретным в поведении и описательным, используя язык без осуждения.

Нас часто спрашивают, представляют ли эти примечания защиту или ответственность с точки зрения юридических ситуаций. Неясно, могут ли заметки команды обеспечить дополнительную защиту с точки зрения юридической ответственности. Документирование того, что одна запрошенная консультация может быть полезной для

демонстрации того, что поставщик услуг действует продуманно, и демонстрация присутствия в команде ДВТ также может помочь продемонстрировать, что кто-то проводит лечение, основанное на фактических данных. Хотя оба эти фактора должны быть полезны теоретически, такие юридические ситуации настолько редки, что трудно понять, являются ли эти факторы существенными.

Мы не знаем ни одной команды, которая была бы вынуждена представлять командные заметки по какой-либо правовой ситуации. Ответственность и правовая защита вызывают озабоченность; в то же время страх перед юридической ответственностью может привести поставщиков услуг к принятию очень неэффективных решений. Мы не можем предоставить никаких юридических консультаций; однако мы рекомендуем сосредоточиться на следовании принципам и руководствам ДВТ, чтобы обеспечить максимально эффективную терапию, а не принимать решения о заметках, основываясь на страхе.

Чтобы усилить ощущение конфиденциальности с помощью заметок команды, я (MML) обратился за консультацией о том, можно ли считать заметки команды “заметками о терапии”, что означает, что они могут иметь ту же конфиденциальность и конфиденциальность, что и медицинские записи наших клиентов. Одно из предложений, которое я получил, состояло в том, чтобы заставить товарищей по команде подписать соглашение о конфиденциальности, что, возможно, увеличит вероятность того, что заметки команды будут рассматриваться как собственные заметки о терапии поставщика (в отличие от заметок о клиентах). Мы включили пример такого соглашения о конфиденциальности (Раздаточный материал 8) с предупреждением о том, что существуют обстоятельства (например, постановление суда), когда могут потребоваться какие-либо записи, даже при наличии такого соглашения. Товарищи по команде должны связаться со своим перевозчиком по халатности или адвокатом по таким вопросам, поскольку мы не можем консультировать по юридическим вопросам.

Поскольку эти заметки предназначены для членов команды, а не для клиентов, если кто-то считает, что будет важно задокументировать

консультации команды по конкретному клиенту, мы рекомендуем поставщику разместить заметку непосредственно в таблице клиента. Заметки команды обычно не считаются официальной частью медицинской карты клиента, поэтому факт консультации не будет официально задокументирован, если поставщик услуг не сделает специальную запись в медицинской карте этого клиента, касающуюся консультации команды. Например, можно было бы задокументировать: “Проконсультировался с командой DBT на (дату). Согласился со следующим планом: . . . .” Затем поставщик должен задокументировать соответствие этому конкретному плану.

Кроме того, важно, чтобы составитель заметок избегал документирования предложений в качестве мандатов или требований. Предоставление членам команды мандатов не соответствует духу команды DBT, где каждый член запрашивает и получает консультацию. В DBT индивидуальный терапевт и клиент вместе являются “ступицей колеса”, которые направляют курс лечения, а задача команды состоит только в том, чтобы выделить проблемы и предоставить предложения. В то время как команда может быть очень прямолинейной в работе по изменению курса действий любого поставщика, команда не дает команд относительно лечения любого клиента. Формулировка примечаний должна отражать позицию, согласно которой поставщики получают идеи в качестве предложений, а не мандатов, и документировать поведение, в котором соглашается участвовать член команды. (Конечно, если один из участников является руководителем или работодателем другого члена команды, могут быть требования к определенному поведению, такому как проведение оценки рисков, особенно если кто-то работает по лицензии другого члена команды. Политика агентства, протоколы исследований, требования к лицензированию, законы и этические кодексы также могут создавать требования к поведению членов команды (например, оформление документов, конкретные оценки, реагирование на ситуации высокого риска и т.д.). Эти требования должны быть четко изложены до начала совместной клинической работы.

## **МЕНЕДЖЕР РОЛЕЙ**

Ролевой менеджер выполняет четвертую командную функцию. Этот человек заранее назначит и опубликует командные роли, чтобы не тратить командное время на определение того, кто какую роль будет выполнять. Опять же, эта роль может потребоваться не в каждой команде. В частности, небольшие команды могут не нуждаться в этой функции, но более крупные команды могут счесть структуру и организацию полезными. Этот человек отвечает за:

1. Документирование ролей и распределение задач (определяется командой или руководителем группы).
2. Размещение расписания для ротации ролей.
3. Напоминание членам команды по мере необходимости.

Этому человеку также может быть полезно отправить напоминание по электронной почте, сообщающее команде, кто будет руководителем собрания, наблюдателем, составителем заметок и т. Д. На этой неделе; это особенно полезно, если в команде есть “член команды недели” (необязательная роль; описание см. Ниже), которому нужно будет подготовиться заранее.

## **МЕНЕДЖЕР ПО ОХВАТУ КЛИЕНТОВ/ПОСЕЩАЕМОСТИ КОМАНДЫ**

Человек в этой роли управляет отсутствием членов команды на командной или клинической работе. Некоторые или все эти задачи могут быть важными, в зависимости от команды; команды также могут предпочесть, чтобы эти задачи выполнялись существующими ролями (например, руководителем группы, руководителем собрания), вместо того, чтобы назначать на эту роль отдельного человека. Эти задачи включают в себя:

1. Создание и мониторинг системы отслеживания посещаемости и отсутствия членов команды.
2. Поддержание политики охвата клиентов и информирование о таком охвате в отсутствие членов команды.

3. Мониторинг того, делают ли члены команды свой ремонт в команде после отсутствия, и напоминание им об этом, когда они забывают.

### **Участие в команде**

Команде понадобится способ отслеживать посещаемость в команде, чтобы выявлять хронические пропуски или другие проблемы с посещаемостью. Это может быть выполнено менеджером по посещаемости команды, и / или составитель заметок может документировать присутствие членов команды в заметках команды. Это также может быть отслежено руководителем группы или другим членом команды. В небольших командах формальная система может и не понадобиться.

### **Резервное покрытие**

Многим командам нужна система для обеспечения резервного покрытия внутри команды. Это будет сильно различаться в разных командах: некоторым командам вообще не нужно будет решать проблему покрытия (например, в жилых помещениях), а некоторые команды могут предоставлять полное покрытие друг другу в любое время, когда член команды уезжает из города или иным образом недоступен (например, поставщики частной практики, поставщики в одном агентстве). Для команд, для которых это актуально, система запроса и информирования о резервном покрытии может быть очень полезной. Человек, выполняющий эту роль, может помочь команде следовать политике организации резервного покрытия, какой бы она ни была.

В нашей команде (JS) провайдеры отвечают за поиск покрытия для своих собственных клиентов и должны организовать покрытие перед отъездом из города. Они запрашивают резервное копирование, кратко спрашивая в команде или отправляя запрос команде по электронной почте. Товарищи по команде быстро добровольно прикрывают друг друга, зная, что другие с готовностью прикрывают

их в ответ. В редких случаях, когда все члены команды будут за городом (например, на конференции или в отпуске), рекомендуется, чтобы отсутствующие провайдеры поддерживали доступность телефонов для клиентов и находили местного лицензированного провайдера ДВТ для обеспечения экстренного покрытия в городе.

Также необходимо определить тип покрытия. Если товарищ по команде покидает город, но с ним можно связаться по телефону и он желает поддерживать связь с клиентами, обеим нашим командам требуется один человек для обеспечения покрытия “в городе”, в случае, если клиенту по какой-либо причине нужен кто-то в городе (например, сеанс терапии или другой личный контакт необходим). Это очень редко, но важно, когда это необходимо. Если товарищ по команде покидает город и не принимает контакты с клиентами во время отсутствия, провайдеру необходимо будет запросить, чтобы один или несколько членов команды полностью покрывали расходы в их отсутствие, включая телефонные консультации и сеансы по мере необходимости.

У команды должен быть способ узнать, кто замещает отсутствующего члена команды. Например, в команде JS мы вводим соглашение о покрытии в электронный безопасный календарь участника резервной группы, чтобы поставщик резервной копии мог четко видеть, когда они звонят клиентам другого члена команды. Эта информация также предоставляется административному персоналу; в случае, если клиент звонит в клинику и не знает, кто является резервным сотрудником, персонал может направить клиента к соответствующему лицу. И, наконец, если уходящий поставщик недоступен для клиентов по телефону, они должны оставить достаточную информацию для лица, предоставляющего резервное копирование, для эффективного покрытия. В нашей команде поставщик оставляет документ, который может храниться на сервере агентства, печатную копию, хранящуюся в безопасном месте, или зашифрованную и защищенную паролем на другом электронном устройстве (например, телефоне) с достаточной информацией о клиенте (имя, адрес, номер телефона, риск самоубийства, навыки, которые наиболее эффективны для

телефонного или сессионного коучинга, лекарства, если это уместно, другие поставщики, если уместно), чтобы лицо, предоставляющее резервное копирование, могло эффективно тренировать и общаться с экстренными службами. Это также может быть достигнуто с помощью доступа к общей электронной медицинской карте, если таковая имеется.

Каким бы ни был выбранный метод, если команда обеспечивает резервное покрытие, им потребуется установленная система для запроса покрытия, назначения покрытия как для “в городе”, так и для полного покрытия, а также конфиденциальной передачи информации о клиенте поставщику резервного копирования. Для многих команд руководитель группы разрабатывает эту политику, а система индивидуального мониторинга отсутствия поддерживает эту систему; однако эту функцию может выполнять любой член команды или даже административное лицо. Способ завершения этого процесса является довольно гибким, если у команд есть система организации и информирования о покрытии. И еще раз, каждая команда может решить, какие компоненты этого соглашения будут полезны для них, если таковые имеются.

### **Ремонт в отсутствие команды**

Другим компонентом этой роли является обеспечение ремонта после того, как член команды пропустит команду. Принцип здесь состоит в том, чтобы донести важность присутствия в команде и относиться к посещаемости так же важно, как и к посещению сеансов терапии. Это не означает, что члены команды должны быть в каждой отдельной команде; каникулы важны! Но члены команды не назначают встречи с клиентами, приемами к врачу, телефонными звонками или другими встречами в рабочее время, когда этого можно избежать. Это в первую очередь учитывается при ориентации и получении обязательства присоединиться к команде, но эту культуру необходимо поддерживать на регулярной основе. Мы рекомендуем предложить команде ремонт в отсутствие товарища по команде, чтобы сообщить команде, что это отсутствие повлияло на

команду. Ремонт может быть в форме искренних извинений, еды (тратить время на выпечку чего-либо, покупать угощения в поездке или иным образом показывать команде, что отсутствующий товарищ по команде думал о них) или предлагать новые знания, полученные во время семинара или конференции. Если команда пожелает, руководитель группы или составитель заметок также могут выполнять роль по замечанию отсутствия и напоминанию друг другу о необходимости ремонта, если кто-то забудет.

## **ПРИМЕРЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ РОЛЕЙ**

Многие команды, с которыми мы работали, создали дополнительные роли для выполнения конкретных функций, полезных для их конкретных команд. Они необязательны, но могут быть полезны определенным командам. Другим командам эти задачи могут вообще не потребоваться. Включив эти примеры дополнительных ролей, мы надеемся продемонстрировать гибкость и творческий подход, которые команды могут использовать при создании своей структуры.

### **Обустройство помещения**

Этот человек возьмет на себя ответственность за организацию командной комнаты, в том числе:

1. Убедитесь, что все необходимые формы скопированы и находятся в комнате (например, пустая повестка дня, напоминания о соглашении с руководителем собрания, напоминания наблюдателю, бланк для заметок).
2. Убедитесь, что все остальные материалы присутствуют (колокольчик для осознанности, письменные принадлежности, средства отображения заметок о предыдущей встрече [например, компьютер и проектор]).
3. Включение компьютера.
4. При необходимости уничтожьте повестку дня и/или другие документы в конце собрания.

## “Член команды недели”

Это вращающаяся позиция, в которой один член команды представляет конкретную проблему (определенный дефицит навыков или трудности, с которыми сталкивается клиницист, или концептуализацию клиента, который менее острый и не часто упоминается в команде) более подробно. Это относится к любому члену команды, независимо от его роли в работе с клиентами. Таким образом, каждый член команды по очереди получит звание “член команды недели”, если команда решит добавить это в свою повестку дня. “Члену команды недели” обычно требуется 15 минут командного времени, чтобы более подробно рассказать о конкретной проблеме, связанной с оказанием эффективной медицинской помощи. Это позволяет членам команды получать консультации по ситуациям, которые с меньшей вероятностью будут обсуждаться в команде, таким как пункты повестки дня, которые имеют меньшую срочность и риск и поэтому обсуждаются не часто. Это также помогает команде лучше понять формулировку кейса поставщика, концептуализацию проблем, навыков и ответов, а затем определить области для будущего обучения или практики. Эта роль может чередоваться вместе с руководителем собрания, наблюдателем и составителем заметок, если эти роли также меняются еженедельно, или в небольшой команде могут выполняться только один раз в месяц. “Член команды недели” по-прежнему фигурирует в повестке дня; они могут представить:

Видео или аудио конкретного взаимодействия клиента и поставщика.

Ролевая игра в ситуации или навыке, которая оказалась трудной (член команды может играть роль самого себя и / или клиента); это может быть проблемой, возникающей у конкретного клиента или у разных клиентов.

Формулировка случая для получения обратной связи и формирования (см. Ризви и Сайрс, в прессе; Кернер, 2012; и Кернер и Линехан, 1997, для форматов формулировки случая).

Член команды может также использовать увеличенное время для решения проблемы высокого риска, требующей времени. Например, член команды, который постоянно борется, когда клиенты не согласны с предложениями, может продемонстрировать проблему с помощью ролевой игры, затем команда может предложить решения и заставить члена команды отрепетировать новое поведение.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По нашему опыту, для эффективной работы команд необходимы определенные функции. Повторяю, к ним относится управление тем, как время тратится в команде, оповещение членов команды о поведении, которое отклоняется от руководства ДВТ и соглашений с командой, документирование решений и предложений, принятых в команде, распределение и ротация ролей в команде, обеспечение структуры для отсутствия членов команды, наряду с любыми другими системами, специально разработанными для уникальных потребностей команд. Команды могут проявлять гибкость в отношении того, разрабатываются и поддерживаются ли они и как именно. Мы обнаружили, что выполнение вышеперечисленных ролей наиболее эффективно для поддержания работы высокофункциональной команды ДВТ.

## **ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ**

- Проведите командное обсуждение того, какие роли могут быть полезны для вашей команды.
- Для одного собрания всей команды прочитайте пункты "Наблюдатель" вместе, как команда, после очереди каждого поставщика. Кратко обсудите, какие из пунктов были актуальны во время группового обсуждения.
- На каждой встрече пусть команда сосредоточится только на одной задаче наблюдателя. Сохраняйте бдительность в отношении этого конкретного поведения на протяжении всего собрания команды. Например, в течение всей встречи тщательно сосредоточьтесь на позиции без осуждения.

- Отрепетируйте напоминание команде о необходимости следовать соглашениям. Каждый участник практикуется в том, чтобы привлечь к чему-то внимание другого члена команды. Во время практики нет необходимости выделять актуальную проблему для начала; может помочь просто попрактиковаться в произнесении слов друг другу. Например, каждый член команды говорит: “Я думаю, что вы можете быть здесь осуждающим”. Обойдите команду, и каждый член повторит это утверждение.
- Назначьте одного человека ответственным за обеспечение подкрепления поведения, поддерживающего культуру команды. Например, один человек может сказать: “Я действительно рад, что вы заговорили об этом”, когда один участник бросает вызов другому участнику.

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликовано, Клиники поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета.

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликовано, Клиники поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета.

## ГЛАВА 3. ЛИДЕР КОМАНДЫ DBT

Командам DBT нужен лидер группы, роль, отличная от роли руководителя собрания (обсуждается в главе 2). Руководитель группы смотрит на команду и программу с высоты птичьего полета в целом, во времени, с различными целями и проблемами. Этот человек постоянно продвигает команду к ее видениям и ценностям, сохраняя и совершенствуя компоненты, которые хорошо работают. Кроме того, руководитель группы предотвращает и устраняет препятствия для эффективного функционирования команды; без такой роли могут возникнуть межличностные, структурные и/или административные проблемы.

Разделение обязанностей руководителя может не быть проблемой в очень небольшой команде (например, два или три человека), если существует частое общение и четкое распределение обязанностей для обеспечения хорошей работы команды. Например, задачи командного руководства могут быть равномерно распределены между ее членами в небольшой команде. Однако по мере роста команды и программы, скорее всего, возникнет необходимость в одном человеке, координирующем и отслеживающем эти задачи.

### **ЧТО ОЗНАЧАЕТ “ЛИДЕРСТВО”?**

Модель шести областей лидерства (Ситкин, Линд и Сианг, 2006; Ситкин и Линд, 2007) обеспечивает полезную структуру для руководства в команде DBT. Эта модель проводит различие между лидером и менеджером на рабочем месте. Менеджер, по их определению, - это тот, кто осуществляет власть и контроль над сотрудниками, используя собственные личные интересы сотрудников для использования стимулов или других средств, чтобы заставить их вести себя определенным образом. Хотя это может быть важной ролью на любом рабочем месте, это не то, что подразумевается руководителем группы DBT. Напротив, лидер по их определению - это тот, кто заставляет людей больше сосредоточиться на общих интересах и общем видении через связь с

группой. Считается, что сосредоточенность на команде и общих целях вдохновляет и убеждает людей вести себя определенным образом, а не полагаться на меры контроля. Эта форма руководства необходима в команде DBT; если необходимо управление, его лучше осуществлять с помощью других средств, таких как надзор или отношения между работодателем и работником. Для того чтобы создать доверие, уязвимость и уважение, необходимые в команде DBT, в команде DBT необходимо лидерство, а не управление.

Это не означает, что руководители команд не используют непредвиденные обстоятельства и другие методы для влияния на поведение, и это не означает, что лидеры также не выполняют роли менеджеров, начальников, работодателей и руководителей. Однако в команде DBT, если лидер действует только как менеджер, контролируя членов команды, это может привести к тому, что участники будут скрывать ошибки, не общаться и, в конечном счете, подрывать цели и соглашения команды.

Модель шести областей лидерства предполагает набор навыков, необходимых для лидерства, что также полезно для руководства командой DBT. Вкратце, эти навыки включают:

1. Личное лидерство: лидерство с подлинностью и опытом, исходя из собственной личности и ценностей.
2. Лидерство в отношениях: передача того, что человек заботится о тех, кем он руководит, видит в них настоящих людей, с уважением и пониманием, укрепляет взаимное доверие между лидером и теми, кем они руководят.
3. Контекстуальное лидерство: формирование целостной командной идентичности с чувством общности.
4. Вдохновляющее лидерство: поощрение энтузиазма и оптимизма при сохранении высоких ожиданий.
5. Поддерживающее лидерство: предоставление ресурсов и веры в способность каждого человека эффективно реагировать на проблемы, обеспечение того, чтобы участники имели необходимую подготовку, ресурсы и поддержку, одновременно работая над устранением вины или принимая вину на себя, если решение неэффективно.

6. Ответственное лидерство: руководить с соблюдением этики, представлять ценности команды в своей общественной роли и успешно балансировать индивидуальные и командные потребности.

Помимо перечисленных выше лидерских качеств, дополнительные характеристики являются исключительно полезными для лидера DBT. Во-первых, руководство командой DBT требует определенной уязвимости, готовности и подхода “мы вместе в окопах”. Такое равенство является характерным принципом DBT и команды DBT, который может отсутствовать в других условиях. Эта уязвимость обсуждается далее в этой главе.

Во-вторых, этот человек должен вступить в должность добровольно, с энтузиазмом и самоотверженностью. Самый опытный, хорошо обученный клиницист DBT не станет эффективным руководителем группы в отсутствие истинной преданности делу руководства командой DBT. Эта роль требует настойчивости и готовности направлять команду в решении сложных проблем. В некоторых командах человек, обладающий наибольшим опытом, может быть не лучшим руководителем группы.

Наконец, и, возможно, самое главное, этот человек также должен в достаточной степени следовать принципам и стратегиям DBT, чтобы руководить. В зависимости от настроек для выполнения этой роли может потребоваться несколько аспектов. Хотя это и не полный список, приведенные ниже примеры иллюстрируют, как опыт DBT может принести пользу руководителю и команде.

- Общие знания и опыт лечения DBT могут быть чрезвычайно полезны для того, чтобы завоевать уважение со стороны членов команды и более крупного агентства, если это уместно.
- Способность занимать диалектическую позицию, балансируя между принятием и изменениями в команде и в программе в целом, поможет лидеру управлять потребностями команды, членов команды и клиентов.
- Навыки внимательности помогают лидеру уделять все внимание команде, видеть команду в целом с ясностью и

мудростью, без осуждения, реагировать на сложные ситуации и эффективно заботиться о команде и клиентах. Эти навыки также помогают руководителю группы помнить о процессе обучения каждого отдельного человека, умело поддерживать участников и эффективно реагировать на их ошибки и проблемы.

- Терпимость к бедствиям и навыки регулирования эмоций способствуют эффективному реагированию лидера на проблемы команды, такие как жалобы на руководство, разочарование ходом событий или скорбь о потере. Лидеры должны быть способны терпеть свои собственные страдания, одновременно руководя командой и каждым членом команды в борьбе со своими собственными эмоциями и страданиями.
- Навыки межличностной эффективности могут помочь лидеру формировать поведение товарищей по команде без существенного ущерба для их мотивации. Руководитель также сочтет, что эти навыки необходимы для получения поддержки со стороны администрации агентства, если это необходимо. Руководителю группы также может потребоваться управлять сильными мнениями в команде, особенно если в команде несколько экспертов.

Как упоминалось выше, роль руководителя группы отделена от роли руководителя собрания, который следит за временем собрания и повесткой дня; руководитель группы следит за программой в целом. Эта роль не может меняться от недели к неделе или от месяца к месяцу; эта роль требует преемственности и определенного уровня преданности команде, который выходит за рамки того, что требуется от других членов команды. Этот человек может выполнять административную роль, может быть начальником других членов команды и/или клиническим руководителем, может обладать финансовой или иной властью над другими и/или может быть самым опытным человеком в команде. Или это могут быть не те люди; это может быть просто человек, который с наибольшим энтузиазмом относится к DBT и готов взять на себя эту задачу.

## ЗАДАЧИ ЛИДЕРА КОМАНДЫ DBT

Главная задача руководителя состоит в том, чтобы контролировать и улучшать благополучие клиентов, благополучие членов команды и эффективность общей программы. Сфера руководства и конкретная должностная инструкция могут сильно отличаться в зависимости от целей команды. Опять же, команда добьется наилучших результатов, если задачи лидера будут выбраны продуманно и стратегически, а не копировать структуру другой команды или следовать определенным “правилам”. В идеале функции лидера заключаются в создании и поддержании структуры, которая одновременно улучшает DBT и устраняет препятствия со стороны членов команды, чтобы они могли выполнять свою клиническую работу максимально эффективно и умело. Руководитель может координировать систему таким образом, чтобы программа оставалась жизнеспособной, а каждый член команды наилучшим образом мог обеспечить эффективное лечение. Наблюдая за проблемами до того, как они возникнут, лидер создает среду, способствующую DBT. Хотя лидеру не нужно в одиночку решать какие-либо из этих проблем, важно отслеживать эти проблемы и бороться с ними до того, как они станут непоправимыми, сосредоточив внимание на том, что будет полезно команде, программе и агентству. Есть надежда, что роль руководителя группы обеспечивает членам команды чувство свободы и гибкости, а не чувство контроля и стеснения.

Задачи также будут варьироваться в зависимости от типа обстановки, в которой работает команда. Если команда состоит из нескольких поставщиков услуг частной практики, у руководителя группы может быть меньше обязанностей; если руководитель группы также является административным руководителем программы, он может включать в себя гораздо больше обязанностей. Если вы работаете в агентстве или более крупной компании, некоторые задачи руководителя группы могут быть установлены администрацией и могут не находиться под непосредственным контролем руководителя или команды. В различных условиях задачи руководителя могут включать:

1. Решение проблем сплоченности команды, энтузиазма, здоровья и проблем.
2. Забота о благополучии членов команды.
3. Решение проблемы логистики команды.
4. Решение вопросов логистики программы, благополучия программы и жалоб клиентов.
5. Управление связями с общественностью.
6. Взаимодействие с администрацией и другими лицами в среде/системе.
7. Набор новых членов команды.
8. Удаление кого-либо из команды.
9. Мониторинг и управление непредвиденными обстоятельствами.

Эти области часто взаимосвязаны, но для ясности мы обсудим каждую из них по очереди.

## **Решение проблем Сплоченности команды, Энтузиазма, Здоровья и проблем**

Руководитель группы будет играть центральную роль в поддержании заботливой, поддерживающей атмосферы в команде, которая может обеспечить устойчивость в случае возникновения проблем. Мотивация команды может состоять в том, чтобы делиться отчетами об успешных клиентах или напоминать команде о благотворном влиянии лечения. Это может быть просто демонстрация любви к клиентам и работе или открытая борьба с определенными клиническими ситуациями, как это делают другие члены команды. Это может быть похвала, поддержка и подарки в виде шоколада. Это может быть телефонный звонок, чтобы связаться с определенным членом команды в трудные времена. Лидер также может привнести элемент веселья в команду. Другие члены команды могут хорошо реагировать на напоминания о том, насколько благородна их работа, насколько эффективно лечение и насколько важны усилия поставщиков медицинских услуг. Также полезно сосредоточиться на обосновании соглашений; членам команды может не понравиться, когда их постоянно инструктируют

не осуждать, но напоминание о том, почему полезно отказаться от суждений, может быть чрезвычайно мотивирующим. Члены команды будут сильно различаться в том, что для них работает. Полезно провести командную дискуссию о том, что вдохновляет, что мотивирует и что помогает поставщикам ДВТ работать. И еще раз, хотя вдохновение и мотивация лидера очень важны, вся команда выиграет, если попытается вдохновлять друг друга, а не ждать, пока лидер возьмет эту задачу на себя в одиночку. Эта тема будет рассмотрена позже в этой главе, о том, как руководитель группы может эффективно вести себя в команде.

В связи с этим лидеры будут наиболее полезны своим командам, если они смогут хорошо справляться со своими собственными проблемами. Лидеры, которые перегорели, осуждают команду, клиентов или лечение или иным образом моделируют отсутствие энтузиазма, могут создать эффект заражения. Это не значит, что лидеры должны быть невероятно харизматичными или нести единоличную ответственность за счастье своей команды. Но лидеры с целеустремленностью и очевидным энтузиазмом, скорее всего, будут развивать это чувство в своих командах, в то время как лидеры, которые разочарованы и перегорели, могут генерировать больше этих эмоций в команде.

Решение текущих проблем и предвидение будущих проблем являются важной частью роли руководителя группы. Наличие руководителя группы, который время от времени проверяет пульс команды, как обсуждалось в главе 6, может позволить более раннее вмешательство. Лидер - это также тот, кто, обнаружив проблему в команде, определяет, стоит ли тратить время на ее решение, помня, что не все проблемы должны быть решены. Руководитель группы в состоянии видеть закономерности, развивающиеся с течением времени (в отличие от наблюдателя, который в качестве сменяющей роли может не иметь такой же перспективы), и может составить генеральный план того, как и как решить проблему. Когда сложная проблема не решается успешно, именно руководитель группы решает эту проблему и продолжает направлять команду в поиске

решения. Все это делается при участии команды по мере необходимости.

Например, со временем команды могут утратить синтез принятия и изменений, а точнее, мотивации и верности. Другими словами, команды могут так сильно сосредоточиться на верности, что командные взаимодействия теряют теплоту и поддержку, или, в другой крайности, команды могут проверять друг друга, не подталкивая друг друга к изменениям. В идеале вся команда будет следить за этой потенциальной проблемой, но руководитель может помочь команде, выявив такие проблемы на ранней стадии и направив команду к вмешательству. Когда команда склоняется к большей проверке и поддержке, лидер может подчеркнуть необходимость стратегий изменений; когда слишком много внимания уделяется изменениям и член команды становится деморализованным, лидер может подчеркнуть необходимость усиления поддержки и проверки. В любом случае руководитель может предложить обсуждения, структурные изменения, упражнения или другие меры, которые помогут устранить дисбаланс. Наблюдатель и другие участники также будут следить за этим; поддержание диалектики - задача всей команды.

Также могут возникнуть межличностные проблемы; например, один товарищ по команде может неоднократно занимать больше времени, чем отведено, и когда руководитель собрания просит их закончить, чтобы позволить следующему человеку занять очередь, товарищ по команде становится заметно расстроенным. Поначалу члены команды могут проявлять гибкость и поддержку, но со временем, возможно, становятся более разочарованными и проявляют едва заметные признаки осуждения, такие как закатывание глаз или взгляды друг на друга, когда они расстроены. В то время как наблюдатель может не уловить развивающуюся закономерность с течением времени из-за ротации ролей, лидер (и другие участники) могут заметить постепенное изменение.

Поначалу лидер может не чувствовать необходимости вмешиваться, но как только закономерность станет очевидной, он может попробовать различные стратегии, которые могут включать в себя

освещение проблемы, выяснение у команды, есть ли в комнате слон, и / или использовать позицию без осуждения, и попросить человека запросить больше времени и / или терпеть ограничение по времени. Опять же, эти вмешательства выбираются на основе того, что кажется наиболее эффективным для команды; лидер и другие могут проявлять большую гибкость в том, как реагировать. Лидер также может оказать помощь, когда команда становится поляризованной или застревает в каком-то конкретном вопросе. Например, два участника могут не согласиться относительно курса лечения клиента и не смогут найти общий язык. У команды есть несколько механизмов для решения таких проблем, в том числе прямое общение друг с другом и использование роли наблюдателя, но иногда лидеру необходимо вмешиваться, чтобы продвинуть ситуацию вперед. Поскольку руководитель следит за состоянием здоровья команды, и члены команды могут обратиться к нему в случае возникновения трудностей, лидер может узнать о проблемах раньше других членов команды. Затем руководителю и отдельным участникам необходимо будет решить, следует ли обсуждать эту тему в команде или вне команды.

И самое главное, скорее всего, никто не будет удовлетворен командой, которая хорошо решает проблемы, но не веселится вместе. Лидер может поддерживать чувство общности, удовольствия, даже глупости в команде. Лидер также может планировать время общения с командой, например, обеды, ретриты, "счастливый час" и так далее. Команда будет работать лучше всего, если каждый внесет свой вклад в эту культуру, но у лидера может быть возможность обеспечить бюджет, организацию и преданность делу, чтобы убедиться, что команда выходит за рамки решения проблем и становится командой, которую все с нетерпением ждут. Задавая членам команды вопросы о том, что сделает их счастливыми, и отвечая на них в разумных пределах, вы можете в значительной степени способствовать удовлетворению и продуктивности отдельных людей и, следовательно, команды в целом.

## Забота о Благополучии Членов Команды

В связи с этим руководители групп будут решать проблемы благополучия и проблемы отдельных членов команды в некоторых ситуациях. В команде лидер может заметить одного члена, который создает проблемы для команды; это может быть хронически осуждающий товарищ по команде или тот, кто постоянно описывает клиентов в неадекватных выражениях. Также могут возникнуть проблемы с тем, что один участник чувствует себя осужденным, или ему не нравится команда, или ему не нравятся конкретные люди в команде. Часто это очень просто (хотя и не всегда легко!); лидер (и другие члены команды) могут выделить шаблон, оценить и работать над решениями.

Не всегда возможно или разумно поднимать каждую отдельную проблему в команде; наличие лидера, с которым можно поговорить наедине, провести мозговой штурм идей, поделиться неудовлетворенностью или эмоциональным выгоранием и получить помощь в внесении изменений в описание должностных обязанностей, объем работы или другие договоренности, может быть очень полезным. Не всем нужно будет обращаться к руководителю в этом отношении, но знание того, что руководитель группы доступен для разговора, когда кто-то чувствует себя неудовлетворенным, может быть важным само по себе. Это может быть особенно верно, когда руководитель группы также является руководителем или начальником членов команды. Руководителю группы необходимо будет проявлять осторожность при обращении с этой информацией. Члены команды могут предоставить руководителю группы очень конфиденциальную, конфиденциальную информацию, например, о том, что они подумывают о выходе из программы или допустили серьезную ошибку с клиентом. Если реакция лидера вызывает отвращение или если лидер раскрывает информацию команде без участия участника, они могут не раскрывать ее снова, поэтому важно помнить о последствиях своего ответа.

Член команды может прийти к лидеру наедине, чтобы обсудить трудности с поведением конкретного члена команды (либо

проблемы с соблюдением DBT, либо просто неприязнь к человеку). В этих ситуациях диалектика DBT, заключающаяся в консультировании пациента и вмешательстве в окружающую среду, очень актуальна. В DBT провайдеры выступают в качестве консультантов для клиента, что означает предоставление консультаций и предложений, но не вмешательство для клиента, как можно чаще. С другой стороны, бывают ситуации, когда стоит упустить возможность научиться вмешиваться и вмешиваться за клиента в среду клиента. Эта диалектика подробно обсуждается в DBT (Linehan, 1993). Этот принцип также полезен руководителям групп DBT: в большинстве ситуаций, если член команды обращается к руководителю группы за помощью с другим членом, лидер может быть консультантом, предоставляя предложения и идеи, но не решая проблему за члена команды. Однако будут ситуации, когда власть, статус, личность, провал предыдущих решений или другие факторы могут сделать целесообразным вмешательство лидера в окружающую среду. Это решение требует большой внимательности к последствиям вмешательства для всех участников.

Например, новый член команды, с которой я (JS) работал, был очень ранен опытным товарищем по команде. Она обратилась к руководителю группы вне команды, потому что боялась бросить вызов этому опытному человеку на глазах у всех. С моей помощью она проанализировала плюсы и минусы прямого разговора с ней, разыграла роль в том, что она скажет, и, наконец, поговорила с этим человеком вне команды. (Она решила сделать это вне команды, но другие могут сделать это в команде; до тех пор, пока ситуация решается, не существует жестких правил относительно того, где обсуждается эта проблема.) В другой ситуации товарищ по команде сильно разозлился и неоднократно делал замечания отдельным членам команды, которые воспринимались как очень обидные. Было предпринято несколько попыток решить эту проблему непосредственно в команде, которые были встречены с большим количеством одних и тех же комментариев. В этом случае вмешался лидер, встретился с человеком наедине и спросил, что происходит. Только в ходе беседы один на один эта проблема была эффективно решена.

Лидер также может устранять препятствия для членов команды, когда это возможно. Диалектика консультаций с членом команды и вмешательства в окружающую среду по-прежнему очень актуальна, но члены команды будут более мотивированы, более энергичны и более увлечены клинической помощью, если лидер сможет проложить путь. Например, в команде, где участник испытывает особенно стрессовую клиническую ситуацию, руководитель может предложить провести живой коучинг, пока поставщик находится в контакте с клиентом, обеспечить покрытие для других клиентов, принести обед товарищу по команде или организовать другую помощь внутри команды. (И еще раз, вся команда может помочь!) Способность выявлять проблемы на ранней стадии, облегчать выработку и внедрение решений и просто облегчать жизнь отдельных членов команды в качестве врача может иметь большое значение для поддержания благополучия товарищей по команде.

### **Решение проблемы Логистики команды**

Руководитель группы также может быть назначен ответственным за логистику команды. Эта работа может включать в себя определение времени начала и продолжительности собрания команды, определение того, какой клиент кому назначен, и структуры команды. Руководитель может выбрать определенный формат повестки дня, установить расписание работы команды и обеспечить распределение и выполнение других ролей. Иногда команде понадобятся приобретенные предметы, такие как реквизит или книги для лечения или команды; лидер может отвечать за получение этих предметов. Если существует какой-либо командный бюджет, руководитель может отвечать за мониторинг средств и обсуждение с командой того, как эти деньги могут быть потрачены (обучение, социальное время и т.д.). В команде, где трудно организовать клиническое покрытие отпусков, руководитель может улучшить систему покрытия или предоставить подкрепление тем, кто предлагает покрытие, чтобы облегчить регулярные отпуска для членов команды.

## **Решение проблемы Программной Логистики**

Этот набор задач может сильно различаться в зависимости от типа настройки. Лидеры могут устанавливать политику в отношении того, какие типы клиентов рассматриваются или направляются, преследовать командные цели, такие как добавление группы клиентов в области компетенции программы, нанимать, увольнять, устанавливать политику программы в отношении сборов и финансовых руководящих принципов, управлять юридическими вопросами / консультациями и создавать правила клиники. В независимой клинике руководитель группы, скорее всего, будет отвечать за все эти задания, а также, возможно, за маркетинг, налоги на бизнес, заработную плату и так далее; в условиях больницы руководитель группы будет иметь более узкие возможности, но может потратить значительное время на общение с вышестоящими должностными лицами администрации, чтобы проложить путь для разработки и внесения изменений в программу. В группе частных практикующих у лидера может не быть ни одной из этих задач. В любых условиях руководитель может искать способы мониторинга эффективности программы с помощью оценки удовлетворенности клиентов, результатов работы клиентов или других средств подтверждения того, что программа действительно предоставляет эффективные услуги. Обработка жалоб клиентов - еще одна задача, которая может выпасть на долю руководителя, а также помощь клиенту в смене отдельных терапевтов или групп специалистов, когда это считается эффективным.

## **Взаимодействие с Администрацией и другими лицами в Среде/Системе**

Руководители групп также могут быть связующим звеном между командой ДВТ и администрацией и/или другими участниками более крупной системы программы. Такая должность может потребовать от руководителя группы рассмотрения запросов администрации об изменении определенных элементов программы ДВТ. Руководитель

группы может не иметь свободы принимать решения за команду, но должен получить одобрение от тех, кто принимает политические или бюджетные решения в других подразделениях агентства. Например, многим руководителям групп может потребоваться убедить администрацию в том, что группам навыков DBT требуются лидер и руководитель, члены команды должны присоединиться добровольно, клиенты должны добровольно входить в DBT, не каждый клиент нуждается в DBT, телефонный коучинг является необходимой частью лечения, или группы навыков должны иметь ограничение по размеру. Бюджетные ограничения или другие правила могут помешать команде DBT придерживаться руководства этими и другими способами. Поэтому руководитель группы должен применять навыки и знания при общении с администрацией, будь то комитет по бюджету больницы, владелец клиники, совет директоров или любое другое учреждение, где лицо, разрабатывающее программу, не обучено DBT, чтобы добиться соблюдения программы. Руководитель группы помогает убедиться, что система предоставляет команде то, что ей необходимо для эффективного функционирования, балансируя между защитой культуры команды и реагированием на требования администрации, запрашивая изменения у администрации по мере необходимости. Для решения этой (порой очень сложной) задачи может потребоваться множество навыков, в том числе:

1. *Навыки межличностной эффективности.* Знание того, как умело спрашивать администрацию о том, что нужно команде, эффективно регулировать интенсивность общения, сохранять отношения, получая при этом желаемое, и множество других навыков из модуля межличностной эффективности будут очень полезны.
2. *Понимание того, что такое подкрепления для администраторов.* Другими словами, что мотивирует людей, которые разрабатывают политику и управляют бюджетами в этих условиях? Руководителю группы необходимо будет проводить время с администраторами, развивать отношения, понимать оказываемое на них давление и видеть команду DBT с точки зрения администраторов. Руководитель также может

убедиться, что команда DBT может как можно чаще предоставлять подкрепления, а не создавать дополнительные трудности и трудности для администраторов. Как и в любых отношениях, нужно оценивать, а не предполагать, какими могут быть подкрепления. Подкрепляющие средства могут включать:

- a. *Обеспечение превосходного ухода.* Многие владельцы и администраторы центров психического здоровья высоко мотивированы предоставлением превосходного ухода, особенно тем, кто не может получить эффективную помощь в других местах, к которым часто относятся клиенты DBT. Напоминание администраторам о данных, подтверждающих эффективность DBT, может быть очень эффективным для того, чтобы заставить их поддерживать лечение в целом, как оно описано в руководстве и как оно было изучено в престижных исследовательских испытаниях. Кроме того, информирование администраторов о достижениях команды может быть очень полезным; эта информация может включать отзывы клиентов или других поставщиков, преподавание, публикации, приглашенные презентации и разработку информационно-пропагандистских или других инновационных программ.
- b. *Документирование результатов превосходного ухода.* В связи с этим предоставление администраторам данных о собственных клиентах программы DBT, включая количество посещений отделения неотложной помощи, попыток самоубийства, случаев самоповреждения и т. Д., Может быть очень мотивирующим для тех, кто принимает политические и бюджетные решения для программы DBT. Сравнение показателей проблемного поведения клиентов до посещения DBT, например, из их вступительного собеседования или предыдущих записей, может продемонстрировать влияние программы DBT на этих клиентов, многие из которых могут потреблять ресурсы с большей скоростью, чем клиенты, не являющиеся DBT.

- c. *Снижение ответственности.* Если администраторы пытаются сократить части программы DBT в целях экономии денег (например, сократить время работы в команде или в группе навыков, исключить одного руководителя группы), может быть очень полезно напомнить администраторам, что DBT - это лечение, основанное на фактических данных, и как только элементы будут удалены из лечения, оно больше не основано на доказательствах. Например, если против агентства или конкретного члена команды будет подан иск, предоставление лечения, как указано в руководстве и как свидетельствуют данные, может обеспечить некоторую защиту. Если администраторы понимают, что ответственность агентства может быть увеличена за счет отклонения от руководства DBT, они с большей вероятностью поддержат потребности команды DBT в предоставлении лечения в соответствии с руководством. Представление этих аргументов администраторам потребует, чтобы руководитель группы очень хорошо знал руководства DBT и данные, поддерживающие DBT.
- d. *Экономия денег.* Экономия денег часто оказывает сильное влияние на администраторов. В зависимости от условий администраторам может быть очень интересно узнать, что предоставление DBT может фактически сэкономить агентству деньги по сравнению с лечением определенных клиентов альтернативным, неуправляемым лечением. Администраторы сами находятся под давлением, чтобы вписать программы в определенные бюджеты. Представление администраторам данных об эффективности затрат DBT (например, Krawitz & Miga, 2019; Хага, Аас, Грохолт, Тормоен и Мелум, 2018; Пасечны и Коннор, 2011; Linehan & Heard, 1999), связанные с предоставлением приверженцев DBT, могут быть очень эффективными в повышении их готовности выделять ресурсы команде DBT.

- e. *Зарабатывание денег.* Администраторы не только пытаются сэкономить деньги, но и часто очень заинтересованы в том, чтобы зарабатывать деньги. Демонстрация того, как команда DBT вносит свой вклад в финансовое благополучие организации в целом, будет иметь важное значение. Например, программа DBT, которая обеспечивает заполнение рабочих мест поставщиков, поддерживает программу в размере, соответствующем бюджету агентства, предоставляет рекомендации другим поставщикам в агентстве и устанавливает сборы, чтобы программа помогала в конечном итоге, все это будет важно для того, чтобы администраторы поддерживали и защищали программу DBT.
- f. *Сокращение текучести кадров.* Текучесть кадров дорого обходится любому бизнесу; когда сотрудники перегорают или соблазняются другими предложениями о работе, это негативно скажется на финансовом положении. Администраторы будут мотивированы вмешательствами, которые сделают персонал счастливым и продуктивным. Если руководитель группы сможет убедительно обосновать способы, которыми DBT и команда DBT, в частности, предотвращают выгорание и повышают благосостояние и производительность своих членов, и, следовательно, уменьшают необходимость замены поставщиков, это может усилить поддержку администраторами политики, которая выгодна для команды. Это также может быть справедливо для разумной заработной платы, достаточного количества свободного времени, времени для команды, оплачиваемого обучения или оплаты за обучение клиентов вне сессии.
- g. *Повышение репутации агентства в сообществе.* Если руководитель группы DBT сможет продемонстрировать администрации, что команда DBT предоставляет передовое лечение, соответствующее новейшим научным

достижениям, и что это повышает репутацию агентства в целом в сообществе, администрация может быть более склонна поддерживать программу DBT. Руководитель группы DBT может сыграть ключевую роль в этой роли, обучая других поставщиков услуг в этой области посредством презентаций, консультаций и неформального взаимодействия с другими поставщиками. Поскольку агентство становится известным как место, куда можно обратиться за лучшей медицинской помощью, все агентство получит выгоду от превосходных услуг программы DBT, что, в свою очередь, обеспечит большую административную поддержку.

3. *Оставаясь беспристрастным и диалектичным, и ища то, что упускается из виду.* Когда решения администратора кажутся бессмысленными, это означает, что руководителю группы не хватает информации. У администраторов могут быть другие цели и другие ценности, чем у врачей в команде DBT, но есть причины для решений, принимаемых на более высоком административном уровне, даже если руководитель группы не согласен с этими причинами. Когда руководители команд становятся осуждающими и поляризованными, они упускают ценную информацию и могут распространять недовольство по всей команде. Непредвзятый вопрос о том, какая информация упускается, и вопрос о том, как такое административное решение имеет смысл без привязки к тому, что является “правильным”, может помочь руководителю получить гораздо лучшее представление о решениях, принимаемых в отношении политики и бюджетов. Это может открыть новые альтернативы для решения командных задач в рамках заданных параметров и проложить путь для внесения важных изменений.

### **Управление связями с общественностью**

Любой программе потребуется поток клиентов. В некоторых командах лидер является ответственным лицом за общение с местными специалистами, поддержание известности названия

программы, маркетинг и привлечение клиентов. Это может быть значительная и напряженная работа, в зависимости от размера программы; в крупных городах в пределах известной больницы это может быть менее сложной задачей, но для независимых программ руководитель может отслеживать поток клиентов, общаться с другими специалистами и просить, чтобы товарищи по команде также подключались. Опять же, делегирование полномочий и получение помощи команды в выполнении этой задачи может быть очень полезным, но в определенных условиях, скорее всего, потребуется наличие лидера для контроля и организации выполнения задачи. В условиях частной практики команда может обсудить, какие типы сетей могут быть полезны для сохранения загруженности делами. С хорошо зарекомендовавшими себя программами / поставщиками эта задача может вообще не потребоваться.

### **Набор Новых Членов Команды**

В некоторых ситуациях руководитель группы будет отвечать за набор новых членов команды. Эта работа может включать размещение объявлений, организацию собеседований, отбор кандидатов и организацию сеанса принятия обязательств, описанного в главе 8. Руководитель не будет выбирать нового члена команды без участия; агентство может вложить некоторые средства в это решение, и в идеале члены команды будут тесно вовлечены в этот процесс.

### **Удаление кого-то из команды**

В редких ситуациях один человек в команде может не захотеть или не сможет следовать командным соглашениям. Как и в DBT, руководитель группы может попробовать ряд стратегий, чтобы изменить ситуацию, вместе со всеми членами команды; только после того, как эти стратегии будут опробованы, появится возможность попросить человека покинуть команду. Оценка и попытка решить проблему могут помешать принятию более

серьезных мер. Существует несколько стратегий для ситуации, когда один член команды не соблюдает соглашения:

1. Поднимите проблему в команде, и / или лидер может поднять проблему один на один с отдельным человеком.
2. Определите конкретную проблему, которая мешает, с очень конкретным определением проблемного поведения и соглашением команды, которое требует работы.
3. Оцените; попытайтесь определить контролируемые переменные.
4. Определите решения.
5. Получите обязательство.
6. Устранение неполадок.
7. Если эти стратегии оказываются неудачными, команды могут также попросить консультанта присоединиться к команде на некоторое время, чтобы облегчить вмешательство.

Когда эти стратегии не работают, скорее всего, задача лидера - принять решение о том, когда попросить этого человека покинуть команду. Будут моменты, когда здоровье команды зависит от лидера, принимающего это решение, например, когда один человек стал достаточно критически относиться к команде, лечению или клиентам, чтобы это вредило другим. Прохождение этого процесса в доброй, сострадательной, поддерживающей манере поможет защитить всех участников от эмоциональных последствий, которые может повлечь за собой этот тип процесса.

У лидера может возникнуть соблазн проигнорировать проблему или избежать конфликта; однако в определенных ситуациях это может нанести серьезный ущерб моральному духу команды. Многие из этих проблем можно предотвратить, если лидер сделает тщательный выбор в отношении того, кто присоединится к команде, реализует эффективные стратегии приверженности и создает здоровую командную культуру, но эти стратегии не полностью защищают команду от одного человека, наносящего значительный ущерб. С другой стороны, некоторые проблемы можно смело игнорировать. Решение лидера будет зависеть от того, мешает ли такое поведение

функционированию команды и не поддается ли оно решению другими способами.

Например, мы консультировались с командой, в которой один член был перегоревшим, злым и очень расстроенным. Она стала очень осуждающей и отстраненной в команде, игнорируя отзывы товарищей по команде. Она уделяла меньше внимания, делала осуждающие комментарии и выражения лица (например, закатывала глаза), не просила и не принимала консультаций от товарищей по команде. Наблюдатель и другие члены команды подчеркнули ее поведение, отметив, что ее осуждающее отношение и другие формы поведения мешали функционированию команды. Команда попыталась оценить проблему, но она не пожелала обсуждать проблему в команде. Руководитель группы решил, что все это поведение в достаточной степени мешает функционированию команды и что необходимо дополнительное вмешательство, и поэтому встретился с ней индивидуально. Лидер попыталась точно определить препятствия для участия в команде, но она снова не захотела обсуждать или пытаться решить проблему. После долгих размышлений лидер сказал ей, что ей нужно проявить некоторую готовность изменить определенное поведение, иначе лидер подумает о том, чтобы попросить ее покинуть команду. Она серьезно обдумала это, а затем решила сама покинуть команду. Благодаря мастерству руководителя она смогла уйти дружелюбно и с достаточным предупреждением, чтобы у клиентов было время вдумчиво переключиться на новых индивидуальных терапевтов.

Этот процесс также может включать временный перерыв, аналогичный идее терапевтического отпуска в DBT. При лечении DBT, когда клиенты не желают работать над достижением клинических целей, индивидуальный терапевт вместе с командой может, в качестве последнего средства, прежде чем полностью прекратить лечение, временно приостановить лечение (в отличие от постоянного) до тех пор, пока клиент не захочет и не будет вовлечен. Аналогично, в команде лидер может временно приостановить членство до тех пор, пока не будут решены проблемы.

Эти решения должны приниматься очень обдуманно, так как потеря товарища по команде огорчает команду и клиентов, но формат и цели команды DBT подходят не всем, и тем, кто не желает или не может работать в рамках командных соглашений, может больше не предоставляться возможность остаться в команде. И хотя вся команда несет ответственность за выявление проблем, в конечном счете принятие этого трудного решения может быть возложено на руководителя группы. В зависимости от условий эти клиенты могут либо остаться у этого поставщика, но больше не лечиться командой (например, когда этот человек занимается независимой частной практикой), либо быть переведены к другим индивидуальным терапевтам DBT в команде (в агентстве или группе, где все клиенты DBT видны в этой команде, и товарищ по команде должен оставить клиентов позади при выходе из команды).

Присоединение к команде DBT является добровольным и требует готовности принять допущения, соглашения и саму DBT. Иногда агентство может потребовать, чтобы сотрудник присоединился к команде, когда сотрудник не входит в нее добровольно. Лидеру нужно будет быть очень активным в этой ситуации. Встреча с сотрудником и определение уровня готовности следовать соглашениям будет важным первым шагом. Информирование администрации о минусах добровольного включения в команду также будет иметь важное значение (например, это может существенно повлиять на качество обслуживания клиентов, удовлетворенность команды и удержание персонала). Обсуждение добровольного членства см. в главе 8.

Даже при полностью добровольной команде приверженность некоторых людей может ослабнуть; руководителю необходимо будет защитить клиентов и команду, активно вмешиваясь. Просить кого-то уйти должно быть последним средством, но в определенных обстоятельствах это необходимый курс действий. Выход из команды происходит не в качестве наказания, а как естественный результат снижения приверженности или интереса к миссии команды.

## **Мониторинг и управление непредвиденными обстоятельствами**

Благодаря своему положению относительно власти и видимости, руководители групп будут обеспечивать непредвиденные обстоятельства во всей команде, независимо от того, знают они об этом или нет. Поэтому очень важно помнить об этих непредвиденных обстоятельствах и умело ими управлять. Лидеры имеют в своем распоряжении особенно сильные подкрепления (например, похвала от лидеров может быть сильнее, чем похвала от другого члена команды), а неодобрение со стороны лидеров может действовать как более мощный каратель. Лидеры могут непреднамеренно формировать неэффективное поведение у членов команды, если они не будут знать об этих непредвиденных обстоятельствах.

Например, я (JS) консультировал команду, которая боролась с развитием культуры открытости и уязвимости. В рамках развития этой новой культуры одна из участниц команды поделилась тем, что она допустила ошибку с клиентом и могла бы воспользоваться помощью, чтобы избежать этой проблемы в будущем. Руководитель сразу же (вполне понятно) испугалась, что один из членов ее команды сказал клиенту что-то проблематичное, и начала объяснять этому поставщику услуг, почему этого никогда не должно произойти и что она никогда не должна делать этого снова. Хотя этот ответ несколько успокоил лидера, он фактически наказал за любое признание со стороны этого провайдера, а также других товарищей по команде, которые узнали из этого взаимодействия, что признавать ошибки небезопасно. Когда мы вместе обсуждали этот процесс, лидер поделилась, что у нее был момент эмоций, и она не учла неприятные последствия, которые она вызвала, и сообщение, отправленное всем членам команды. Мы обсудили, как она могла бы вместо этого подкрепить признание спокойным поведением, выразить благодарность поставщику услуг за готовность быть открытым с командой и предоставить полезные предложения, все это могло бы повысить вероятность того, что все члены команды поделятся и попросят помощи, когда они допустили ошибки.

Бывает очень трудно закрепить определенные модели поведения в команде. Например, когда член команды говорит: “Я думаю, что вы, возможно, отклонились от модели лечения”, руководителю группы и всем участникам потребуется подкрепление, например: “Спасибо, что сказали это. Расскажи мне больше” или “Я так рад, что ты обратил на это внимание!” Если лидер хочет, чтобы члены команды не только поддерживали товарищей по команде, но и бросали им вызов, то в любой момент, когда кто-то выдвигает на первый план проблему, будет полезно обеспечить подкрепление и напомнить другим членам команды сделать то же самое. Когда участник подчеркивает диалектику, указывая на обоснованность с другой точки зрения, руководитель группы может заметить и оценить диалектическую позицию, а не сразу же согласиться. Лидеру, в частности, понадобятся навыки внимательности, чтобы определить поведение, соответствующее командным соглашениям, и подчеркнуть это для всей команды как эффективное поведение. Руководитель группы может предложить, чтобы вся команда также помнила об этой необходимости.

В команде может быть очень тонкий процесс, посредством которого лидер может усилить “очевидную компетентность” (Linehan, 1993) или очевидную квалификацию членов команды. Кажущаяся компетентность - это термин, используемый в ДВТ, когда внешний вид или слова человека не соответствуют его опыту. Другими словами, человек выглядит “прекрасным” или умелым, когда он на самом деле борется, а не “в порядке”. Из-за этого явления может быть сложнее выявить трудности перед руководителем группы; лидеры (как и другие товарищи по команде) могут быть настолько утешены тем, что кто-то выглядит так, будто знает, что делает, что они могут не понимать, что человек, намеренно или нет, представляет себя более умелым, чем они чувствуют, или представляет себя более компетентным, чем это оправдано. Поскольку другие участники видят, что очень компетентные люди получают большое подкрепление от лидера и команды, они могут почувствовать, что им также нужно выглядеть очень компетентными, а это означает, что в команде меньше ошибок, эмоций и других уязвимостей. Это снова может создать проблему

для функционирования команды. В таких ситуациях крайне важно отслеживать реакцию руководителей команд на проблемы команды. Реагирование страданием, исправлением и / или признанием недействительным участника, который проявляет уязвимость, или непропорционально большим вниманием и похвалой к тем, кто не проявляет уязвимости, может непреднамеренно сформировать команду к определенным ответным действиям. Лидер и все участники могут следить за этой закономерностью и стремиться усилить уязвимость, а не только компетентность.

Слово предостережения при применении непредвиденных обстоятельств к поведению членов команды: это может снова перевести руководителя группы в роль эксперта, учителя или какой-либо другой позиции (см. Диалектические дилеммы).

Непредвиденные обстоятельства, которые применяет руководитель (например, усиление прямого разговора в команде; обсуждение поздних прибытий в команду), надеюсь, будут применены и другими членами команды. Это сложно, потому что другие члены команды могут не захотеть оспаривать кого-то, кто опаздывает, или принуждать к соблюдению соглашения. Но если команда полагается исключительно на лидера в выполнении этой работы, и лидер выполняет эту роль в одиночку, команда больше не функционирует в структуре команды DBT. Лидер или любой другой член команды может подчеркнуть это отклонение от DBT, и все члены команды в идеале должны работать вместе, чтобы вернуться к структуре команды и соглашениям.

## **ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РАБОТА ЛИДЕРА?**

Хотя у лидера много обязанностей в команде DBT, в обязанности лидера не входит решать все проблемы. Бремя выявления и решения проблем остается на всей команде, равно как и задача по активизации команды и использованию стратегий. Задача лидера состоит в том, чтобы вмешаться, довести проблему до сведения команды и спланировать, какое вмешательство необходимо, когда команда не может сделать это сама. Для решения большинства

проблем все члены команды должны участвовать в решении проблемы таким образом, чтобы помочь команде эффективно функционировать. Лидер должен оставаться начеку, способствовать изменениям внутри команды, но не решать все в одиночку.

В связи с этим в обязанности лидера не входит контролировать других участников. Мы видели многих лидеров, которые из-за беспокойства за клиентов или за самих себя испытывают сильное желание точно контролировать, как товарищи по команде справляются с клиническими ситуациями, и доминировать в команде. Опять же, это влияет на командную культуру и может создать несколько проблем. Лидеры действительно обязаны что-то сказать, когда они считают, что врач отклонился от эффективной медицинской помощи, но переход на руководящую роль может существенно изменить динамику команды. В этом еще труднее ориентироваться, когда лидеры также являются боссами, руководителями и другими лицами, ответственными и даже ответственными за поведение членов команды. Мы считаем, что лучше оставить эти роли за пределами команды. Если руководитель руководит кем-либо по собственной лицензии, руководитель и руководитель должны регулярно встречаться вне команды для рассмотрения клинической помощи. В команде лидер может давать предложения, даже решительно утверждать, что кто-то что-то делает или не делает, но не может контролировать членов команды. Команда - это место для предоставления и получения консультаций, а также для проведения терапии для терапевта. Основная цель состоит в том, чтобы помочь товарищам по команде разобраться с обратной связью и вернуться к разумным решениям вместе с клиентом. Контролирующие члены команды будут мешать как врачам думать самостоятельно, так и команде хорошо функционировать.

Кроме того, в обязанности лидера не входит принимать решения, основанные на ответственности. По нашему опыту, страх быть ответственным за руководство командой DBT может привести к неумелым решениям, основанным на эмоциях. Выполнение DBT и управление командой DBT могут обеспечить собственную защиту,

поскольку члены команды предлагают лечение по последнему слову науки, а клиенты получают лучшее лечение, которое могут предложить доказательства. Но страх все еще может возникнуть; позволять страху чрезмерно влиять на решения бесполезно. Если лидер или другие члены команды заметят, что член команды упускает что-то важное в отношении ухода за клиентами или риска, они, конечно, что-то скажут и могут даже встретиться один на один с членом команды, чтобы подчеркнуть важность конкретного вмешательства, но лидер в идеале сделал бы это с умом, а не с эмоциями. Руководители команд должны использовать все навыки DBT, чтобы регулировать любые эмоции, связанные с ответственностью или другими проблемами, оставаться в здравом уме, радикально признать, что эта работа неизбежно сопряжена с некоторым риском, а затем переключить внимание на обеспечение надежного DBT и управление эффективной командой DBT.

И, наконец, все эти рекомендации сбалансированы с представлением о том, что от руководителя группы абсолютно не ожидается совершенства. Точно так же, как ожидается, что все мы допустим много ошибок в нашей клинической работе, ожидается, что руководители групп также допустят много ошибок при руководстве своими командами DBT. Чрезвычайно сложно руководить группой людей, выполняющих очень интенсивную, сложную работу, и невозможно постоянно делать всех счастливыми. Руководитель группы и члены команды могут практиковать терпимость к ошибкам, испытывать межличностное напряжение, работать над решением проблем и допускать несовершенства. Необязательно выполнять все рекомендации этой главы; умелые средства указывают путь к расстановке приоритетов, упорной работе над наиболее важными областями и практике радикального признания того, что не все проблемы найдут решение или, по крайней мере, немедленное. Команда DBT будет процветать, если руководитель группы сможет определить курс для максимально эффективной команды, оставаясь открытым для отзывов, предложений и даже жалоб, сохраняя при этом последовательность и формируя курс для всей команды.

## ДИАЛЕКТИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМАНД

Руководители групп, скорее всего, столкнутся с рядом диалектических противоречий, в которых они столкнутся с двумя противоположными силами, с которыми, по-видимому, невозможно справиться. Лидер может почувствовать давление, чтобы взвесить обе стороны и выбрать один полюс, оставив другой полюс без внимания. Однако в рамках диалектики руководитель группы ищет и находит обоснованность на обоих полюсах и при этом приходит к синтезу или новой точке зрения, с которой можно взглянуть на проблему. Синтез может привести к появлению новых идей, решений и путей продвижения вперед. Синтез - это не компромисс и не разбавленная версия каждой крайности; он включает в себя полное воплощение каждой крайности, позволяя им сосуществовать, а затем двигаться вперед. И движение вперед не требует решения; иногда руководитель группы и команда могут просто держаться за оба полюса и позволить напряженности между ними существовать без разрешения.

Наиболее часто упоминаемая диалектика в DBT - это диалектика принятия и изменения. Как обсуждалось ранее, поставщики DBT не выбирают между принятием и изменением; они также не принимают в определенное время и не запрашивают изменения в разное время. Вместо этого врачи DBT глубоко понимают и принимают своих клиентов такими, какие они есть, полностью и безоговорочно, и полностью осознают необходимость изменений в каждый момент. Оба полюса чрезвычайно верны в DBT. Выражение этого напряжения может выглядеть по-разному в разные моменты лечения (например, поставщик может работать над изменениями в течение всего сеанса, или может быстро чередоваться между проверкой и решением проблем, или может проверять в течение длительного периода), но врач не выбирает между полюсами, а вместо этого воплощает оба в каждый момент.

Руководителю группы также будет представлена сложная напряженность на руководящей должности, и, как и при лечении ДВТ, она будет наиболее эффективной, если он сможет полностью воплотить оба полюса, а не выбирать один полюс вместо другого. Диалектические дилеммы руководителя группы, проиллюстрированные на рисунке 3.1, лучше всего описать как измерения, определяемые их противоположными полюсами. Главной дилеммой для руководителей команд ДВТ также является проблема принятия или изменений внутри команды. В рамках этой более широкой диалектики общие противоречия включают: (1) уязвимость моделирования по сравнению с опытом моделирования; (2) быть членом команды по сравнению с тем, чтобы быть лидером команды; и (3) удовлетворение других потребностей (например, для конкретного члена команды или клиента; для агентства) по сравнению с удовлетворением потребностей команды. Не все руководители команд столкнутся со всеми диалектическими дилеммами, представленными здесь. В зависимости от обстановки и объема задач руководителя группы, только некоторые из этих напряжений могут относиться к какой-либо конкретной команде, и лидеры могут наблюдать возникновение дополнительных напряжений.

### **РИСУНОК 3.1. Диалектические дилеммы для руководителей групп ДВТ.**

#### **Принятие членов команды по сравнению с изменением членов команды**

Команды ДВТ по своей сути ориентированы на изменения. Цель и функция команды состоит в том, чтобы стремиться к максимально эффективному возможному лечению ДВТ и оставаться в рамках диалектической перспективы. Выполнение этих задач требует, чтобы члены команды постоянно бросали вызов друг другу, подвергали сомнению решения друг друга, напоминали друг другу о соглашениях и подчеркивали возможности для улучшения. Это, по своей природе, очень ориентировано на изменения. В то время как

большая часть ответственности за такие изменения ложится на наблюдателя и всех членов команды, лидер будет играть важную роль, внося коррективы в культуру и структуру команды по мере необходимости для достижения своей цели.

Однако, если команда и руководитель группы недиалектически сосредоточены на изменениях, команда отклонится от своей диалектической позиции. Без синтеза принятия и изменений члены команды могут чувствовать себя обесценившимися, лишенными поддержки, разочарованными фокусом изменений или даже безнадежными в своей способности совершенствоваться; члены команды могут не захотеть, чтобы их исправляли неоднократно, или чтобы лидер имел последнее слово в каждом обсуждении. Члены команды могут прекратить делиться информацией, что будет противоречить командным соглашениям. Члены команды также должны осознать свои нынешние трудности, медленные темпы изменений и тот факт, что многие проблемы их клиентов и их собственные проблемы не удастся решить за одну ночь. Членам команды потребуется подтверждение того, что их трудности имеют смысл и являются нормативными, а также похвала за их усилия. Акцент на принятии необходим для создания среды, в которой товарищи по команде готовы быть уязвимыми, обсуждать ошибки, выражать эмоции и с нетерпением ждать возможности посещать командные собрания и принимать в них активное участие.

С другой стороны, если предоставляется недиалектически, принятие в изоляции также может создать проблемы для команды ДВТ. Члены команды могут отклониться от руководства, если нет механизма для выделения и изменения такого отклонения. Члены команды могут быть усилены за предоставление неэффективной терапии. Соглашения и руководство со временем перестанут оказывать влияние, если кто-то входит в команду, которая обеспечивает принятие без изменений.

Хотя принятие и обобщение изменений является обязанностью не только руководителя группы (но и всей команды), руководитель группы будет оказывать значительное влияние на культуру команды. Синтез принятия и изменений может стать основной

частью культуры команды, если руководитель группы и другие участники смогут реализовать такой синтез на каждом собрании команды. Точно так же, как поставщик DBT работает с клиентами, руководитель группы может моделировать глубокое понимание и принятие проблемы, которую обсуждает товарищ по команде, в то же время подчеркивая важность изменений, решения и продвижения члена команды вперед. Это может проявляться по-разному в разных обсуждениях; например, член команды может нуждаться в проверке только время от времени или вообще не нуждаться в проверке и хочет только решений. Подчеркивание этой диалектики будет иметь важное значение для команды в целом, чтобы обеспечить эффективный и гибкий баланс.

### **Демонстрация уязвимости по сравнению с Демонстрацией Опыта**

С одной стороны, руководителю группы полезно проявлять компетентность и преданность, когда это возможно. Руководитель группы является образцом для команды, независимо от того, осознают они это или нет. Команда, скорее всего, найдет утешение и уверенность в сильном лидере, который воплощает принципы DBT и имеет идеи и ответы на сложные консультационные вопросы. Соблюдение договоренностей, таких как своевременное прибытие, донесет ценность этого до других участников и поможет установить культурную норму. Руководитель группы может отслеживать и поддерживать все соглашения в максимально возможной степени, чтобы они поддерживались в рамках командной культуры. Члены команды также будут обращаться к лидеру, чтобы определить, как следовать руководству DBT, насколько гибким нужно быть, насколько серьезно будет приниматься обязательство перед командой, и будут ли руководства DBT и команды строго соблюдаться или рассматриваться как набор принципов, которым следует внимательно следовать. Лидер, который говорит другим приходить вовремя, но опаздывает, дает понять, что быть вовремя не важно; лидер, который не работает над тем, чтобы быть менее субъективным, сообщает, что суждения приемлемы в команде;

лидер, который не подчеркивает важность следования данным и соблюдения руководства DBT, может способствовать тому, что вся команда отойдет от DBT.

Однако, если руководитель группы только моделирует опыт и успех в следовании командным принципам и руководству DBT, руководитель группы может непреднамеренно установить ожидания совершенства. Этот недиалектический стиль не моделирует уязвимость, необходимую для поддержания терапии для терапевта. Как упоминалось ранее, команда может прийти к выводу, что нежелательно делиться ошибками и просить о помощи, и может даже скрыть способы, с помощью которых они борются.

На другом полюсе некоторые лидеры могут умело демонстрировать уязвимость. Они могут демонстрировать трудности с соблюдением командных соглашений и быстро признавать ошибки и просить о помощи. Это моделирует, как командные соглашения и терапия для терапевта могут принести пользу команде, демонстрирует, как все члены команды могут проявлять уязвимость, и нормализует трудности с соблюдением командных соглашений. Однако, если лидер демонстрирует уязвимость недиалектически, не демонстрируя навыков, опыта и знаний, особенно если руководитель группы является наиболее опытным человеком в команде, члены команды могут не рассматривать лидера в качестве образца для подражания и могут не воспользоваться знаниями и/или опытом лидера. Или же члены команды могут научиться не воспринимать командные соглашения или соблюдение руководства DBT всерьез, а вместо этого подражать поведению лидера, признающего ошибки, но не исправляющего их. Члены команды могут прийти к выводу, что невозможно следовать соглашениям или руководству. Доведенные до крайности, лидеры могут потерять уважение своих товарищей по команде за то, что они не решают и не решают такие проблемы, как опоздание и включение предложений команды в сессии.

Синтез этих двух полюсов очень важен для управления ролью руководителя группы. Лидерам действительно необходимо моделировать соблюдение командных соглашений, в то же время демонстрируя естественную борьбу за соблюдение соглашений и

решение присущих им проблем. Синтез состоит в том, чтобы делиться ошибками с командой, при этом очень умело справляясь с этими ошибками, стремясь постоянно совершенствоваться, ставя себя на повестку дня, принимая обратную связь без защиты, реализуя предложения команды и делясь успехом с командой. Другими словами, лидер демонстрирует мастерство и уязвимость, демонстрирует борьбу, а также компетентность. Члены команды, видящие, как лидер открыто борется, признает ошибки и ставит под сомнение дальнейший путь, будут подражать этому поведению. Для команды удивительно полезно рассматривать лидера как человека, у которого не всегда есть ответы. На самом деле, команда выиграет, если лидер будет наиболее подвержен ошибкам в команде, одновременно моделируя, впитывая и реализуя обратную связь. Это соответствует целям команды (терапия для терапевта, обеспечение наилучшего возможного DBT) и устанавливает стандарт поведения членов команды, наиболее эффективный для команды и клиентов.

### **Быть лидером команды по сравнению с тем, чтобы быть членом команды**

Будучи лидером команды, вы неизбежно отделяетесь от остальной команды в определенных отношениях. Руководитель группы часто отвечает за мониторинг и формирование формы программы и командной культуры. Руководитель может иметь больший контроль над определенными решениями, чем другие члены команды, такими как структура команды, политика членства в команде и то, какие клиенты кому назначены. Лидер также может (но не обязательно) быть более опытным или более подготовленным в DBT и иметь больше возможностей исправлять и направлять других членов команды, что снова создает разделение с другими членами. В некоторых случаях руководитель группы также будет нести ответственность за поведение членов команды (например, когда стажеры работают по лицензии руководителя или руководитель группы владеет клиникой), что может вызвать у руководителя сильное побуждение исправлять, контролировать и контролировать членов команды. Команда может извлечь большую пользу из

руководства лидера. Лидер, который фокусируется на общей картине, корректирует курс команды и поддерживает структуру команды и программу для улучшения функционирования команды, приносит большую пользу. Опыт и наставничество лидера также могут быть бесценными. Иногда лидер может оказывать влияние на поведение других членов команды, подчеркивая важность или даже требуя изменений. В крайнем случае, однако, воплощение лидерской роли поляризованным образом может привести к целому ряду проблем, и все они связаны с трудностями в соблюдении соглашений между командами. Во-первых, члены команды могут ощутить эту разницу во власти и роли и в результате вести себя по-разному. Они могут скрывать определенные уязвимые места или не решаться бросить вызов лидеру. Во-вторых, они могут усилить очень сильное руководство и в результате сами стать довольно пассивными, полагаясь на лидера, который скажет им, где им нужно внести изменения. Кроме того, лидер может в конечном итоге почувствовать себя отделенным от команды, что затруднит соблюдение самих соглашений. По всем этим причинам важно, чтобы лидеры не попадали в роль консультанта, где они являются “экспертами”, но не выступают в качестве полноправного члена команды.

Хотя верно, что руководитель группы может обладать несколькими качествами, которые приводят к отдельной роли в команде, руководитель группы также функционирует как полноправный член команды, равноправный участник. Находясь в команде, лидер имеет те же соглашения, тот же активный поиск и открытость для обратной связи, те же уязвимости, что и у других участников. Лидеру нужно будет оставаться активным, подверженным ошибкам и уязвимым, с командой, которая относится к ним одинаково, с одинаковой поддержкой и принятием, а также с одинаковым давлением, чтобы придерживаться руководства по лечению. Команда также выиграет от лидера, который может сидеть сложа руки и позволять другим членам команды заниматься проблемами и решать их вместо лидера. Для лидера будет важно ожидать и требовать, чтобы команда подвергала сомнению решения лидера,

выделяла другой полюс, вносила предложения и обращала внимание на препятствия, которые мешают верности лидера.

Опять же, если действовать изолированно, действовать только как член команды также может быть проблематично. Если руководитель группы не сможет сформировать команду и соблюдать соглашения команды, командная культура, скорее всего, будет дрейфовать и потеряет свою структуру. Члены команды не будут обращаться к лидеру как к источнику помощи и поддержки. Руководитель группы играет важную роль в руководстве командой для поддержания ее соглашений и культуры.

Синтез заключается в том, чтобы лидеры полностью погрузились в культуру и соглашения команды, в то же время признавая, что их роль требует некоторого разделения. Как и в случае с другими диалектиками в команде, лидер может в любой момент склониться к одному полюсу. Этот баланс может меняться во время встреч в команде, а также во времени. Например, в команде с большим количеством стажеров руководитель группы может уделять больше внимания лидерству, чем членству (например, инструктировать, указывать членам команды, что делать), и по мере того, как стажеры развиваются и учатся, баланс может больше склоняться в сторону членства руководителя группы (например, позволяя членам команды тренировать друг друга и не использовать роль лидера, чтобы подчеркнуть, что члены команды должны делать). Принципы диалектики и эффективности могут помочь руководителю определить позицию в любой момент времени.

### **Забота о потребностях команды по сравнению с потребностями других**

Руководитель группы должен сбалансировать потребности команды с потребностями других людей, включая потребности отдельных членов команды, клиентов и учреждения/лечебного учреждения. Задача руководителя группы состоит в том, чтобы соблюдать командные соглашения, командную культуру, членов команды и так далее. Как описано выше, это чрезвычайно важная должность для

здоровья команды DBT. Однако, если руководитель группы сосредоточен только на команде, другими важными факторами можно пренебречь. Руководитель группы обнаружит, что потребности команды должны быть сбалансированы с множеством других требований.

Например, у каждого отдельного члена команды есть потребности, которые могут не совпадать с потребностями команды в целом. Иногда потребности отдельного члена команды могут даже прямо противоречить потребностям команды. Например, когда член команды разочарован решением, принятым руководителем группы, руководитель группы может захотеть внести изменения, чтобы успокоить члена команды, но это действие может оказаться не лучшим для команды. Поставщик услуг в нашей команде сделал запрос на консультацию в команде по клиенту, не являющемуся DBT, которого он лечил. Этот член команды выдвинул аргумент о том, что этот клиент усиливает свое эмоциональное выгорание, и получение помощи также улучшит его способность эффективно работать со своими клиентами DBT. Я (JS) внимательно рассмотрел этот запрос и серьезно подумал о его одобрении, потому что это помогло бы этому поставщику услуг, его клиенту и всей его работе. Однако это повлияло бы на количество времени, которое другие члены команды будут получать в команде, и отвлекло бы внимание команды от DBT. В конечном счете я решил, что согласованность концептуализации и подхода команды, а также важность потребностей других членов команды важнее, чем запрос отдельного члена команды. Я сообщил ему, что он не может воспитывать этого клиента в команде, и предложил ему получить консультацию вне команды у кого-то, кто обладает опытом в этом конкретном лечении и контингенте клиентов.

В этом примере я решил защитить потребности команды, но руководителям, возможно, иногда придется принимать решения, которые не являются идеальными для команды. Многие руководители групп могут испытывать давление со стороны администрации агентства или других деловых соображений, чтобы увеличить финансирование, сократить компоненты программы или

иным образом разработать политику, которая не отвечает интересам команды или клиентов. Руководитель группы должен стараться максимально защитить принципы команды DBT, но также должен учитывать, что некоторые решения могут нанести ущерб бизнесу, агентству и/или бюджету, что также может нанести вред команде. Иногда руководителю приходится выбирать путь, который не соответствует принципам команды, чтобы поддерживать бюджет или выполнять политику агентства. Например, агентство может принять решение увеличить требования к рабочей нагрузке для поставщиков и ожидать, что руководитель группы будет применять новую политику. В идеале руководители групп будут использовать данные об эффективности DBT в целом, а также о ее эффективности в данной конкретной ситуации, наряду с информацией, касающейся экономической эффективности DBT и защиты от ответственности, которую обеспечивают методы лечения, основанные на фактических данных, чтобы влиять на агентства и защищать соглашения команды, но, конечно, этого не всегда будет достаточно. Руководитель группы должен объединить обе потребности, чтобы создать здоровую финансовую/административную среду и сохранить команду.

Также может возникнуть напряженность между командой и конкретным клиентом. Недавно у клинициста из моей команды (JS) была клиентка, которая очень разозлилась и расстроилась из-за своего индивидуального терапевта. Клиентка позвонила мне, чтобы зарегистрировать жалобу на нее, и у команды было сильное желание, чтобы я отреагировал определенным образом. Уравновешивание потребностей обеих сторон не означало, что обе стороны получили именно тот результат, которого они хотели, но это помогло мне принимать решения с наиболее разумной возможной позиции. В этом случае консультация индивидуального терапевта (обучение ее тому, как реагировать) и консультация клиента (обучение клиента использованию навыков межличностного общения для общения со своим индивидуальным терапевтом) были наиболее эффективными.

В этих диалектических дилеммах синтез редко будет означать умиротворение двух сторон или достижение идеального компромисса. Руководителю придется принимать сложные решения, основанные на принципах ДВТ, командных соглашениях и эффективном достижении клинических и административных целей. Внимательное рассмотрение и нахождение ценности в обоих полюсах поможет руководителю группы принять наиболее эффективное возможное решение.

## **РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМАНД НУЖНА ПОДДЕРЖКА**

Быть руководителем команды ДВТ может быть чрезвычайно полезным и обогащающим опытом. Иногда это также может быть довольно сложно! Решение проблем в команде, таких как межличностный конфликт, отклонение от руководства по лечению и выгорание поставщика услуг, может потребовать навыков и энергии. Мы видели много примеров того, как борющийся лидер оказывал значительное влияние на членов команды и, следовательно, на клиентов. Таким образом, имеет смысл, что руководители групп будут нуждаться в поддержке не только в своей клинической работе, но и в своей роли руководителя группы.

Здесь важно помнить о транзакционном характере команды и лидера: команда влияет на лидера так же сильно, как лидер влияет на команду. Руководителю может потребоваться время от времени запрашивать у команды подтверждение, сочувствие и подкрепление. Команда может не знать о своем влиянии на лидера, например, когда они жалуются на определенную политику или проблемы команды. Лидеры могут обсудить свою собственную борьбу с этими проблемами и попросить о подтверждении или решении проблем, когда это эффективно.

Руководитель также может счесть, что консультации с другими руководителями групп полезны для решения конкретных командных проблем. Например, один руководитель обратился за консультацией, когда ее команда, казалось, постоянно отклонялась от руководства ДВТ, и выразила разочарование, когда она осветила проблему.

После нескольких попыток она поняла, что нуждается в посторонней помощи. Она связалась с другим руководителем группы DBT и запросила подтверждение, помощь в оценке проблем и мозговой штурм для поиска решений. Консультант испытал нечто подобное и смог сопереживать и предлагать идеи, о которых руководитель группы раньше не думал. Это придало ей моральный дух и новые идеи, которые помогли продвинуть команду вперед.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мы видели большое разнообразие подходов к командному лидерству, и мы не видим, что существует один правильный способ делать что-то. Поиск и неукоснительное соблюдение правил уведут лидера далеко от потребностей команды; использование внимательности, оценки и тщательного решения проблем вместе с командой, скорее всего, даст наилучшие результаты. Чем больше решение адаптировано к вашей собственной команде, тем выше вероятность его успеха. Это может создать чудесно обогащающий опыт для лидера и команды. Подробнее о роли руководителя группы DBT можно прочитать в книге "Суэйлс и Данкли" (2019).

## **ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ**

Они могут практиковаться руководителем группы и/или любыми другими членами команды.

- Проведите командную дискуссию о командном лидерстве, о том, что идет хорошо и где можно было бы внести изменения.
- Практикуйтесь терпимо относиться к страданиям, связанным с отсутствием контроля над товарищами по команде. Внимательно наблюдайте за напряжением, возникающим, когда товарищ по команде уязвим и описывает ошибку или оплошность в терапии; попробуйте сначала проверить и отложить предложения об изменениях.
- Практикуйтесь в том, чтобы предлагать товарищам по команде изменить поведение.

- Практикуйтесь в этом с отдельными товарищами по команде и с командой в целом.
- Обсудите и получите обратную связь относительно структуры команды. Вместе с командой решите проблему - решите одну структурную трудность, с которой сталкивается команда, и реализуйте решения.
- Сделайте навык ДРУГ с кем-нибудь из вашей администрации или руководства (если это уместно) для изменения, которое принесет пользу команде.
- Потренируйтесь смотреть на команду с точки зрения администратора.
- Опишите диалектические дилеммы руководителя группы и к какому полюсу (полюсам), если таковые имеются, вы склоняетесь.
- Практикуйтесь в том, чтобы просить команду о поддержке в решении ваших проблем при выполнении задач руководства.
- Определите источник поддержки вне команды для решения проблем, связанных с выполнением задач руководства.

## ГЛАВА 4. СТРУКТУРА КОМАНДЫ DBT. ПОВЕСТКА ДНЯ

Распределив роли, пришло время начать руководить командой! Принимая во внимание, что основная задача команды состоит в том, чтобы способствовать последовательному DBT, повышая возможности и мотивацию каждого участника, создание структуры для командного времени может максимизировать эти функции и устранить препятствия для соблюдения руководства DBT. В этой главе представлена базовая структура собрания группы, которую можно использовать в качестве руководства. Эта структура может помочь сохранить фокус на терапии для терапевта и других соглашениях, перечисленных в главе 1.

Команда может определить повестку дня в устной форме, при этом участники называют пункты руководителю собрания, а руководитель собрания записывает пункты повестки дня в начале собрания. Однако этот метод отнимает у команды время; альтернативой является то, чтобы участники записывали свое имя в письменную повестку дня, когда они входят, перед практикой осознанности, либо на бумаге, либо на доске. Смотрите Раздаточные материалы 9 и 10 для двух примеров письменных повесток дня в разных форматах; команды могут поэкспериментировать с ними и разработать формат, который лучше всего подходит для них. Время, отведенное на пункты повестки дня, будет зависеть от продолжительности собрания группы и потребностей каждого участника; предоставленные письменные повестки дня основаны на заседаниях группы продолжительностью от 90 до 120 минут.

Когда члены команды добавляют себя в повестку дня, полезно указать, насколько актуальны их пункты. Иерархия лечения DBT, дистресс и чувствительность ко времени определяют приоритеты. Определение приоритетов пунктов повестки дня обсуждается далее ниже. Некоторые команды также считают полезным, чтобы участники указали предполагаемое количество необходимого времени.

## ТЕМЫ ДЛЯ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Чтобы обеспечить терапию для терапевта, члены команды ставят себя на повестку дня вместо клиента. Вместо того, чтобы сосредоточиться на поведении клиента и на том, как изменить клиента, в команде DBT основное внимание уделяется поведению члена команды. Поскольку провайдеры ставят себя в повестку дня, а не конкретных клиентов, у каждого участника будет только одна очередь в повестке дня. Нет необходимости включать себя в повестку дня несколько раз для нескольких клиентов; у каждого члена команды, включенного в повестку дня, будет одна очередь для обсуждения одного или нескольких препятствий на пути к клинической помощи.

Например, в команде, не связанной с DBT, поставщики услуг могут сказать, что им нужна помощь, потому что их клиент недостаточно усердно работает в терапии. Включение себя в повестку дня немного изменило бы этот язык; вместо этого член команды мог бы спросить: “Я расстроен, мой клиент не выполняет домашнее задание. Я мог бы использовать некоторые навыки для управления своим разочарованием, и я также хотел бы провести мозговой штурм стратегий, которые я могу использовать для увеличения выполнения домашних заданий”. Вместо того, чтобы говорить: “Мой клиент звонит слишком часто”, включение себя в повестку дня означало бы следующее: “Я замечаю, что мои пределы расширяются из-за количества звонков, которые я получаю. Я боюсь, что мой телефон зазвонит. Мне нужна помощь в двух вещах: во-первых, я хотел бы поговорить о своих ограничениях и о том, что я действительно устал растягивать их для этого клиента, а во-вторых, я хотел бы сыграть роль, рассказав своему клиенту, что я хочу изменить способ наших телефонных звонков”. Когда провайдеры DBT не уверены, что им нужно, они могут сказать: “Мне понадобится помощь! Я действительно эмоционально отношусь к этому клиенту, но я не понимаю, почему или что делать”. Простые изменения в языке могут помочь улучшить терапию для терапевта; вместо того, чтобы говорить: “Мой клиент разочаровывает!”, что делает акцент на

клиенте, поставщик может сказать: “Я чувствую разочарование из-за моего клиента”, что переносит фокус на члена команды.

Что конкретно стоит на повестке дня? Можно включить в повестку дня любой пункт, который помогает устранить препятствия, мешающие поставщику DBT проводить последовательное и эффективное лечение. Они могут включать:

- Дефицит навыков (например, незнание того, как осуществить определенное вмешательство или стратегию, такую как контроль стимулов, адвокат дьявола или разоблачение).
- Недостаток знаний (например, незнание того, что такое научно обоснованное лечение бессонницы).
- Жизненные обстоятельства, влияющие на качество медицинской помощи (например, когда терапевт разводится, это может затруднить работу с клиентом, получающим развод).
- Собственные эмоции члена команды (например, переживание сильного страха вместе с клиентом может затруднить принятие эффективных решений).
- Снижение мотивации следовать руководству или иным образом участвовать в команде DBT и лечении (например, чувство выгорания, желание заняться чем-то другим, кроме лечения).
- Собственное поведение или поведение члена команды, которое мешает функционированию команды (например, суждения в команде).

Обратите внимание, что можно получить традиционную клиническую консультацию от команды, в ходе которой команда помогает решить, как реагировать на конкретную клиническую проблему. Но этот тип беседы не является основным акцентом; он становится командной стратегией только тогда, когда недостаток знаний мешает обеспечить наилучший возможный уход.

Когда проблема заключается в недостатке навыков или знаний, команда предложит конкретную конкретную информацию (например, дидактику по конкретным расстройствам, группам населения или исследованиям) и предложения (например, получение

конкретного руководства или другого источника информации, консультация с экспертом в этом лечении или направление клиента к специалисту в этой области). Например, член команды может запросить у команды информацию о конкретной культурной проблеме, куда направить клиента по поводу проблемы с лекарствами или какое руководство использовать для лечения конкретной проблемы. Команда может также попросить этого члена команды отретировать новый навык в команде или провести цепной анализ поведения на сессии. Не все поднятые проблемы будут эмоциональными или личными; основное внимание по-прежнему уделяется устранению любых препятствий, мешающих приверженцу DBT.

Иногда член команды может подумать: “Я ни за что не буду говорить об этом в команде!” Некоторые проблемы или эмоции могут показаться слишком личными, чтобы делиться ими в команде. Членам команды DBT не нужно делиться каждой деталью своей личной жизни (здесь важны ограничения!), И на самом деле большинство личных проблем не возникают в команде. Необходимо решать только те личные проблемы, которые мешают обеспечению эффективного DBT. Если проблема мешает и член команды не хочет обсуждать ее в команде, этот член команды должен будет признать проблему, но не должен предоставлять подробную информацию. Команде просто потребуется некоторая уверенность в том, что проблема решается, чтобы лечение не оказало негативного влияния. Это может быть так же просто, как сообщить команде о том, что в личной жизни человека есть проблемы, и он работает над их решением со своим собственным терапевтом вне команды. Если член команды не желает обсуждать проблему, и она продолжает оказывать влияние на команду или клиента (клиентов), руководителю может потребоваться вмешаться; в этом случае, скорее всего, наиболее эффективным будет начать с индивидуальной встречи. И некоторые проблемы могут быть слишком серьезными для команды или выходить за рамки ее компетенции. Эта тема рассматривается далее в главе 5.

Проблемы со здоровым функционированием команды также стоят на повестке дня. Когда член команды поднимает проблему с функционированием команды, важно быть внимательным, избегать оборонительной позиции и укреплять их готовность открыто обсуждать эту тему. Может быть вредно позволять проблемам в команде накапливаться; о них нужно говорить, даже если гораздо проще избежать проблемы и притвориться, что ничего не произошло (это был бы слон в комнате!). Решение проблем в команде обсуждается далее в главе 6.

Конечно, существует диалектика в решении командных проблем. С одной стороны, ДВТ придает большое значение прямоте и открытости в отношении своих проблем в команде; с другой стороны, не все проблемы должны обсуждаться. Наиболее эффективный баланс принятия и изменений может быть определен с помощью таких навыков, как Мудрый ум, Радикальное Принятие и Эффективность. Для того, чтобы команда двигалась вперед, потребуется некоторое избегание; если команда попытается решить каждый сложный момент в команде, члены команды не смогут обеспечить наилучший уход за клиентами. Члены команды могут спросить себя: “Будет ли обсуждение этой проблемы или продолжение обсуждения этой проблемы отвечать наилучшим интересам моего клиента и моей команды?” Сохранение сосредоточенности на цели приверженца ДВТ и только решение проблем, которые мешают достижению этой цели, может помочь команде решить, когда и следует ли устранять такие трудности или оставить их без внимания, чтобы заняться более приоритетными темами.

## **ТЕМЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ИСКЛЮЧИТЬ ИЗ КЛИНИЧЕСКОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ**

Темы, которые не облегчают терапию для терапевта, лучше рассматривать вне рабочего времени команды ДВТ, поскольку они отнимают время у цели команды по улучшению клинической помощи. Есть несколько тем, которые часто лучше всего решать вне

команды. Еще раз, это принципы, и им не следует следовать жестко или бездумно; каждая команда может принимать свои собственные решения о том, как обращаться с этими темами. Исключенные темы могут включать:

- Административные и деловые вопросы.
- Дидактика/учебные темы.
- Взаимодействие с товарищем по команде от имени клиента (большую часть времени).
- Определенные этические проблемы и другие деликатные темы.
- Перечисление проблем ради перечисления проблем.

### **Административные и деловые вопросы**

Административные и деловые вопросы, такие как финансы, политика, маркетинг и разработка программ, не соответствуют целям и задачам команды и поэтому должны обсуждаться в отдельное время (хотя краткие объявления могут быть полезны).

### **Дидактика/Учебные темы**

Команда может сосредоточиться на дидактике и обучении на ранних стадиях своего развития, но по мере того, как команда превращается в полностью сформированную команду DBT, дидактика и обучение также будут проводиться вне собрания команды или в определенный период времени в команде (например, некоторые команды резервируют последние 30 минут команды для обучения, статей в журналах и т. Д.; Эта часть встречи целенаправленно не сосредоточена на терапии для терапевта). Принцип здесь состоит в том, чтобы убедиться, что время команды сосредоточено на терапии для терапевта; эти типы пунктов повестки дня не связаны с терапией для терапевта и должны рассматриваться отдельно. Команды могут обнаружить некоторое совпадение между клиническими и административными вопросами (например, запрос на освещение, когда член команды находится за городом); команды могут

обдуманно решить, какие темы лучше всего решать во время работы команды или в другой обстановке.

### **Взаимодействие с товарищем по команде от имени Клиента (большую часть времени)**

Члены команды, скорее всего, сочтут полезным информировать друг друга о проблемах с общим клиентом. Команда ДВТ предоставляет возможность информировать друг друга и прийти к общей формулировке и плану лечения, особенно когда с клиентом взаимодействует более одного члена команды. Однако в таких случаях командам необходимо помнить о консультациях с клиентом и стратегиях вмешательства в окружающую среду (Linehan, 1993). Эти стратегии носят диалектический характер; они балансируют между предоставлением консультаций клиентам, чтобы они могли сами умело вмешиваться в окружающую среду, и тем, чтобы быть агентом изменений для клиентов. Эта диалектика регулярно возникает в команде; члены команды могут прийти на собрание команды, желая сменить другого члена команды или решить проблему от имени клиента. Например, руководитель по навыкам может узнать, что клиент недоволен своим индивидуальным терапевтом за то, что он был осуждающим на последнем сеансе, и что руководитель по навыкам может захотеть исправить индивидуального терапевта в команде, чтобы помочь клиенту. Всякий раз, когда это возможно, члены команды будут пытаться обучать клиентов самостоятельно справляться с ситуацией (в этом примере обучайте клиента напрямую разговаривать с индивидуальным терапевтом и предлагать навыки и предложения о том, как клиент может справиться с этой ситуацией), чтобы предоставить клиенту возможность научиться самостоятельно управлять ситуациями.

Однако будет важно, чтобы команда не избегала жесткого вмешательства в окружающую среду. Бывают случаи, когда стоит отказаться от возможности обучения, и поставщик выберет экологическое вмешательство вместе с другим членом команды.

Например, когда у клиента есть значительный риск или другие неотложные проблемы, или он просто устал, возможно, стоит быстро обратиться к другому поставщику услуг от имени клиента, чтобы клиент мог сосредоточиться на своих наиболее приоритетных целях. Хотя чаще всего члены команды будут стремиться избегать экологических вмешательств, полезно учитывать контекст, а затем обдуманно решать, какая стратегия будет наиболее выгодной.

Сосредоточение внимания на консультациях с клиентом и вмешательстве в окружающую среду не мешает членам команды информировать друг друга о наличии проблемы с конкретным клиентом. Команды могут обсуждать трудности клиента, проводить мозговой штурм решений и даже предупреждать друг друга, когда клиент будет решать проблему с другим членом команды; главный принцип здесь состоит в том, чтобы предоставить клиенту как можно больше возможностей для обучения. Члены команды могут помочь взвесить все за и против этих стратегий по мере необходимости.

### **Некоторые этические проблемы и Другие деликатные темы**

При эффективном развитии командной культуры DBT будет значительно меньше необходимости подвергать себя цензуре и меньше страха быть слишком прямолинейным. Однако есть несколько тем, которые могут быть слишком деликатными для обсуждения в командном формате, по крайней мере, для некоторых участников. Если члена команды обвиняют в неэтичном поведении, он может предпочесть провести это обсуждение вне команды, возможно, с руководителем группы. Такая тема очень деликатна и может оказать значительное влияние на карьеру и репутацию человека, поэтому к ней следует относиться осторожно. В какой-то момент эта тема может вернуться в команду, но, скорее всего, это будет бесполезно, если член команды будет вынужден сначала обсудить ее в командной обстановке. Другие темы, которые с меньшей вероятностью будут обсуждаться в команде, могут включать правовую ситуацию члена команды (если он вовлечен в

правовую ситуацию, связанную с собственным клиентом, разумно получить консультацию юриста относительно того, сколько и когда разговаривать с командой), или статус занятости, зарплата или другие темы, связанные с занятостью.

Командам также следует избегать принуждения члена команды обсуждать деликатную тему; если член команды не хочет обсуждать проблему, влияющую на клиническую помощь, руководитель группы может вмешаться вне команды, чтобы помочь члену команды понять, как двигаться вперед. Руководитель группы и в какой-то момент команда в целом могут помочь сбалансировать ограничения этого члена команды, потребности клиента и функционирование команды.

### **Перечисление проблем ради перечисления проблем**

Межличностный конфликт между членами команды может помешать функционированию команды и обслуживанию клиентов; в таких случаях конфликт может быть разрешен в команде или вне ее, но он должен быть решен. Эти конфликты могут включать в себя то, что один член команды испытывает дисквалификацию от другого товарища по команде или чувствует себя оскорбленным комментарием, сделанным в команде. С другой стороны, как упоминалось выше, в команде ДВТ сейчас не время перечислять все проблемы, возникающие у одного члена команды с другим; в команде обсуждаются только те вопросы, которые влияют на верность лечению и командным соглашениям. Например, команда может быть разочарована интенсивными реакциями одного члена на темы в команде; товарищи по команде могут осознанно решить, является ли это “просто так, как они есть”, и терпеть свое собственное раздражение, или если эти реакции действительно мешают обслуживанию клиентов или функционированию команды и нуждаются в устранении. Мы видели, как члены команды вызвали множество раздражений у других членов команды, даже если они не влияли на обслуживание клиентов; в таких случаях команда увязала в межличностных проблемах и отвлекалась от

сосредоточения на предоставлении ДВТ. Принятие и другие навыки могут быть использованы для того, чтобы терпеть разочарования в отношениях с другими членами команды. Точно так же сейчас не время для членов команды перечислять все свои личные проблемы, если только они не связаны напрямую с их клинической работой; в этом случае поставщики медицинских услуг могут захотеть найти собственную терапию. Пункты повестки дня продуманно включаются в повестку дня только тогда, когда они влияют на обслуживание клиентов (мотивация, возможности) и / или функционирование команды.

## **СТРУКТУРА ДЛЯ СОВЕЩАНИЙ КОМАНДЫ ДВТ**

Мы обнаружили, что приведенная ниже структура чрезвычайно полезна для многих команд. Использование именно этой повестки дня не имеет существенного значения (мы, опять же, полагаемся на принципы, а не на правила). Для этих тем также нет определенного порядка, хотя некоторые пункты могут быть более эффективными, если они будут рассмотрены в команде раньше (например, сначала внимательность, напоминания о повестке дня должны приходиться до перехода к повестке дня). Первые семь пунктов чаще используются в командах ДВТ, а остальные пункты являются примерами творческих дополнений, используемых некоторыми командами. До тех пор, пока проводится терапия для терапевта и удовлетворяются потребности команды, команды обладают большой гибкостью в том, как они организуют командное собрание.

Совещания группы ДВТ часто включают следующие пункты повестки дня:

- Осознанность
- Прочитать соглашение (соглашения)
- Прочитайте заметки о последней встрече
- Напоминания о повестке дня
- Продвигайтесь по повестке дня
- Делитесь эффективными моделями поведения
- Закройте собрание команды

- Регистрация членов команды
- Член команды недели
- Координация медицинской помощи
- Вопросы наблюдателя

## **Осознанность**

Мы рекомендуем, чтобы каждая команда начинала свою встречу каждую неделю с практики осознанности. Это может состоять либо из безмолвной медитации, либо из упражнения. Некоторые команды используют это время как возможность попрактиковаться в упражнении на внимательность, которое будет преподаваться в группе навыков на этой неделе; другие заставляют членов команды заниматься своей индивидуальной практикой по своему усмотрению. После осознанности участники очень кратко описывают свой опыт. Практика осознанности должна занимать примерно 5 минут, а комментарии должны занимать не более 5 минут. Это полезный способ подчеркнуть важность внимательности при лечении, выделить время для практики и сосредоточить внимание членов команды на собрании команды.

## **Прочитать Соглашение (соглашения)**

Руководитель собрания выбирает одно командное соглашение из основных командных соглашений DBT (см. Главу 1 и раздаточный материал 1) для чтения вслух. В это время команды также могут добавлять другие напоминания, такие как предположение о клиентах и / или терапии и / или одно из соглашений о наблюдении. Команды могут также добавить в этот список другие командные соглашения, обсуждаемые в главе 1, если команде нужны особые напоминания для эффективной работы. Эта часть команды очень коротка и служит напоминанием о культуре команды.

## **Прочитайте Заметки о Последней встрече**

Если команда делает заметки на каждом собрании, заметки с предыдущего собрания можно прочитать или отобразить. Это помогает членам команды запомнить, о чем было договорено на предыдущей встрече. Очень легко потерять представление о текущих проблемах или планах, не просмотрев предыдущие заметки. Если один из членов команды поймет, что забыл что-то сделать, он может добавить это в текущую повестку дня. Это также полезный инструмент, если товарищ по команде избегает определенных тем — команда может убедиться, что избегание заблокировано!

### **Напоминания о повестке дня**

Команды часто считают полезным подсказывать членам команды по определенным темам, чтобы быть уверенными, что они включат их в повестку дня. Эти напоминания могут быть созданы командой для рассмотрения любых тем, которые команда сочтет полезными. Руководитель собрания может спросить: “Есть ли у кого-нибудь следующее? Если да, то не хотите ли вы добавить себя в повестку дня?” Например:

- Клиент, у которого на этой неделе повышенный риск самоубийства?
- Клиент, который рискует пропустить четыре сеанса подряд?
- Необходимость в резервном покрытии для поездок?
- Требования к оформлению документов устарели?
- Клиент, который ведет себя все более неэффективно?
- Клиент, близкий к концу срока действия соглашения о лечении? (Это служит напоминанием для обсуждения расторжения, связанных с расторжением документов / оценок или продления соглашения о лечении.)
- Член команды, который потратил много времени на телефонный коучинг на этой неделе? (Команда может помочь оценить, усиливается ли какое-либо проблемное поведение.)
- Член команды, который опоздал; необходим ли анализ цепочки?

Члены команды не обязаны обсуждать эти пункты, но если есть препятствия для соблюдения точности руководства по лечению, эти подсказки служат напоминанием членам команды о том, чтобы при необходимости включить себя в повестку дня. Занятым поставщикам услуг ДВТ чрезвычайно легко забыть определенные пункты повестки дня, и эти напоминания могут помочь освежить их память.

### **Продвигайтесь по повестке дня**

Как только все напоминания будут даны и повестка дня определена, руководитель собрания проведет команду по повестке дня. Чтобы сохранить сосредоточенность на поставщике, а не на клиенте, и помочь команде удовлетворить потребности поставщика, когда наступает их очередь, каждый член команды делает конкретный запрос от команды. Поставщик выбирает из списка запросов, который служит для сосредоточения внимания как члена команды, так и команды, а также обеспечивает эффективность и точность обсуждения в команде. Многие команды используют следующий список, когда член команды обращается за помощью к команде:\*

- “Я хотел бы получить помощь в оценке конкретной проблемы и/или...”
- “Помощь в разработке решений для конкретной проблемы и/или...”
- “Помогите сопереживать клиенту и/или...”
- “Валидация от команды”.

К этим четырем основным запросам команды могут добавить другие категории, такие как “Мне нужна помощь в преодолении эмоционального выгорания” или “Мне нужна помощь в определении того, что мне нужно”. Команды могут свободно корректировать этот список, поскольку это приносит пользу команде; основной принцип заключается в том, что члены команды указывают, что им нужно, чтобы команда не тратила время на решение проблем, которые поставщик уже решил, или не упускала возможности для столь необходимой проверки. Члены команды могут высказать свой

запрос вслух в начале консультации и/или записать его в повестку дня.

Я (JS) недавно попросил члена нашей команды описать сложную ситуацию, в которой у клиента были сильные суицидальные побуждения, и он купил пистолет. Команда, испуганная и обеспокоенная, немедленно приступила к решению проблемы, как избавиться от пистолета. Поставщик услуг на самом деле нуждался в помощи в развитии эмпатии, а не в решении проблем. Ей пришлось остановить команду и уточнить свой запрос; она уже успешно внедрила решение для избавления от пистолета, поэтому время, потраченное на решение проблемы изъятия пистолета, не помогло. Затем команда переориентировалась на то, что ей действительно было нужно: восстановление эмпатии, когда она испытывала сильное разочарование и страх. Это ситуация, когда член команды, наблюдатель или любой другой член команды может подчеркнуть, что команда не фокусируется на том, что нужно их товарищу по команде.

Многие члены команды просто хотят “выговориться” или рассказать команде подробный отчет о том, что произошло и насколько это было ужасно. На самом деле это может быть именно то, что нужно в данный момент: описать все, выразить эмоции и получить подтверждение. В этом случае можно запросить подтверждение у команды. Однако вентиляция не всегда полезна; это может привести к увеличению числа суждений, увести команду от специфики поведения и скрыть проблему. Важно тщательно продумать, что является наиболее полезным, и для команды предоставить обратную связь. Терапевт также может попросить и о том, и о другом: “Я бы хотел получить небольшую проверку, а затем мне понадобится помощь в решении проблем”. Опять же, очень важно внимательно обращаться за помощью в определенной области и следить за тем, чтобы все члены команды были внимательны к тому, является ли разговор актуальным и продуктивным (т.е. полезным для клиента, удовлетворяющим потребности члена команды).

## Расстановка приоритетов

Когда члены команды ставят себя на повестку дня, они также отмечают свой собственный приоритет. Команды используют иерархию DBT (Linehan, 1993), чтобы определить, насколько срочны вопросы (поставщик услуг, имеющий дело с опасным для жизни поведением, будет иметь приоритет перед поставщиками услуг, имеющими дело с поведением, мешающим терапии или ухудшающим качество жизни), а также насколько член команды обеспокоен ситуацией и насколько чувствительна ко времени тема (например, необходима ли консультация перед сеансом позже в тот же день). По нашему опыту, члены команды, как правило, могут определить, должны ли они сменить команду, или это может подождать до следующей команды или для неофициальных консультаций в течение недели. Эта расстановка приоритетов может быть выполнена устно, когда руководитель документирует, кому нужно идти первым, а кто может подождать, или срочность может быть оценена в письменной повестке дня. (Наши команды следуют формату дневниковой карточки: оценка 5 означает “У меня должно быть время в команде сегодня”, в то время как 1 означает “Если у нас закончится время, можно пропустить меня сегодня”.)

Если член команды использует только свое собственное бедствие в качестве средства оценки своего приоритета, в командах может оказаться, что один человек будет доминировать в командном времени, исключая других членов команды, которые имеют дело с ситуациями высокого риска, но чьи эмоции менее интенсивны. Команды захотят убедиться, что определенные поставщики или темы не будут исключены непреднамеренно; использование иерархии и чувствительности ко времени, а также индивидуальных проблем в качестве руководящих принципов поможет командам эффективно расставлять приоритеты.

Высокоприоритетные пункты, которые мы бы оценили как 5, могут включать:

- “Мне нужна проверка сегодня, потому что я расстроен и снова встречаюсь с клиентом на этой неделе”. (зависит от времени)

- “Мне нужна помощь в оценке риска самоубийства моего клиента, я борюсь, и риск высок”. (опасное для жизни поведение, требующее немедленного вмешательства)
- “Мне нужна помощь с тревожным поведением, мешающим терапии”. (поведение, мешающее терапии, и высокий уровень стресса у поставщика услуг)
- “Сегодня вечером мне предстоит телефонный разговор с клиенткой и ее психиатром, и мне нужна помощь в том, как справиться с этим звонком”. (не высокий риск, но чувствителен ко времени)
- “Мой клиент быстро приближается к четырем промахам”. (поведение, мешающее терапии и чувствительное ко времени)
- “В моей жизни так много всего происходит, что я беспокоюсь, что мои собственные сильные эмоции помешают эффективной терапии для всех”. (высокий уровень стресса)

Все это гарантирует высокий рейтинг, который сообщает руководителю собрания, что члену команды сегодня нужно время в команде.

Пункты со средним приоритетом, которые мы бы оценили как 3 или 4, могут включать:

- “Я разочарован своим клиентом, но я, по крайней мере, знаю, что делать на моем следующем сеансе”.
- “Я борюсь с непочтительностью по отношению к нескольким клиентам, но это не срочно”.
- “Я мог бы использовать некоторые идеи для решения, потому что план решения рабочих проблем моего клиента не помог”.
- “Я замечаю, что становлюсь более раздражительным с одним из моих клиентов. На данный момент у меня есть план, но мне понадобится помощь команды”.
- “У моего клиента приближается годовщина, которая вызовет беспокойство. Это не на этой неделе, но я хотел бы обсудить наш план с командой в ближайшие 2 недели”.

Эти пункты, скорее всего, будут рассмотрены на текущем собрании команды, но средний рейтинг позволяет выдвигать на первое место

более приоритетные пункты. Если поставщик не получит очередь на этом собрании, он может повысить рейтинг приоритета на следующем собрании команды.

Наконец, пункты с наименьшим приоритетом, оцененные 1 или 2, могут включать:

- “Мне нужна помощь в определении ресурсов для моего клиента для трудоустройства в ближайшие несколько недель”.
- “Через 2 месяца у меня заканчивается отпуск по беременности и родам, и я хотела бы поговорить о проблемах некоторых клиентов, связанных с моим отпуском”.
- “Я часто осуждаю клиента и нуждаюсь в помощи в вынесении суждений, но я больше не вижу клиента в течение 2 недель”.

Оценивая эти пункты как низкоприоритетные, поставщик сообщает, что при необходимости эти пункты вполне могут подождать еще неделю; затем поставщик может дать им более высокую оценку на предстоящем собрании команды, поскольку они становятся более срочными.

Руководитель собрания использует расстановку приоритетов, указанную членами команды, чтобы выбрать, кто будет говорить первым. Человек, который указал наивысший приоритет, пойдет первым; если есть несколько пунктов с наивысшим приоритетом, лидер просто начнет сверху и продолжит свой путь вниз по списку. Как упоминалось выше, команда может предпочесть, чтобы поставщики услуг оценили, сколько времени им потребуется. Это помогает руководителю собрания планировать работу команды и знать, насколько строго команда должна придерживаться повестки дня, или может ли некоторым участникам быть предоставлено дополнительное время по запросу. Руководитель собрания посмотрит на часы и даст каждому члену команды запрошенное количество времени. Если по истечении этого времени все еще требуется больше времени, команда кратко обсудит, можно ли отложить что-то еще в повестке дня, чтобы предоставить этому человеку больше времени, ему необходимо получить консультацию

вне команды, чтобы завершить разговор, или этот вопрос может быть отложен до следующего собрания команды.

После того, как член команды опишет ситуацию и то, что необходимо, команда сделает все возможное для удовлетворения этой потребности (путем сбора дополнительной информации, проверки, решения проблем и т.д.) и / или предложит члену команды, что что-то другое, кроме того, что было запрошено, может оказаться полезным (например, предложите провести дополнительную оценку до предоставления запрошенных решений). Член команды может дать отзыв команде о том, что было полезно, например: “Вы не сосредоточены на нужном месте!”, что позволяет команде корректировать по мере необходимости, или команда может уточнить, что необходимо (например, запросить дополнительную информацию перед предоставлением запрошенного коучинга или предложить члену команды проявить эмпатию перед решением проблемы). Когда команда попытается помочь своему товарищу по команде, наблюдатель и все участники будут предупреждены о признаках того, что команда отклоняется от рассматриваемой темы, и подчеркнут это отступление, чтобы команда могла внести исправления.

Член команды, запрашивающий помощь, не должен чувствовать себя обязанным использовать каждое решение или предложение, созданное командой. Команда будет верить, что их товарищ по команде обладает достаточными навыками и знаниями о клиенте, чтобы выбрать наилучший возможный курс действий (конечно, руководитель или первичный следователь могут потребовать определенных ответов). Если команда предлагает решения, которые не являются полезными, поставщик может либо сказать: “Спасибо, я уже пробовал это”, очень кратко и перенаправить команду, либо попросить у команды больше идей. Трата большого количества времени на отказ от каждого решения, предлагаемого командой, может привести к пустой трате времени и усилению напряженности в команде. Это может быть признаком того, что команда не до конца понимает проблему, или не доверяет идее о том, что их товарищ по команде реализовал решение достаточно тщательно, или отвлекается

на эмоциональную тему (например, пистолет в приведенном выше примере).). Чтобы избежать “слона в комнате”, будет важно обсуждать такого рода проблемы прямо и открыто.

Консультации будут продолжаться почти все оставшееся время работы команды. Лидер разработает список приоритетов таким образом, чтобы каждый участник или почти каждый участник, запросивший командное время, получил очередь.

### **Делитесь Эффективными Моделями Поведения**

Мы обнаружили, что очень полезно делиться эффективным поведением, как нашим собственным, так и наших клиентов, в команде. Особенно, когда члены команды испытывают сильный стресс или клинические ситуации с высоким риском, слушание примеров успешного лечения и получение отзывов о том, что их предыдущие предложения оказались плодотворными, может стать значимым напоминанием о том, почему все в команде выполняют эту тяжелую работу. Обсуждение успехов является мощным стимулом для многих поставщиков услуг и значительно повысит моральный дух и самоотверженность команды. Выполнение этого в конце собрания команды может задать оптимистичный тон на предстоящую неделю.

### **Закройте собрание команды**

Затем руководитель собрания указывает, что пришло время завершить собрание группы. Это можно сделать, просто объявив время или позвонив в колокольчик осознанности. Команда должна закончить вовремя, даже если не все пункты повестки дня были охвачены; со временем члены команды станут более квалифицированными в оценке времени, необходимого для решения различных проблем, и более своевременном продвижении по повестке дня. Хотя закрытие собрания команды может занять всего 1 секунду, это может быть важно, особенно если некоторые члены команды склонны продолжать говорить сверх запланированного

времени или члены команды уходят, пока другие все еще говорят. Звонок в колокольчик или иное оповещение членов команды о том, что они достигли конца запланированного времени, позволяет завершить собрание в предсказуемое время, не создавая напряженности или разочарования.

Вышеперечисленные семь пунктов являются довольно стандартными в большинстве команд ДВТ. Как упоминалось выше, команды могут адаптировать повестку дня по мере необходимости, добавляя или удаляя пункты, если это помогает команде. Ниже приведены некоторые дополнительные предложения по повестке дня команды.

### **Регистрация членов команды**

В нашей команде (JS) мы поняли, что трудно быть уязвимыми друг с другом, когда мы не знаем о последних событиях в жизни друг друга. Мы сочли очень полезным добавить время в повестку дня для “регистрации членов команды”. Мы обнаружили, что другие команды тоже наслаждаются таким времяпрепровождением. В течение этого времени члены команды кратко (т.е. примерно по 1 минуте на человека) описывают любые события прошедшей недели, которыми они хотят поделиться, включая эмоциональные, глупые и несущественные события. Например, кто-то может поделиться недавними семейными стрессорами, такими как болезнь ребенка, или достижениями, или тем, какой фильм они посмотрели в предыдущие выходные. Участники также делятся своим уровнем эмоционального выгорания и общим расстройством, чтобы предупредить команду, если они испытывают трудности по какой-либо причине. Эта регистрация проводится кратко; любые вопросы, требующие внимания команды, могут быть включены в повестку дня. Мы обнаружили, что эти регистрации очень полезны для усиления ощущения близости; однако это может занять больше времени, чем некоторые команды могут себе позволить.

### **Член команды недели**

Если команда решает включить “члена команды недели” в повестку дня, руководитель собрания обычно начинает клиническую повестку дня с этого сегмента. Описанный в главе 2, этот сегмент группового совещания предоставляет каждому члену команды механизм для обсуждения менее острых, но важных препятствий на пути эффективного лечения. Это время позволяет с большей продуманностью и подготовкой рассматривать темы, которые в противном случае не могли бы стать самыми приоритетными. Это часто включает в себя ролевую игру, видео и / или формулировку кейса. Каждый член команды указывает, что ему нужно из приведенного выше списка (например, “Мне нужна помощь в решении проблем”), прежде чем начать. Член команды недели обычно занимает 15 минут. Это сменяющееся задание, а не задание, основанное на остроте зрения. Список членов команды на неделю и даты могут быть опубликованы заранее.

### **Координация медицинской помощи**

Команды могут также посвятить некоторое командное время координации медицинской помощи, если несколько членов команды работают с одним и тем же клиентом. Например, если в команде есть психиатр, может быть очень полезно дать психиатру короткий промежуток времени, чтобы сообщить команде, какие клиенты были замечены на прошлой неделе, кратко рассмотреть любые вопросы, требующие обсуждения, и перечислить клиентов, которые будут осмотрены на следующей неделе. Инструкторы по навыкам могут также использовать это время для информирования отдельных терапевтов и других членов команды о том, каким навыкам обучали на прошлой неделе, какие домашние задания были заданы и чему будут обучать на следующей неделе. Эта часть команды напрямую не выполняет функции терапии для терапевта (хотя это также может привести к тому, что члены команды включают себя в повестку дня, чтобы получить помощь в решении конкретных возникших проблем), но она предоставляет индивидуальному терапевту информацию, необходимую для координации медицинской помощи. В то время как в традиционных командах эта координация ухода

является основным направлением деятельности команды, в команде ДВТ это делается кратко; если команда тратит слишком много времени на обновление, терапия для функции терапевта может быть потеряна. Руководитель собрания должен помнить о времени и быстро переводить команду к основным пунктам повестки дня (терапия для терапевта). Мы считаем полезным ограничить количество времени, затрачиваемого на этот пункт, например, 10 минутами; также может быть полезно поместить его в конец повестки дня, чтобы убедиться, что он не мешает терапии терапевта. Другие команды просто общаются по электронной почте, поэтому обновление не отнимает у команды времени.

### **Вопросы наблюдателя**

Наша команда (JS) начала оставлять время (5 минут) в конце собрания команды, чтобы наблюдатель прочитал все напоминания наблюдателя (кратко), спрашивая команду, имело ли место такое поведение во время команды. Мы внесли это изменение с целью повышения значимости напоминаний. Это также способствует созданию ситуации, в которой все участники наблюдают и комментируют культуру команды, а не полагаются исключительно на наблюдателя. Члены команды кратко обсуждают каждое напоминание о наблюдателе (например, “Был ли член команды, который не выступал во время команды?”; “Кто-нибудь делал сегодня осуждающие или беспристрастные заявления?”), высказывают себя по мере необходимости (“Я думаю, что я был осуждающим, когда говорил о своем клиенте”), подкрепляют друг друга для эффективного поведения и предлагайте краткие решения для областей, где команда отклонилась от соглашений. Эта дискуссия не носит осуждающего характера и направлена на продвижение здоровой командной культуры. Если один из вопросов вызовет более продолжительное обсуждение, его можно включить в повестку дня следующего собрания команды.

У некоторых команд может быть определенная цель или задачи, которые могут потребовать внесения изменений в вышеуказанную

повестку дня. Например, команда DBT в стационарных, стационарных или амбулаторных условиях интенсивной терапии может встречаться чаще (часто ежедневно) и выполнять более широкий спектр функций персонала. В команде такого типа принципы работы команды DBT останутся прежними, но участники могут добавить определенные компоненты, такие как время для координации действий с персоналом среды или обсуждения планов увольнения. Другим примером является исследовательская группа, в которой команда проводит лечение в рамках исследовательского исследования. Опять же, могут быть внесены определенные коррективы, чтобы протокол исследования был включен в собрание группы. Например, напоминания о повестке дня могут включать мониторинг того, следуют ли члены команды протоколу исследования, сбор надлежащих оценок и так далее.

Исследовательские группы могут также изменить иерархию группового собрания таким образом, чтобы фокус исследования (например, употребление психоактивных веществ, депрессия) считался таким же приоритетным, как и опасное для жизни поведение в стандартном DBT. Учебные группы также могут потребовать определенных изменений. В учебной команде, как правило, руководитель группы имеет большой опыт работы с DBT, а некоторые или все остальные члены команды имеют значительно меньший опыт. Этот тип команды может потребовать, чтобы лидер был более директивным и активным, чем другие члены.

Руководитель группы или другие опытные участники должны быть осведомлены о том, как новые участники становятся активными членами команды, тренируя и укрепляя эффективное командное поведение, например, предоставляя лидеру обратную связь и подчеркивая диалектику, даже если новые участники менее опытные и осведомлены. Такие команды рискуют тем, что члены команды будут полагаться на ответы опытного участника, а руководитель группы будет вмешиваться за всю команду, что не соответствует командным соглашениям DBT. Опытные участники должны постоянно сосредотачиваться на формировании команды для реализации соглашений с командой DBT.

## ПРИМЕР 1

На рисунке 4.1 мы приводим пример раздаточного материала 9, чтобы проиллюстрировать, как команда может продвигаться по повестке дня команды DBT. Каждый член команды определил свой собственный рейтинг приоритетов и запросил определенное количество времени для обсуждения своего пункта повестки дня.

### РИСУНОК 4.1. Повестка дня собрания команды DBT: Пример 1.

В этом случае, если бы собрание группы длилось 90 минут, руководитель собрания потратил бы примерно 20 минут на осознанность, чтение соглашения, краткий обзор заметок о предыдущем собрании группы, чтение напоминаний о повестке дня и просьбу руководителей групп проинформировать команду о навыках, которым обучали в предыдущих группах навыков. Затем руководитель собрания скажет члену команды недели Ч. начать раздел повестки дня “член команды недели”, отведя 15 минут на показ видео, проведение ролевых игр и/или обсуждение формулировки дела. СН предоставляет команде конкретный запрос (например, подтверждение, сопереживание, оценка и / или решение проблем), и команда пытается удовлетворить эти потребности. В этом случае СН запрашивает решение проблем для модели, в которой терапия часто теряет свое движение, скорость и поток. СН показывает видеоклип сеанса, чтобы проиллюстрировать эту проблему. Команда оценивает, предлагает несколько предложений и затем репетирует с товарищем по команде, как реализовать одно конкретное решение (непочтительность) для следующей сессии с этим клиентом. Руководитель собрания предупреждает СН, что время почти истекло; затем команда кратко завершает это обсуждение.

Затем руководитель совещания переходит к DD, который также указывает, что необходимо, затем использует 10 минут, чтобы сориентировать команду и получить консультацию. В этом случае DD просит помочь с сочувствием и оценкой. DD говорит, что один конкретный клиент в последнее время сильно склонен к самоубийству. Они составили план на сеансе, затем клиент не

следовал плану, что привело к ситуации высокого риска. DD выражает разочарование и опасения по поводу того, что клиент не использовал свой план навыков. Команда сначала проверяет эти эмоции, затем переходит к запросу DD: восстановить сочувствие к этому клиенту, которое было утрачено, когда поставщик разочаровался, и определить, какие переменные пропустил DD, чтобы объяснить, почему план не сработал. Команда фокусируется на воспитании сострадания к этому клиенту, напоминая своему товарищу по команде, насколько сложной была ситуация и как логично, что клиент не смог следовать плану в момент сильного стресса. Затем они рассматривают цепной анализ DD на данный момент и предлагают предложения по дополнительным областям для оценки и решения проблем. Тем временем DD может дать обратную связь о том, когда команда находится на правильном пути, и когда команда отклоняется от потребностей DD. Руководитель собрания отводит на это обсуждение около 10 минут; если этого времени недостаточно, команда может обсудить, следует ли добавить больше времени и/или продолжить обсуждение этого вопроса вне команды.

Руководитель собрания проходит через AL и ST, которые также имеют высокий приоритет, затем переходит к AP и JT, которые имеют средний приоритет. Предполагая, что руководитель собрания сможет придерживаться предложенного времени, у команды также будет достаточно времени для рассмотрения низкоприоритетного пункта повестки дня (LL); если в определенные моменты команда работала сверхурочно, LL, возможно, придется подождать до следующего собрания команды. Затем руководитель собрания спрашивает, не хочет ли кто-нибудь поделиться своим собственным эффективным поведением или поведением клиентов, и звонит в колокольчик, чтобы закрыть собрание команды. В то время как руководитель собрания таким образом рассматривает повестку дня, наблюдатель и вся команда работают над соблюдением соглашений между командами; предлагают всестороннюю проверку, заботу и юмор; и помогают каждому товарищу по команде получить то, что необходимо для продвижения лечения вперед.

## ПРИМЕР 2

Во втором примере, на рисунке 4.2, используется вторая форма повестки дня, которая предлагает большую структуру и иллюстрирует различия в пунктах повестки дня. (В эту повестку дня добавляется напоминание о том, чтобы записать навыки, полученные на этой неделе, на доске, и время для следующих дополнительных действий: анализ цепочки для опоздавшего члена команды, регистрация члена команды, координация ухода и краткое обсуждение вопросов наблюдателя.) В данном конкретном примере у команды есть 2 часа, чтобы ознакомиться с повесткой дня, поэтому есть дополнительное время для добавления пунктов, которые не были включены в пример 1. Эта форма повестки дня также предлагает больше вариантов с точки зрения того, что члены команды могут запросить у команды. В дополнение к стандартным запросам (проверка, сопереживание, оценка, решение проблем) члены команды могут также указать в повестке дня, что они перегорели, у них есть краткое обновление для команды, они не знают, что им нужно, и могли бы использовать помощь, чтобы выяснить это, или у них есть краткое объявление.

### РИСУНОК 4.2. Повестка дня совещания команды DBT: Пример 2.

В этой команде первые пункты повестки дня (внимательность, чтение соглашения, просмотр заметок, чтение напоминаний) занимают около 20 минут. Затем эта команда выделяет 15 минут на “регистрацию члена команды”, что позволяет каждому члену команды кратко проинформировать команду о событиях прошлой недели. Затем руководитель собрания сообщит члену команды недели, старине, что настала их очередь. В этом случае ОЛ запросил помощь в оценке. ОЛ описывает ситуацию или модель, и команда в первую очередь фокусируется на улучшении оценки ОЛ проблемы. Затем команда кратко проводит анализ цепочки для одного опоздавшего участника. Затем руководитель собрания переходит к другим лицам, включенным в повестку дня, обращаясь сначала к членам команды с наивысшим приоритетом (SG, AT, KI), а затем к

участнику со средним приоритетом (JT). ММ сделал краткое объявление о том, что из-за его низкого рейтинга может быть отложено до следующего собрания команды. Руководитель собрания экономит время для краткой координации медицинской помощи (например, психофармаколог может сообщить членам команды, у кого были назначены встречи на прошлой неделе), а наблюдатель может быстро прочитать все соглашения с наблюдателями, чтобы команда могла выявить любые проблемы с соблюдением соглашений в команде в тот день (они могут быть кратко освещены или обсуждены более подробно на последующем собрании команды). Руководитель собрания закрывает собрание, приглашая членов команды поделиться эффективными методами поведения, а затем официально завершает собрание вовремя, позвонив в колокольчик.

Мы надеемся, что эти примеры покажут, как команды начинают с базовой структуры, обсуждаемой в этой главе, а затем могут адаптировать и добавлять структуру, которая помогает этой конкретной команде удовлетворять ее потребности. Команды могут использовать предлагаемые здесь формы и адаптировать их стратегически, чтобы помочь им максимально повысить эффективность своих вмешательств и решить любые проблемы, уникальные для этой команды.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В этой главе представлена структура потока команд DBT. Структура любой конкретной команды не обязательно должна точно соответствовать предложенным нами формам; продуманное создание и поддержание структуры, отвечающей потребностям команды, значительно повысит эффективность команды, оставляя больше времени для обсуждения важных вопросов консультаций. Эта структура также позволяет команде решать проблемы в ее функционировании в лоб. Каждому дается разрешение поднимать и решать эти проблемы, и он будет внимательно следить за возможностями для усиления такого поведения. Конечно, будут

возникать препятствия, в том числе эмоции членов команды, межличностные конфликты и сложные клинические ситуации. Некоторые из этих проблем и потенциальных решений рассматриваются в главе 6. Проблемы будет трудно решить, если эти основные строительные блоки не будут установлены. Эта структура, наряду с целеустремленностью, командными ролями и другими элементами, обсуждаемыми в этой книге, формирует основу хорошо работающей команды.

## ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ

- Точно следуйте структуре, описанной в этой главе, для четырех совещаний группы. Затем проанализируйте и определите, как структура может быть адаптирована к вашей собственной команде.
- Попрактикуйтесь в определении того, что необходимо, прежде чем включать себя в повестку дня. Открыто скажите: “Я включаю себя в повестку дня, и мне нужно...” Дайте друг другу обратную связь о ясности и точности этого запроса.
- Практикуйтесь в завершении разговора по истечении отведенного времени, даже если вы чувствуете, что разговор еще не завершен.
- Проведите групповое обсуждение осознанности и того, как обеспечить регулярное время для практики осознанности.
- Обсудите в команде, какие напоминания команда хотела бы услышать вслух, и соответствующим образом составьте списки напоминаний о соглашении с руководителем собрания и напоминаний для наблюдателей.
- Проведите командное обсуждение общей структуры команды и того, может ли быть полезен индивидуальный подход. Поэкспериментируйте с различными форматами повестки дня и обсудите, какие из них наиболее полезны.

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликовано, Клиники поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета.

## ГЛАВА 5. ТЕРАПИЯ ДЛЯ ТЕРАПЕВТА

Как упоминалось в предыдущих главах, важным различием между командами традиционного лечения и командой DBT является то, что DBT уделяет особое внимание члену команды. DBT стремится обеспечить терапию для терапевта, а не обсуждать клиентов как таковых. Как мы уже говорили ранее, термин “терапевт” в данном контексте относится к любому члену команды DBT (а не только к отдельному терапевту). В команде DBT каждый член ищет поддержки, сочувствия и помощи в преодолении любых препятствий на пути предоставления последовательного и эффективного лечения своим клиентам DBT, и команда помогает, проверяя и решая проблемы. Поэтому в команде члены команды ставят себя, а не своих клиентов, на повестку дня с четким запросом о том, какая помощь им нужна от команды (проверка, сочувствие, оценка и / или решение проблем; см. главу 4), чтобы направлять команду в предоставлении наиболее эффективных консультаций.

Препятствия на пути эффективного DBT могут включать в себя целый ряд проблем, таких как недостаток знаний или навыков, эмоциональное выгорание, сильные эмоции или личные трудности. К счастью, в большинстве случаев удовлетворить просьбу члена команды о помощи будет довольно просто; им могут понадобиться только добрые слова, информация, краткий список навыков, которые можно предложить клиенту, рекомендация или простое объяснение политики агентства. Но в других случаях ситуация может быть довольно сложной, например, когда эмоции поставщика услуг и/или клиента препятствуют прогрессу лечения. Независимо от темы, команды DBT внедряют DBT друг с другом; те же стратегии и навыки DBT, которые используются на сеансах клиентов, используются в команде.

Основными стратегиями в DBT являются стратегии принятия, с одной стороны, и стратегии изменения поведения, с другой, с диалектическим мировоззрением и стратегиями, синтезирующими эти два полюса. Как отмечалось ранее, это не означает, что

стратегии принятия и изменения сбалансированы в равной степени; они реализуются по мере необходимости в любой данный момент. В команде их синтез создает неизменную позицию: члены команды принимают товарищей по команде такими, какие они есть, одновременно применяя стратегии изменений для повышения своих навыков и возможностей. Стратегии и навыки DBT подробно описаны в руководствах DBT и лишь кратко рассмотрены здесь в контексте команды DBT. Как только стратегии будут рассмотрены, мы обратимся к нескольким примерам того, как они могут быть реализованы в главе 6.

В то время как все стратегии DBT задействованы на собрании команды DBT, собрания команды могут сильно отличаться от сессии DBT в определенных отношениях. Во-первых, члены команды, как правило, приходят в команду чрезвычайно мотивированными, чтобы обеспечить эффективное DBT и получить помощь; обычно меньше необходимости использовать обширные стратегии приверженности, чтобы заставить поставщика внедрить изменения (хотя из этого есть исключения!). Кроме того, клиницисты DBT уже знают DBT. Они часто уже оценили свои собственные проблемы и продумали, по крайней мере, несколько стратегий. Команда может доверять навыкам членов команды, прислушиваться к тому, с чем они уже разобрались и где им нужна помощь, и двигаться дальше. (Когда команда не уважает или не доверяет товарищу по команде, это представляет собой сложную проблему, которая будет обсуждаться в главе 6.) Команде не нужно реализовывать какие-либо конкретные стратегии, если они не нужны; эффективность и выполнение только того, что работает, будут полезным руководством для команд DBT, обеспечивающих терапию для терапевта.

Все члены команды несут ответственность за обеспечение терапии для терапевта. Важно, чтобы все участники оставались бдительными, вовлеченными и активными в предоставлении DBT друг другу. Однако могут быть моменты, когда команда не уверена в том, как действовать дальше. Мы надеемся, что наблюдатель поймает эти моменты; наиболее опытным участникам также может потребоваться оказать помощь тем, кто также не знает DBT; и, в

конечном счете, руководитель группы будет отвечать за продвижение команды через любые “застрявшие” моменты.

## **СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ**

Мотивация провайдера является одним из ключевых направлений деятельности команды DBT. Одним из наиболее важных факторов поддержания мотивации членов команды является обеспечение того, чтобы их команда была теплой, доброй, сострадательной и поддерживающей. Доверие очень важно. Таким образом, сильный акцент на стратегии принятия в команде будет чрезвычайно важен. Когда члены команды знают, что команда может оказать поддержку, чтобы решить любые проблемы, возникающие в терапевтическом кабинете, и чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы поделиться ошибками и неопределенностями, команда может быть наиболее полезной в поиске более эффективных способов взаимодействия с клиентом или друг с другом. Когда команда фокусируется только на изменениях, члены команды могут быстро потерять мотивацию для выполнения этой сложной работы. Если товарищ по команде испытывает осуждение в команде за решения, принятые на сессии или в другом месте, он может прекратить делиться. Отсутствие принятия может быть проблематичным для командной культуры, члена команды и клиента. Когда команда DBT может обеспечить безопасное убежище, место для перегруппировки, восстановления сил и вдохновения, члены команды могут функционировать наилучшим образом. Даже когда команда твердо убеждена в том, что поведение товарища по команде должно измениться, необходимо поддерживать культуру уязвимости посредством сострадательных, непредвзятых, обоснованных ответов. Эта безопасная среда создает основу для стратегий изменений, а также для прочных отношений между членами команды.

### **Утверждение**

Прежде всего, товарищи по команде должны будут предоставить всестороннюю проверку друг другу. Члены команды должны слышать, что их эмоции, решения и проблемы имеют смысл, даже если им нужно измениться. Все стратегии проверки, обсуждаемые в DBT (Linehan, 1997), часто используются в команде DBT. К ним относятся Уровень 1, слушание и наблюдение; Уровень 2, точное отражение; Уровень 3, формулирование невербализованного; Уровень 4, проверка с точки зрения достаточных причин; Уровень 5, проверка как разумная в данный момент; и Уровень 6, отношение к человеку как к действительному. Все эти уровни важны в DBT и так же важны в команде DBT.

### **Уровень 1: Слушание и наблюдение**

Этот уровень предполагает уделение внимания. Это может включать установление зрительного контакта, кивание головой во время прослушивания и иную демонстрацию того, что вы слушаете. Это также включает в себя наблюдение за малозаметными изменениями в поведении или поведении товарища по команде. В команде DBT сбои в проверке уровня 1, скорее всего, будут включать такие вещи, как проверка телефона во время команды, разговоры на стороне, кажущееся внимание, в то время как на самом деле человек сосредоточен на чем-то вне команды или иным образом не полностью слушает говорящего. Одна из целей напоминания наблюдателю “Член команды сделал две вещи одновременно” состоит в том, чтобы облегчить проверку 1-го уровня в команде. Этот тип проверки особенно важен, когда в команде возникает напряженность или конфликт; выслушивание, прежде чем объяснять, отвечать или иным образом пытаться разрешить конфликт, будет иметь важное значение для эффективного управления этими ситуациями.

### **Уровень 2: Точное отражение**

Проверка уровня 2 включает в себя отражение товарищем по команде их собственных мыслей, чувств и явного поведения. Это

помогает поставщику услуг чувствовать себя услышанным и понятым. Проверка уровня 2 требует, чтобы вы были близки к контенту, предоставленному членом команды, например, суммировали то, что они описали. Это помогает достичь взаимопонимания в ситуации и помогает каждому члену команды становиться более точным и ясным в описании своих собственных реакций в терапевтической комнате и за ее пределами.

### **Уровень 3: Формулирование невербализованного**

На уровне 3 человек “читает мысли” невысказанные эмоции и мысли. При точности этот уровень проверки является чрезвычайно мощным. Опыт того, что кто-то предвидит и понимает твою реакцию до того, как она будет произнесена вслух, может заставить тебя почувствовать себя глубоко понятым. Некоторые люди неохотно используют уровень 3, опасаясь ошибочных предположений; когда это происходит, если можно просто отступить (вместо того, чтобы настаивать на правильном чтении мыслей) и собрать больше информации, это должно свести к минимуму проблемы, связанные с неточным чтением мыслей.

### **Уровень 4: Проверка с точки зрения достаточных причин**

Проверка 4-го уровня свидетельствует о том, что поведение (включая мысли и эмоции) имеет смысл, учитывая его причины. Эти причины могут включать личную историю обучения, индивидуальную биологию или любые другие контекстуальные факторы. Подчеркивание того, что у каждого поведения есть причина, даже если оно нежелательно или неэффективно, может оказать неоценимую помощь членам команды в смягчении суждений и понимании их собственного поведения, а также поведения товарищей по команде и клиентов. Например, если член команды не решается напрямую спросить клиента о побуждениях к самоубийству из-за прошлого опыта, товарищ по команде может подтвердить это колебание, сказав: “Вполне логично, что вы не говорите о самоубийстве напрямую с этим клиентом. После того,

что случилось в прошлом месяце с вашим другим клиентом, неудивительно, что вы колеблетесь!”

### **Уровень 5: Проверка на разумность в данный момент**

Валидация уровня 5 предполагает сообщение о том, что поведение имеет смысл с учетом нормативного функционирования и текущих событий, или, другими словами, сообщение о том, что любой может отреагировать аналогичным образом. Проверка 5-го уровня иногда может быть затруднена в команде. Проверка на этом уровне предполагает поиск “ядра истины” во всем, что делает член команды, даже если это проблематично, разочаровывает или иным образом нежелательно для команды или клиента. Даже если команда в значительной степени сосредоточена на изменении проблемного поведения, будет важно подчеркнуть, как поведение имеет смысл именно таким, какое оно есть, и как можно понять, что побудило поставщика к такому поведению. Например: “Я полностью понимаю, почему вы более осуждающе относитесь к маме вашего клиента. Вы чувствуете себя действительно защищающим своего клиента, и это идеальный шторм для множества суждений. Я думаю, что любой из нас может чувствовать то же самое”. Если кто-то не может найти подтверждение 5-го уровня, можно вернуться к проверке 4-го уровня, заявив, что другие могут действовать не так, но что поведение имеет смысл, учитывая индивидуальную историю или биологию этого человека. Однако часто, когда команда не может выполнить проверку с 5-м уровнем, это просто означает, что они не задали достаточно вопросов или недостаточно сосредоточились на феноменологической эмпатии, и им было бы полезно сделать паузу и сознательно искать зерно истины. Например, когда товарищ по команде выражает гнев на клиента на собрании команды, команда может найти способы, с помощью которых этот гнев имеет смысл, а затем передать это понимание поставщику услуг, например: “Я полностью понимаю, почему вы злитесь — я бы чувствовал то же самое!”

## Уровень 6: Обращение с Человеком как с Действительным

Валидация 6-го уровня также известна как “радикальная подлинность”. Успех команды ДВТ зависит от того, насколько члены команды искренни и искренни друг с другом. Это противоположно тому, чтобы относиться к товарищу по команде как к хрупкому; это предполагает, что человек достаточно силен, чтобы быть способным услышать трудную обратную связь. Этот уровень также включает в себя предположение, что все члены команды обладают врожденной способностью преодолевать любые трудности, с которыми они сталкиваются в команде. Быть радикально искренним означает избегать чрезмерно сладкого или “фальшивого” тона голоса или звучать “как терапевт”, а не как “нормальный человек”.; другими словами, разговаривайте с товарищами по команде так, как они могли бы разговаривать со своими близкими дома (с глубокой заботой и большой искренностью и, возможно, с меньшей осторожностью). Иногда важно говорить осторожно, например: “Я слышу, как вы говорите, что вам грустно из-за вашего клиента”; в других случаях разговор, как с членом семьи, может быть более убедительным, например: “Боже мой, я бы заплакал глаза прямо сейчас, если бы это случилось с моим клиентом!” Проверка уровня 6 также может быть использована при поиске изменений; иногда наиболее полезно говорить осторожно и говорить: “Я обеспокоен тем, что мы прямо сейчас осуждаем нашего клиента”, а в других случаях полезна проверка 6-го уровня: “Вау, мы сегодня осуждаем!” Товарищи по команде должны будут помнить об эффективности своих комментариев и определять, продвигает ли такой подход конкретный разговор к цели улучшения ДВТ.

В дополнение к проверке включены и другие стратегии взаимодействия, такие как теплота, отзывчивость и сотрудничество. Все эти стратегии принятия могут использоваться изолированно или в сочетании с другими стратегиями, обсуждаемыми в этой главе. Они абсолютно необходимы для создания необходимого доверия,

теплоты и чувства командной работы, необходимых для обеспечения эффективного DBT.

## **СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ**

В контексте обширной проверки команды DBT также работают над улучшением возможностей члена команды. В попытке превратить друг друга в лучших практиков DBT может оказаться полезным использование различных стратегий изменений. Для некоторых проблем будет достаточно подтверждения или потребуются лишь краткое предложение для удовлетворения потребностей товарища по команде. Однако при определенных проблемах потребуются более тщательное вмешательство, чтобы помочь поставщику услуг изменить курс общения с клиентом, повысить его навыки или регулировать его эмоции. Приведенный ниже список стратегий изменений не предназначен для того, чтобы быть контрольным списком, который команда тщательно изучает: это всего лишь напоминание о том, что у поставщиков DBT под рукой есть множество стратегий, которые они могут использовать при необходимости. В наших командах нам лишь изредка приходится использовать формальные стратегии изменений; чаще всего достаточно кратких неформальных вмешательств.

### **Решение проблем: Оценка**

Оценка является важным первым шагом в изменении любого поведения. Как описано ранее, может быть неприятно, когда команда начинает предлагать решения до того, как поймет проблему. Часто член команды уже оценил проблему, и команда может сразу перейти к решениям; эти стратегии полезны, когда природа проблемы еще не ясна.

### **Определение проблемы**

Во-первых, команда и поставщик услуг должны определить проблему. Если член команды, обратившийся за консультацией, не может легко определить проблему, этот поставщик услуг, наблюдатель или любой другой член команды может предупредить команду о необходимости дальнейшего определения. Помните, что в первую очередь основное внимание уделяется поведению члена команды. Возможно, также потребуется определить поведение клиентов. Например, если член команды был разочарован клиентом, команда определила бы поведение поставщика услуг (эмоцию разочарования вместе с любыми когнитивными способностями и явным поведением, сопровождающими эмоцию), описала бы, как это выглядит (т.е. Что делает член команды, когда разочарован?), и определила, как часто возникает разочарование, насколько оно интенсивно и как долго оно длится, когда оно возникает. Команде, скорее всего, также потребуется точно определить, что делает клиент, что приводит к такому разочарованию. Команде может потребоваться задать конкретные вопросы и обучить члена команды, чтобы он стал более конкретным, чтобы точно понять, в чем проблема. Например, когда врач говорит: “Я перегорел! Я слишком напряжен, чтобы сделать это”, - команда может спросить: “Что вы подразумеваете под “перегорелым”? Вы чувствуете разочарование? Устал? Ошеломлен? Расскажите нам больше о том, что вы думаете и чувствуете”.

Проблемы, которые может оценить команда, могут возникнуть в терапевтическом кабинете, на собрании команды DBT или в другом месте. Например:

- В комнате: засыпание в присутствии клиента; выражение разочарования клиентом неэффективным способом; незнание того, как реализовать стратегию с клиентом.
- На собрании команды DBT: опоздание; высказывание суждений в команде; защита при получении обратной связи; отсутствие разговоров в команде; нежелание освещать коллег.
- В личной жизни: команда DBT будет нацелена только на те виды поведения, которые мешают лечению DBT, которые могут включать плохой сон; злоупотребление психоактивными

веществами; проблемы в личных отношениях; или слишком много часов работы.

### **Анализ поведения**

Как только поведение определено, команда может оценить любые соответствующие переменные, которые могут быть полезны при разработке решений. Анализ поведения исследует предпосылки и последствия определенного поведения. Цель анализа поведения состоит в том, чтобы определить переменные, управляющие поведением (т.е. Какие переменные определяют и поддерживают поведение), что, в свою очередь, открывает возможности для решений. Например, команда может определить, что член команды испытывает гнев каждый раз, когда клиенты ставят под сомнение их компетентность, и выражение этого гнева приводит к тому, что клиенты прекращают эти комментарии. Команда может также определить, что определенное желаемое поведение не происходит; например, член команды не проверяет, когда клиент выражает эмоции, или не оценивает, когда клиент выражает более высокие побуждения к самоубийству. (Отсутствие поведения может быть лучше всего устранено с помощью анализа недостающих звеньев.)

### **Цепной анализ**

Цепной анализ (Linehan, 1993; Linehan 2015a, 2015b) похож на анализ поведения, с акцентом на одном конкретном событии (а не на шаблоне), который включает значительно больше деталей. Анализ цепочки в команде обычно фокусируется на поведении члена команды, например, на реакции на поведение клиента, угрожающее жизни или мешающее терапии, но команда также может помочь поставщику услуг оценить поведение клиента. Компоненты, оцененные в ходе анализа цепочки, включают:

- Уязвимости или переменные, которые сделали человека более уязвимым к такому ходу событий.
- Побуждающее событие или предшествующее событие.

- Связи между побуждающим событием и целевым поведением, которое может включать мысли, эмоции, события окружающей среды, побуждения и любые другие промежуточные события.
- Идентифицированное поведение члена команды (или клиента), определенное, как обсуждалось выше.
- Последствия, как краткосрочные, так и долгосрочные. Последствия анализируются, чтобы определить, поддерживают ли конкретные последствия проблемное поведение; часто краткосрочные последствия усиливают поведение, например, мгновенное облегчение, а долгосрочные последствия часто могут быть использованы для сдерживания проблемного поведения, такого как стыд, который человек испытывает после выражения разочарования товарищем по команде или клиентом.

Эта оценка улучшит понимание и выделит множество мест, где можно попытаться найти решения. Большинство цепочек, выполняемых в команде, очень кратки, потому что поставщики DBT уже обладают навыками проведения анализа цепочек и, как правило, довольно эффективны в получении соответствующей информации. Например, когда член команды опаздывает в команду, он может создать свою собственную цепочку и представить ее команде: “Извините, я опоздал. Вот моя краткая цепочка: я сидел за своим компьютером и заметил, что у меня есть 5 минут до начала команды. Я был так взволнован, что смог сделать еще одну заметку о сеансе, но потом я снова не смотрел на часы, пока не опоздал на 5 минут! Каким-то образом я потерял там несколько минут. Главная проблема заключалась в том, что я был просто безмозглым и не следил за временем”. Эта краткая оценка также может привести прямо к решениям; член команды может добавить: “Итак, теперь я знаю, что заметки занимают больше 5 минут, и я могу взять на себя обязательство больше этого не делать. Кроме того, я думаю, что включу будильник в свой телефон, чтобы знать, когда мне нужно встать и выйти из комнаты”. Команда может устранить это обязательство: “Есть ли что-нибудь, что может помешать этой работе? Как насчет того, чтобы завести будильник прямо сейчас?” Лишь в редких случаях анализ цепочки в команде занимает больше

нескольких минут, например, в тех случаях, когда проблема является более сложной или запутанной для члена команды и команды.

### **Анализ недостающих звеньев**

Анализ недостающих звеньев (Linehan, 2015a, 2015b) проводится, когда желаемое поведение не произошло. Это серия вопросов, которые пытаются выявить препятствия для эффективного поведения, такие как незнание того, какое поведение требовалось или было необходимо в конкретной ситуации, забвение или своеволие. Например, если член команды согласился использовать конкретное вмешательство с клиентом и не делал этого в течение нескольких сеансов, этот поставщик может осветить эту проблему в команде (“Я, кажется, избегаю поднимать эту тему на сеансе. Не могли бы вы помочь?”), и команда могла бы помочь определить препятствия (т.е. “Что встало на пути?”). Этот анализ помогает команде оценить, почему не происходит более эффективного поведения (например, желаемое поведение было наказано клиентом или альтернативное поведение было усилено). Например, член команды может сказать, что он точно знал, что делать, и действительно думал об этом на сеансе, но в последнюю секунду подумал: “Я не должен был этого делать! Моя клиентка должна быть в состоянии сделать это самостоятельно”, что мешало реализации эффективной стратегии на сессии.

Многие из вышеперечисленных методов оценки могут не потребоваться на каком-либо конкретном собрании группы. На самом деле, если команда ранее оценила поведение, хорошо понимает поведение, но не нашла эффективного решения, большая часть времени команды может быть потрачена на мозговой штурм новых решений. Или же член команды, возможно, уже определил управляющие переменные и может быстро поделиться ими с командой. Однако многие команды склонны переходить к анализу решения до того, как проблема будет полностью понята, поэтому командам следует позаботиться о том, чтобы поведение было четко

определено и управляющие переменные были хорошо поняты. Эти стратегии оценки порождают гипотезы, подлежащие проверке. По мере того как команды будут определять возможные управляющие переменные и экспериментировать с решениями, скорее всего, потребуется переоценка и уточнение плана.

### **Решение проблем: Анализ решений**

Как только будут определены важные переменные, команда может начать фокусироваться на решениях. Анализ решения включает в себя получение информации из оценки и определение одной или нескольких точек, в которых можно было бы внедрить решение. Что касается решений, DBT предлагает множество стратегий изменений, все из которых могут быть эффективными для поведения поставщиков, а не только для поведения клиентов. К ним относятся навыки, управление непредвиденными обстоятельствами, воздействие и когнитивные стратегии (Linehan, 1993). Опять же, предлагать эти стратегии может быть необязательно (член команды, возможно, уже реализовал их или нуждается только в кратком напоминании), но иногда эти конкретные мероприятия будут важны.

### **Навыки**

Все навыки DBT могут быть реализованы в команде DBT, либо для изменения поведения внутри команды, как часть плана для реализации с клиентом, либо в личной жизни члена команды. Обращение к руководствам по обучению навыкам является стандартной частью деятельности команды DBT и имеет важное значение для решения определенных командных проблем. Члены команды могут предлагать навыки в качестве решений как можно чаще. Хотя это не полный список каждого конкретного навыка, обычно используемые навыки в команде включают:

1. *Осознанность*. Все навыки внимательности могут быть полезны в команде и на занятиях. Например, сохранение беспристрастной позиции по отношению к членам команды и

клиентам может коренным образом изменить то, как человек воспринимает ситуации и взаимодействует с другими. Все члены команды практикуют единомыслие во всей команде и часто используют мудрый разум в команде в отношении себя, товарищей по команде и клиентов.

2. *Межличностная эффективность.* Опять же, все навыки межличностного общения могут быть использованы в команде и в терапии. DEAR MAN может быть полезен, если попросить товарища по команде изменить поведение, GIVE имеет важное значение для поддержания отношений с членами команды, и FAST может стать важным, если кто-то испытывает потерю самоуважения в команде или считает, что его точка зрения не услышана. Определение своих приоритетов перед сложным взаимодействием в команде может оказаться бесценным. Наконец, определение эффективных уровней интенсивности может быть полезно для обеспечения баланса между командной культурой и индивидуальными потребностями. (Навыки проверки, диалектики и бихевиоризма, также из модуля межличностной эффективности, упоминаются в другом месте этой главы.)
3. *Толерантность к дистрессу.* В то время как команда может рассматривать отвлечение внимания, образы и молитву (навыки из модуля терпения к бедствиям) во время работы в команде как отвлекающие от взаимодействия в команде, эти навыки могут быть чрезвычайно полезны для членов команды вне команды, во время и вне сессии. Другие навыки терпимости к бедствиям очень полезны в команде и вне ее: TIP, Самоуспокоение, Поиск смысла, Релаксация и другие навыки выживания в кризисных ситуациях могут помочь переносить трудные разговоры в команде и с клиентами. Навыки Радикального принятия неоценимы для принятия ответов друг друга в команде, медленного прогресса клиентов и многих других реалий, с которыми может быть трудно смириться. Использование членами команды этих навыков в команде будет иметь важное значение для преодоления

многочисленных проблем, связанных с поддержанием эффективной команды и лечением.

4. *Эмоциональная регуляция.* В некоторых клинических командах, не связанных с DBT, открытое выражение эмоций может не приветствоваться, но в команде DBT, где члены команды проводят терапию друг с другом, опыт и выражение эмоций в умелой, регулируемой манере высоко ценятся. Внимательность к текущим эмоциям, наряду с определением эмоций и пониманием модели и функции эмоций, может помочь команде выявлять и решать проблемы, а также проверять опыт своих товарищей по команде. Навыки, которые помогают клиницисту регулировать интенсивность эмоций, также будут важны, такие как навыки PLEASE и противоположные действия. Прежде всего, сохранение акцента на эмоциях — как для поставщика, так и для клиента — является основной частью DBT, и ее нельзя упускать из виду в команде. Команды, которые регулярно проводят собрания, на которых не выражаются эмоции, должны определить этот недостаток как проблему и активно работать над повышением внимания к эмоциям.

Например, в команде DBT члены команды ставят себя на повестку дня, заявляя, что они очень эмоциональны по отношению к конкретному клиенту, но они не знают, в чем проблема. Команда может предложить поставщику использовать навык Описания, чтобы помочь команде понять проблему. Это описание мыслей, ощущений и других переживаний может привести команду к предположению, что эмоция - печаль, и дальнейшая оценка может определить, что член команды опечален болезненными изменениями для клиента, такими как болезнь или предстоящий разрыв романтических отношений. Затем команда тщательно проверит и обсудит, какие навыки могут быть полезны для члена команды, включая Внимательность к текущим эмоциям, Радикальное принятие, Отвлечение внимания и решение проблем для следующего сеанса терапии.

Другим примером может быть член команды, который ставит себя на повестку дня, чтобы получить помощь в связи с сильным

разочарованием в поведении клиента, мешающем терапии. Команда могла бы предложить поставщику услуг непредвзято определить поведение клиента и его собственную реакцию, а затем перейти к разумному мышлению, чтобы определить, как двигаться дальше. В здравом уме член команды может сказать, что ему нужно решить проблему напрямую, но сильный страх перед реакцией клиента ведет к избеганию. Затем команда могла бы помочь своему товарищу по команде справиться с ситуацией, в том числе написать сценарий того, что они скажут, и отрепетировать его либо скрытно, либо с помощью ролевой игры в команде.

Для успешного внедрения решения члену команды может потребоваться освоить новые навыки (навыки и стратегии DBT, стратегии других мероприятий, основанных на фактических данных, или другие навыки). Хотя дидактика не является основным направлением деятельности команды, обучение часто происходит естественным образом, когда команда помогает товарищу по команде изменить поведение. Команда может обучать и / или моделировать новое терапевтическое вмешательство или навык, которые их товарищ по команде может использовать для своей следующей сессии или для собственной личной выгоды. В обучающих командах приобретение новых моделей поведения может быть значительной частью вмешательства команды. Например, если члену команды было бы полезно использовать навык Восстановления после инвалидности либо для собственного регулирования эмоций, либо для обучения клиента, команда может потратить время на обучение этому навыку либо на собрании команды, либо в другое время.

Короче говоря, навыки так же ценны на командных собраниях, как и в терапевтическом кабинете. Ожидается, что члены команды DBT будут использовать свои навыки в повседневной жизни в рамках предоставления DBT клиентам; они также получают выгоду от их использования на собраниях команды. На эти навыки можно положиться при решении многих типов проблем, которые члены команды будут решать в команде.

## Управление в чрезвычайных ситуациях

“Управление непредвиденными обстоятельствами” относится к управлению последствиями, возникающими после определенного поведения. Последствия могут способствовать увеличению или уменьшению вероятности того, что такое же поведение повторится в будущем. Команда DBT может быть чрезвычайно полезна в укреплении и ослаблении поведения конкретного члена команды, как в терапевтическом кабинете, так и на собраниях команды. Команда управляет непредвиденными обстоятельствами в сотрудничестве с членом команды посредством очень прозрачного процесса. Эти стратегии особенно полезны для того, чтобы заставить товарища по команде продолжать совершать трудные поступки, даже если клиент или другие факторы могут работать против них.

В команде DBT укрепление эффективного поведения является наиболее часто используемой стратегией управления непредвиденными обстоятельствами. Подкрепление - это любое последствие, которое увеличивает вероятность определенного поведения в аналогичном контексте в будущем. Подкрепление может быть использовано для повышения вероятности эффективного поведения поставщика услуг на сеансе, в команде, а также в другое время. Команды должны оценить, что служит подкреплением для каждого товарища по команде, и не предполагать, что это всегда будет похвала или внимание для всех. Товарищи по команде, скорее всего, будут расходиться во мнениях относительно того, что служит подкреплением; примеры могут включать похвалу, улыбку, подчеркивание эффективности коучинга или вмешательства поставщика услуг, рассказ другим об эффективном поведении поставщика услуг или разрешение члену команды выйти из центра внимания. Может быть полезной командная дискуссия о том, какие командные реакции служат подкреплением.

Укрепление желаемого поведения во время сеанса является важной задачей для команды, прежде всего потому, что клиенты могут наказывать за эффективное поведение поставщика услуг, особенно

если вмешательство создает некоторые неудобства для клиента. Например, когда член команды напрямую обсуждает трудную тему с клиентом, клиент может расстроиться, замкнуться, казаться сердитым или иным образом снизить вероятность того, что член команды будет прямолинеен в будущем. Товарищ по команде говорит: “Я знаю, что это было трудно, но это был самый эффективный подход, который я могу придумать. Продолжайте в том же духе!” может нейтрализовать реакцию клиента и усилить это эффективное поведение терапевта для будущих сеансов.

Укрепление умелого поведения внутри команды также имеет важное значение. Товарищ по команде может с большей вероятностью поднять слона в комнате, или прийти вовремя, или использовать язык без осуждения, если команда может усилить такое командообразующее поведение. Например, когда товарищ по команде говорит: “Мне нужно кое о чем поговорить, но я смущен и не хочу об этом говорить”, другие члены команды могут ответить: “Я так рад, что вы подняли эту тему!” и оказать помощь, что, в свою очередь, может повысить вероятность того, что член команды поднимет дополнительные сложные темы в будущем.

Команда также может быть осведомлена об эффективном поведении провайдера за пределами команды и сессий. Подкрепления очень эффективны в том, чтобы заставить членов команды выполнять домашнюю работу или пробовать новые решения в свое личное время. Например, товарищи по команде могут предписать отправиться домой и отдохнуть, чтобы справиться с болезнью, или попытаться поговорить с ДОРОГИМ ЧЕЛОВЕКОМ с любимым человеком, чтобы предоставить время для решения конкретной проблемы клиента или изучения нового терапевтического вмешательства. Член команды может отчитаться перед командой о том, что он выполнил свою домашнюю работу, и команда может праздновать!

Наказание, вызывающее отвращение последствие, которое может снизить вероятность поведения в будущем, также имеет отношение к команде. Часто команда работает над тем, чтобы уменьшить влияние наказания клиента (как упоминалось выше); товарищам по

команде необходимо будет отслеживать случаи наказания за эффективное поведение и пытаться противодействовать влиянию клиентов, наказывающих поставщика. Наказание также может произойти непреднамеренно в команде; товарищ по команде может выйти из-под контроля, столкнувшись с определенной темой, и закатывать глаза, стонать или спорить с другим товарищем по команде, и все это может действовать как каратели. Это может помешать члену команды эффективно вести себя в команде (например, обращаться к слону в комнате), если это поведение не будет выделено и рассмотрено на собрании команды.

Также будут случаи, когда товарищи по команде могут пожелать снизить вероятность определенного поведения в команде, такого как самооценка в команде, вынесение суждений о клиенте, прерывание товарищей по команде или усиление неэффективного поведения клиента или поставщика. Члены команды DBT могут стратегически и осторожно время от времени использовать легкие формы наказания, но делать это с осторожностью. Высказывание: “Я считаю, что вы усилили суицидальное поведение в этой ситуации” может быть эффективным средством наказания; “Вы звучите осуждающе” и “Я бы хотел, чтобы вы изменили то, как вы это сформулировали”, также могут действовать как каратели. Однако мы обнаружили, что другие стратегии изменения поведения гораздо более эффективны в команде; стратегии наказания часто значительно снижают мотивацию члена команды, и они не учат поставщика услуг тому, что делать, а только тому, чего не следует делать. Наказание также часто влияет на отношения членов команды. Наказание может повлиять не только на конкретное поведение (например, самоуничижение), оно может непреднамеренно повлиять и на других, например, на то, готов ли член команды обратиться за консультацией в более широком смысле или вообще выступить в команде. Наказание следует применять только с осторожностью и с учетом воздействия стратегии; возможно, сосредоточения внимания на подкреплении альтернативного поведения будет достаточно и окажет гораздо меньшее негативное влияние на члена команды и команду. Некоторые члены команды могут быть склонны сильно полагаться

на наказание. Команда может провести дискуссию об эффективности наказания и о том, когда оно полезно или вредно; может потребоваться руководитель группы или наблюдатель, чтобы помочь команде определить и управлять проблемным поведением в команде, либо со всей командой, либо индивидуально. Полезный обзор принципов наказания можно найти в Рамнере и Тернеке (2008).

Полезной альтернативой наказанию за снижение частоты поведения является исчезновение, которое влечет за собой устранение подкреплений для ранее усиленного поведения. Например, команда может оценить и обнаружить, что команда укрепила товарища по команде, оценивающего клиента, смеясь или предоставляя подтверждение, особенно когда этот поставщик осуждает. Команда может предпринять согласованные усилия, чтобы прекратить подкрепление любых осуждающих утверждений, возможно, в сочетании с подкреплением для замены осуждающих утверждений подтверждающими.

Все эти вмешательства можно обсуждать открыто. Как и при лечении ДВТ, прозрачность управления чрезвычайными ситуациями в команде ДВТ может быть очень полезной. Например, товарищ по команде может сказать легким тоном: "Я не собираюсь усиливать это! Ты звучал довольно осуждающе. Попробуйте повторить это, а затем мы продолжим".

### **Экспозиция**

Когда член команды избегает определенного поведения на сеансе или в команде, особенно если избегание вызвано беспокойством, участие в неформальном или формальном общении с командой может быть очень полезным. Например, если кто-то не решается говорить о самоубийстве с клиентом из-за страха затронуть эту тему, команда может провести неформальную экспозицию, часто поднимая тему самоубийства в команде, заставляя провайдера разыгрывать ролевую игру, посвященную самоубийству, и многократно репетировать наихудший сценарий. Формальная

экспозиция может включать разработку списка избегаемых тем /ситуаций и систематическую стратегию оптимизации обучения на основе новых воздействий (см. Краске, Треанор, Конвей, Збозинек и Вервлиет, 2014); если член команды пережил смерть клиента и испытывал трудности при обсуждении самоубийства даже при неформальной экспозиции, команда может рекомендовать более обширное формальное экспозицию.

## Когнитивные Стратегии

Когнитивные стратегии также могут быть полезны в команде DBT. Определенные когнитивные способности могут мешать эффективному вмешательству — например, члену команды, склонному к осуждающим мыслям, может быть труднее использовать стратегии принятия с конкретным клиентом. В DBT когнитивные стратегии включают как неформальные стратегии, такие как наблюдение за мыслями, выделение последствий определенного поведения, замена осуждающих или опровергающих мыслей мыслями без осуждения и увеличение частоты подтверждающих мыслей, так и формальные когнитивные вмешательства, такие как Проверка фактов (Linehan, 2015a, 2015b), оспаривание мыслей и другие распространенные стратегии когнитивной модификации. Неэффективные мысли будут выявлены на этапе оценки, и команда может использовать их с помощью различных когнитивных стратегий.

Как только решения будут сгенерированы, член команды может выбрать хотя бы одно решение, при необходимости попрактиковать его в команде, а затем согласиться на его реализацию. Часто этот процесс происходит очень быстро, например: “Спасибо! Я попробую это сделать!” или “Хорошо! Я получил то, что мне было нужно! Спасибо!”

Как правило, в команде DBT не требуются более формальные стратегии приверженности; члены команды DBT находятся там добровольно и обращаются за помощью, поэтому им не нужно

укреплять свою приверженность. Однако в определенных случаях, если приверженность поставщика не является сильной, могут быть реализованы стратегии приверженности. Плюсы и минусы могут быть наиболее полезными, например, при обсуждении того, будет ли член команды менять привычки сна, чаще медитировать, выполнять упражнение "мудрый разум" перед определенной сессией, применять ролевые модели поведения на собрании команды, больше говорить в команде на следующей неделе или просто включить что-то в повестку дня на следующей неделе. Также может оказаться полезной краткая репетиция и/или стратегии устранения неполадок. Они могут включать: "Вы хотите попрактиковаться в этом один раз сейчас, просто чтобы убедиться, что у вас это есть?" или "Есть ли что-нибудь, что может сделать ваш клиент, что может сбить вас с вашего плана?" Или член команды может связаться с товарищем по команде вне собрания команды, например: "Могу ли я найти одного из вас позже, чтобы обсудить мой план?"

## ДИАЛЕКТИКА

Как и в лечении DBT, диалектика лежит в основе команды DBT. Основное внимание по-прежнему уделяется балансу принятия и изменений: принятию того, где находятся член команды и терапия, и одновременной работе над их изменением. И еще раз, баланс принятия и изменений не означает равные части принятия и изменений; вместо этого оба полюса сильно присутствуют на каждой встрече команды, и акцент на одном полюсе или другом будет зависеть от того, что эффективно для цели любого данного взаимодействия. Поддержание диалектической позиции потребует многих диалектических стратегий. Как резюмируется в Linehan (2015b), существует пять основных категорий диалектических стратегий:

1. Всеобъемлющее диалектическое мировоззрение и стратегии.
2. Основные стратегии (решение проблем в сравнении с проверкой).

3. Стратегии коммуникативного стиля (непочтительный против взаимный).
4. Стратегии ведения пациентов (консультация с пациентом в сравнении с окружающей средой).
5. Интегративные стратегии (стратегии решения конкретных проблемных ситуаций, включая стратегии суицидального поведения и кризисные стратегии).

В команде ДВТ важнейшее значение имеют всеобъемлющие и основные стратегии, а стратегии коммуникации и ведения дел реализуются в конкретных ситуациях. Поскольку основные стратегии и стратегии ведения дел упоминаются в других разделах этой книги, здесь будут обсуждаться только всеобъемлющие стратегии и стратегии в стиле коммуникации. Интегративные стратегии могут рассматриваться как помощь, помогающая члену команды более эффективно реагировать на сессии, но они обычно не используются друг с другом в команде и поэтому здесь вообще не будут рассматриваться. Все эти стратегии подробно обсуждаются в Linehan (1993).

## **Всеобъемлющее Диалектическое Мироззрение и стратегии**

### **Диалектическое Мироззрение**

Обеспечение терапии ДВТ для терапевта требует, чтобы команда придерживалась диалектического мироззрения. Одно из предположений этого мироззрения состоит в том, что события сложны, с множеством компонентов, существующих в целостной взаимосвязи, с напряженностью между полярностями. Это мироззрение предполагает, что противоположности сосуществуют; другими словами, “истина” лежит на двух противоположных полюсах, а не в одном положении.

Диалектическое мироззрение облегчает синтез, когда команда становится поляризованной. Вместо того, чтобы выяснять, кто “прав”, а кто “неправ”, команда может работать над тем, чтобы включить обоснованность в оба полюса. Этот синтез создает совершенно новый контекст для рассмотрения ситуации. Например,

когда поставщик выражает разочарование поведением клиента, мешающим терапии, вместо того, чтобы команда обсуждала, должен ли поставщик сосредоточиться на феноменологической эмпатии и на том, как поведение клиента имеет смысл, или на том, чтобы сказать клиенту, что поведение должно прекратиться, команда может сосредоточиться на обоснованности обоих этих полюсов (“Это имеет смысл, и это оказывает негативное влияние на нашу совместную работу”); это может привести к более творческим, эффективным решениям ситуации.

Диалектика также может помочь, когда вся команда становится поляризованной вместе, забывая, что может быть другой полюс. Каждый раз, когда команда натывается на “истину”, будет важно искать то, что упускается из виду, или действительность на противоположном полюсе. Собрание команды не будет полным без того, чтобы один из участников не согласился или не поставил под сомнение позицию команды, сказав что-то вроде: “С другой стороны...” или “Что мы упускаем?” Например, целая команда может объединиться в отчаянии против внешнего поставщика услуг, не связанного с ДВТ, или администратора, не останавливаясь, чтобы увидеть точку зрения этого человека. Наблюдатель и все участники могут следить за консенсусом в команде, что может быть предупреждающим признаком того, что команда поляризована и не включает оба полюса в обсуждение или ситуацию. Принятие клинических решений улучшается за счет учета множества точек зрения и отсутствия разногласий в команде.

Такое мировоззрение заставляет членов команды рассматривать ситуации как транзакционные, а это означает, что для любой ситуации или поведения нет единой причины. Вместо этого два полюса непрерывно влияют друг на друга с течением времени. Другими словами, поведение поставщика влияет на клиента, который в свою очередь многократно влияет на поставщика в ходе текущей транзакции. Например, предполагать, что клиент вызвал трудности в терапевтических отношениях, не видя при этом собственного вклада, было бы недиалектично; для членов команды важно определить вклад как клиента, так и поставщика с течением

времени, в ходе многочисленных взаимодействий, при обсуждении такого рода проблем в команде. Тот же принцип применим к ситуациям, когда член команды обвиняет родителя или другого поставщика услуг; если быть диалектичным, команда будет искать влияние на транзакции со стороны всех участников.

### Диалектические стратегии

В дополнение к диалектическому мировоззрению в команде DBT могут быть реализованы те же диалектические стратегии, которые используются при лечении DBT (Sayrs & Linehan, 2019; Linehan, 1993). Хотя все диалектические стратегии актуальны в команде, наиболее часто используются следующие:

1. *И против, но.* Язык, используемый членами команды, можно сделать более диалектическим, сделав ударение на слове и вместо слова но. Например, когда поставщик услуг борется со словами “Мне действительно нравится мой клиент, но я не могу терпеть это конкретное поведение”, это говорит о том, что два утверждения противоречат друг другу и не могут сосуществовать. Когда команда переводит формулировку на “Мне нравится моя клиентка, и я не могу терпеть ее поведение”, в заявлении признается, что оба полюса верны одновременно; команда больше не вынуждена решать, продолжает ли член команды работать с клиентом, и вместо этого начинает искать способы продолжить работу с клиентом и решить проблему, которая ограничивает возможности члена команды, или глубоко заботиться о клиенте и двигаться к отпуску или прекращению терапии.
2. *Приготовление лимонада из лимонов.* Эта диалектическая стратегия очень похожа на навык DBT поиска смысла (Linehan, 2015a, 2015b), в котором команда помогает члену команды найти возможность или ценность в трудной ситуации. Важно подчеркнуть диалектический характер этой стратегии: вместо того, чтобы переходить от страдания к видению только “хорошего” в ситуации (переходя от одного полюса к другому),

можно увидеть боль и выгоду. Например, недиалектическое утверждение "Мой клиент выразил сильное разочарование мной, но это "хорошо", потому что я учусь на этом", вместо этого будет сформулировано как "Мой клиент выразил разочарование мной. Я ненавижу это! В то же время я вижу, что многому научусь из этой ситуации".

3. *Истории и метафоры.* Точно так же, как клиентам иногда бывает трудно увидеть другой полюс, член команды также может испытывать трудности. В такой ситуации использование метафоры или истории может способствовать большей открытости для видения обеих сторон ситуации. Например, когда кто-то может не решаться провести беседу с клиентом, команда может сравнить ситуацию с хождением по раскаленным углям, чтобы добраться до любимого человека, трудным путешествием с очень желаемым результатом. Сообщение члену команды, что ему нужно сделать разоблачение, может быть встречено с большим страхом; использование метафоры, аналогии или личной истории может расширить кругозор и, следовательно, повысить уровень диалектического мышления и готовности.

### **Стратегии Коммуникативного Стиля**

Баланс стиля также важен в команде DBT: баланс взаимности с непочтительностью может быть важен для поддержания движения, скорости и потока в команде. Использование усиленной драматичности, неортодоксальных ответов и особенно юмора в сочетании с теплотой и одобрением будет поддерживать командную дискуссию. Например, когда большинство членов команды горячо подтверждают страх провайдера перед недавней попыткой самоубийства клиента, восклицание одного из товарищей по команде "Святое дерьмо!" может испортить настроение и не дать команде застрять.

Каждый товарищ по команде, скорее всего, будет склоняться к тому или иному стилю; однако, как и в самом DBT, все члены команды

должны уметь применять как взаимные, так и непочтительные стили. Как обсуждалось в другом месте, может потребоваться некоторое формирование, чтобы терпеть непочтительность в команде. Непочтительность - это не сарказм и не подлость: вместо этого это непредвзятый, новый ответ, используемый для привлечения внимания. Членам команды необходимо будет различать непочтительность и сарказм и обсуждать суждения, когда они возникают, а также любую защиту. Команда может открыто говорить о суждениях, когда это происходит; в таких ситуациях будет важно давать обратную связь.

Любому члену команды может быть легко ошеломиться количеством стратегий, перечисленных здесь. На самом деле терапия для терапевта, скорее всего, не будет выглядеть как набор стратегий, она будет выглядеть как теплая, поддерживающая, полезная дискуссия между товарищами по команде. В большинстве команд эти обсуждения также являются краткими из-за ограничений по времени. Часто поставщики услуг уже продумали большую часть проблемы и могут нуждаться в очень конкретной, краткой помощи, чтобы иметь возможность двигаться вперед. Для команд будет важно оставаться эффективными, делать то, что работает, и не замедляться, пытаясь использовать каждую стратегию. В большинстве случаев терапия для терапевта является прямой и краткой. Если вмешательство команды не поможет, к обсуждению можно вернуться на следующем собрании команды.

Чтобы проиллюстрировать краткость вмешательства команды, мы включили следующий пример:

**ПРОВАЙДЕР:** Команда, мне бы не помешала помощь! Я очень расстроен своим клиентом. Вчера на сессии я по-настоящему разозлился. Я прошу помощи в оценке, потому что явно чего-то не хватает. Я думаю, что некоторая проверка тоже поможет утихомирить мой гнев.

**ТОВАРИЩ ПО КОМАНДЕ:** Ты знаешь, что это вызвало?

**ПОСТАВЩИК:** Это было, когда моя клиентка сказала мне, что оставила свою дневниковую карточку дома. Обычно я бы так

не расстраивался, но мы говорили об этой проблеме на прошлой сессии, и я даже писал ей в течение недели. Каким-то образом она все еще забывала об этом. Я пытался оценить ситуацию на сессии, но на этом я и застрял. Я не могу понять, почему это продолжает происходить, несмотря на всю мою работу.

**ТОВАРИЩ ПО КОМАНДЕ:** Во-первых, это звучит совершенно неприятно! Я бы тоже разозлился. Во-вторых, расскажите нам, что вы уже знаете об этой дневниковой карточке, тогда мы сможем добавить еще несколько идей.

[Поставщик услуг описывает, когда клиент обычно делает свою дневниковую карточку, что она всегда приносила ее раньше, но потом внезапно остановилась.]

**ТОВАРИЩ по КОМАНДЕ:** Похоже, что-то изменилось, если раньше она довольно регулярно обращалась с карточкой. Было бы полезно, если бы вы могли оценить, когда произошло изменение. Изменился ли ее распорядок дня? Или что-то случилось, когда вы просматривали ее карточку вместе с ней прямо перед этим?

**ПРОВАЙДЕР:** Конечно! Это прекратилось сразу после того, как она сказала мне, что ей действительно неловко писать что-то в своем дневнике. Я совсем забыл об этом. Она разозлилась на меня на том сеансе, потому что я не понимал, как сильно ей было стыдно за это. Я постараюсь подробнее рассказать об этой сессии и посмотрю, есть ли во мне какой-то стыд или гнев. Большое спасибо — это все, что мне сейчас нужно, я проверю еще раз на следующей неделе, если все еще буду чувствовать себя застрявшим.

## **ТЕРАПИЯ ДЛЯ ТЕРАПЕВТА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ НЕДОСТАТОЧНОЙ**

Как обсуждалось ранее, команда должна сохранять бдительность в отношении проблем членов команды, которые являются слишком

масштабными или интенсивными для решения командой. В то время как команда действительно обеспечивает терапию для терапевта, роль члена команды DBT не включает в себя предоставление услуг для товарищей по команде. Члены команды являются коллегами-профессионалами и коллегами и не должны становиться менеджерами по лекарственным средствам, индивидуальными терапевтами или посредниками друг для друга. Если значительное время совещания тратится на одну и ту же проблему неоднократно, или проблема, по-видимому, недостаточно меняется, или у команды просто нет времени или опыта для решения проблемы, команда может рекомендовать конкретному члену команды получить профессиональную помощь вне команды. Это может быть в форме лечения травм, вмешательства во сне, семейной терапии или многих других вмешательств.

Многие проблемы будут просто приняты или потребуют минимального вмешательства с использованием стратегий, описанных в этой главе. Но для более сложных проблем, которые не отреагировали на попытки команды найти решения и являются неприемлемыми, могут потребоваться другие меры. Команды не должны продолжать мероприятия, которые не работают, и не должны пытаться решать проблемы, выходящие за рамки их компетенции. Если роли становятся запутанными или некоторым членам не нравится уровень или тип вмешательства, такого рода проблемы следует обсудить в команде и рассмотреть альтернативные решения. Когда проблемы в команде не соответствуют стратегиям, описанным в этой главе, может оказаться полезной консультация со стороны. Это может быть эксперт DBT, администратор или любой другой человек, обладающий свежим взглядом и навыками управления межличностными конфликтами.

Также могут возникнуть ситуации, которые создают проблемы в команде или с клиентами, в которых поставщик не желает обсуждать проблему в команде. Чтобы поддерживать коллегиальный, заботливый, добровольный тон в команде, эти вопросы не должны быть вынесены на всеобщее обозрение в команде DBT. В таком случае руководитель группы будет

необходим. Руководитель группы может просмотреть командные соглашения и попытаться создать мотивацию один на один и / или помочь этому человеку подготовить что-то для обсуждения в команде. Руководитель группы может также помочь этому человеку получить ресурсы за пределами команды, если это необходимо. Вытеснение проблем из неохотного товарища по команде не только расстроит этого члена команды, но и может заставить всех участников скрывать уязвимости.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Терапия для терапевта - это действительно основа команды DBT. Это начинается с основы проверки; терапия для терапевта будет работать только в том случае, если каждый член команды чувствует себя в достаточной безопасности, чтобы быть уязвимым и открытым в команде. Доверие, сострадание и забота очень важны. В этом контексте теплоты и принятия члены команды могут включить себя в повестку дня, указать, какие препятствия мешают эффективному лечению, и обратиться за помощью. Эти препятствия могут включать эмоции, проблемные непредвиденные обстоятельства, недостаток навыков или знаний или многие другие проблемы. Затем команда может использовать вышеуказанные стратегии, чтобы помочь клиницисту продвинуть лечение одного или нескольких клиентов путем лечения члена команды. Важно помнить, что не существует установленных правил или протоколов для оказания помощи членам команды; эти вмешательства могут занять 30 секунд, и поставщик услуг может снова двигаться вперед, или они могут быть более формальными и происходить на нескольких собраниях команды. Каждый член команды должен быть готов к тому, что необходимо, используя принципы и стратегии DBT.

## **ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ**

- Попрактикуйтесь в использовании всех шести уровней валидации на одном командном собрании.

- Обратите внимание на свою первую реакцию, когда товарищ по команде описывает ошибку. Сначала поэкспериментируйте с их валидацией, прежде чем предлагать решения. Спросите мнение своего товарища по команде.
- Практикуйтесь в определении поведения в команде. Все члены команды определяют целевое поведение, которое они пытаются изменить, и команда может попрактиковаться в том, чтобы сделать эти описания более точными.
- Практикуйте цепной анализ друг на друге. Используйте доску или проектор, чтобы вся команда могла видеть цепочку. Попытайтесь определить управляющие переменные (т.е. Переменные, которые кажутся наиболее влияющими на поведение).
- Попрактикуйтесь в анализе недостающих звеньев с товарищем по команде, который придерживался определенного поведения и не выполнил его.
- Потренируйтесь перечислять как можно больше решений для цепочки членов команды.
- Для конкретной проблемы выберите одно решение и попросите каждого члена команды отрепетировать его перед остальными членами команды.
- Обсудите, какие формы поведения в команде служат подкреплением для каждого члена, а какие - карателями.
- Члены команды пишут о ситуации, в которой реакция команды повысила их готовность к трудным разговорам. Что сделала команда? Почему это сработало?
- Затем участники пишут о реакции команды, которая снизила их готовность выполнять сложные задачи на благо команды. Почему это не сработало?
- Члены команды делятся с командой тем, что они написали, используя непредвзятую позицию и умение описывать.
- Обсудите и подведите итоги для всей команды.
- Проведите командную дискуссию о применении наказания в команде. Когда это полезно? Когда это вредно?

- Потренируйтесь говорить что-то прямо товарищу по команде. Начните с комментариев низкой интенсивности, таких как: “Мне не очень нравится твоя рубашка”, даже если это неправда. Попросите каждого члена команды сказать что-то подобное кому-нибудь в команде. Обсудите проблемы, связанные с тем, чтобы быть откровенными друг с другом. Постепенно переходите к прямой обратной связи о клиенте или событии в команде, используя навык Описания. Обязательно сбалансируйте такие прямые комментарии с теплотой и одобрением. Практикуйте укрепление прямого общения друг с другом.
- Практикуйте непочтительные реплики.
- Потренируйтесь давать одну ответную и одну непочтительную реплику для одной и той же ситуации. Делитесь с товарищами по команде.
- Проведите командную дискуссию о том, когда непочтительность может превратиться в сарказм, осуждение или подлость, и как вы хотите справиться с этим в команде.
- Попросите товарища по команде провести с вами разъяснительную работу по поводу поведения, которого вы избегали.
- Помечайте стратегии, используемые другими членами команды, каждый раз, когда вы их замечаете.

## ГЛАВА 6. РЕАГИРОВАНИЕ НА ПРОБЛЕМЫ В КОМАНДЕ DBT

Ожидается, что у команд будут возникать проблемы на регулярной основе. На самом деле, если в команде нет напряжения или трудных моментов, скорее всего, она не диалектична! Поскольку проблемы неизбежны, командам потребуется способ их выявления и решения. Как мы говорили в главе 5, многие из тех же принципов DBT, которые полезны в терапии, применимы и к решению командных проблем.

Большинство проблем будут быстро решены с помощью краткого комментария или вмешательства, такого как обратная связь от наблюдателя, непочтительный комментарий или простая просьба что-то изменить. Как правило, командным проблемам не требуется много времени для их решения. И многие проблемы вообще не будут нуждаться в решении! На самом деле, члены команды могут испытывать усталость, если они пытаются решить каждую проблему. При обсуждении того, какие проблемы следует решать, будет чрезвычайно важно помнить о цели, которая состоит в том, чтобы обеспечить точность DBT, убедившись, что члены команды обладают достаточными навыками и возможностями для продвижения команды и лечения вперед. Ключ к решению проблем команды состоит в том, чтобы знать, какие проблемы игнорировать, а на какие ориентироваться, исходя из того, какие проблемы действительно мешают достижению этой цели. Сосредоточив внимание на изменениях, товарищи по команде могут одновременно радикально принять состояние команды, поведение других членов команды, трудности каждого отдельного члена, темпы прогресса и те проблемы, которые в данный момент неразрешимы, точно так же, как принятие используется поставщиками DBT со своими клиентами. Всем членам команды придется смириться с тем, что им не нравится, по крайней мере, время от времени!

В этой главе основное внимание уделяется решению тех проблем, которые создают препятствия для верности DBT в командах. Кроме

того, для команд, которые работают хорошо, эти стратегии также могут быть полезны для мониторинга состояния команды, тонкой настройки, предотвращения проблем и достижения успехов в команде.

## ПРОФИЛАКТИКА

Предотвращение проблем в команде до их начала - идеальный вариант. Одна из главных целей повестки дня, ролей и другой структуры, обсуждаемых в этой книге, состоит в том, чтобы помочь команде двигаться в правильном направлении и предотвращать проблемы. Конечно, не все проблемы можно предотвратить, и, на самом деле, ожидание возникновения определенных проблем, прежде чем вводить много структуры, может быть полезной стратегией. Тем не менее, мы рекомендуем определенные стратегии, которые помогут предотвратить проблемы, в том числе:

1. Проведите ориентирующую и целеустремленную беседу с каждым участником, когда они присоединятся к команде, и еще раз по мере необходимости. Это позволит убедиться, что все члены команды согласны с определенной структурой и практикой. Это дает каждому члену команды разрешение вызывать и решать проблемы по мере их возникновения, не опасаясь, что некоторые люди по-другому понимают, как работает команда и каковы ее цели.
2. Следуйте соглашениям команды DBT. Соглашения обеспечивают структуру и методы, помогающие членам команды внимательно следить за тем, что происходит в команде, избегать проблем в команде и бороться с ними, когда они возникают. Это включает в себя поддержание беспристрастной позиции друг по отношению к другу, обеспечение терапии для терапевта и сосредоточение внимания на предоставлении высокоэффективного лечения с высокой точностью. Соглашения также помогают создать безопасное место, где можно бросить вызов друг другу, изучить то, что

- упускается из виду, и поговорить о том, что вызывает беспокойство.
3. Сбалансируйте структуру с гибкостью. С одной стороны, жесткое соблюдение соглашений и структуры команды, скорее всего, повредит команде, чем поможет ей. С другой стороны, изменение структуры из-за проблем с товарищем по команде может привести к избеганию, усилению проблемного поведения и другим проблемам. Важно продуманно создавать структуру, соглашаться с ней и придерживаться ее. По мере развития команды внимательное обсуждение того, какие компоненты, возможно, потребуется изменить, может помочь команде стратегически и тщательно адаптировать структуру.
  4. Проверяйте друг друга и поддерживайте феноменологическую эмпатию к каждому члену команды.
  5. Развивайте культуру, в которой поведение, эффективное для команды, подкрепляется всеми членами (а не только лидером).
  6. Подчеркните, что идет хорошо — в команде, с клиентами и для отдельных членов команды. Большинство команд обладают множеством сильных сторон; если в центре внимания находятся только проблемы, команда может упустить из виду уже разработанные эффективные стратегии. Когда проблемы рассматриваются в контексте успехов, они приобретают меньшую силу, чем если бы они были единственным фокусом команды.
  7. Регистрируйтесь друг у друга. Запланируйте ежегодные ретриты или время от времени выделяйте время для команды, чтобы спросить, как дела у команды. Такие разговоры могут стать частью командной рутины. Создайте платформу, на которой члены команды могли бы вносить свой вклад, формировать команду и вносить свой вклад в ее культуру.
  8. Проводите время вместе вне команды. Поддержание здоровья команды требует достаточного доверия друг к другу, чего не произойдет без времени на взаимодействие и знакомство друг с другом. Совместное участие в случайных общественных мероприятиях и обмен некоторой личной информацией

помогут создать дух товарищества и доверия, которые могут способствовать уязвимости в команде.

9. Получайте удовольствие! Развивайте командную культуру юмора и глупости, чтобы сбалансировать порой очень серьезные темы, обсуждаемые в команде.
10. Примите команду. В этой главе основное внимание уделяется изменениям и разработке решений. Чтобы сохранить центральную диалектику в DBT, этот акцент на изменениях должен быть сбалансирован с сильным акцентом на принятие. У всех команд будет напряженность, это необходимый компонент любой команды, придерживающейся диалектической позиции. Все команды будут испытывать моменты разочарования между участниками. Некоторые командные собрания будут казаться бесполезными. Важно глубоко принять идею о том, что команда никогда не будет идеальной. Это согласие также распространяется на отдельных членов команды, которые могут расстраивать, беспокоить или раздражать других. У каждого члена команды будет своя “причуда”, “ахиллесова пята” или поведение, которое порой бывает проблематичным. Эти индивидуальные различия необходимы для того, чтобы команды могли испытать тезис, антитезис и синтез. Не каждая причуда или различие должны обсуждаться до тех пор, пока они не будут “решены”. Разрешить некоторым проблемам лежать так же важно, как и стратегии, представленные здесь. Для решения других проблем может потребоваться время или они будут иметь меньший приоритет по мере решения других, более неотложных проблем. Команды могут оценить, необходимо ли решать проблему, или более эффективно “полюбить причуду”, переждать ее или все вышеперечисленное.

## **ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ**

Иногда проблемы в команде совершенно очевидны, но часто в комнате есть незаметный слон, которого трудно точно определить. Часто руководитель группы, наблюдатель или команда в целом

замечают изменения во взаимодействии в команде. Это может происходить постепенно, или изменение может быть резким из-за таких событий, как присоединение нового участника, самоубийство клиента или любое другое событие, которое меняет культуру команды.

Во-первых, простое наблюдение может выявить проблемы команды. Каждый член команды несет ответственность за выявление проблем в командной культуре, в том числе за то, что участники постепенно становятся более субъективными, или за то, что участники не решают проблемы с внедрением ДВТ друг другом. Команда не будет работать эффективно, если члены команды заметят проблему и будут ждать, пока руководитель группы или наблюдатель узнают о ней и решат ее. Все члены команды должны умело выразить свое собственное огорчение и вызвать слонов в комнате. Такие проблемы могут обсуждаться в команде, или можно сначала обратиться за советом к руководителю группы в частном порядке. Затем эта тема может быть включена в повестку дня для группового обсуждения, если это необходимо.

Мы также использовали запланированные проверки команды для выявления проблем, даже когда кажется, что команда работает без сбоев. Это может помочь выявить проблемы на ранней стадии, и члены команды часто ценят знание того, что существует регулярная система обсуждения их проблем. Такая регистрация может быть проведена в команде, на выездном совещании или один на один. Делать это один раз в год может быть достаточно, когда нет очевидных проблем (это служит для предотвращения проблем); в определенные периоды времени может потребоваться большая частота, когда по какой-либо причине может потребоваться больше внимания к функционированию команды.

Полезно добавить структуру регистрации, назначив вопрос или тему для приглашения к разговору. Зарезервируйте достаточное количество времени для этих бесед (например, 30 минут) или планируйте возвращаться к ним в течение нескольких встреч. Когда мы даем подсказку, мы считаем наиболее полезным дать команде время подумать и подготовиться, а затем попросить каждого

участника обратиться к подсказке по очереди, без ответа от других, пока у каждого не будет своей очереди. Мы также обнаружили, что сначала может быть полезно выполнить “бесплатную запись”: каждый участник пишет в течение нескольких минут в ответ на приглашение, затем каждый участник по очереди делится своим ответом. Такой подход, по-видимому, сводит к минимуму влияние других участников и изменение их ответов, а также может привести к получению лучшей информации для команды.

Подсказки для этих регистраций должны быть адаптированы к вашей собственной ситуации. Некоторые подсказки, которые мы использовали в наших командах, включают:

- Какие две вещи, которые вы делаете в команде, являются эффективными для команды? Какие две вещи, которые вы делаете, неэффективны?
- Каковы два главных элемента нашей команды, которые хорошо работают для вас? И какие две главные вещи вы хотели бы изменить?
- Просмотрите командные соглашения. Где команда придерживается договоренностей и куда она сдвинулась? Есть ли у вас сомнения или опасения, связанные с каким-либо из соглашений?
- Где простираются ваши границы? Какие привычки у вас выработались, которые может быть трудно сохранить в долгосрочной перспективе? Есть ли что-то, что команда делает или просит вас, что расширяет ваши возможности?
- Подумайте о ситуации, когда команда повысила вашу готовность к трудным разговорам. Что сделала команда? Почему это сработало? И что сделала команда, что снизило вашу готовность выполнять сложные задачи на благо команды? Почему это не сработало?
- Как вы справляетесь с чувством критики или смущения? Как команда может узнать, что вы так себя чувствуете? Нравится ли вам, как вы справляетесь с подобными ситуациями? Если нет, то как вы могли бы сделать этот ответ эффективным для себя, своей команды и своих клиентов?

- Какими видами влияния вы обладаете? Как это влияет на ваше поведение в команде? Эффективно ли это? Какие еще виды влияния вы видите в команде? Каждый член команды обладает различными видами власти или влияния на других членов и на командную культуру в целом. Некоторые члены команды обладают большой властью из-за своей роли в агентстве или группе (например, они являются боссом или руководителем для некоторых или всех членов команды). Другие могут оказывать влияние другого типа из-за большого опыта, подготовки или знаний. Другие могут оказывать значительное влияние, потому что их обожают или считают хрупкими, и никто не хочет ранить их чувства, или потому, что у них сильная неприязненная реакция на определенные высказывания в команде. Например, если один человек становится крайне оборонительным каждый раз, когда разговор заходит о поведении внутри команды, этот человек может оказать значительное влияние на обсуждение в команде.

У членов команды может возникнуть сильное желание просто погрузиться и широко раскрыть тему в команде, используя более конфронтационный или грубый стиль. Часто это наиболее полезный и эффективный способ; однако с членами команды, которые еще не привыкли к очень прямому общению, команде может потребоваться провести некоторый инструктаж и смягчение. А некоторые команды просто предпочитают более мягкие прикосновения. Это нормально! Помните, что цель состоит в том, чтобы помочь команде стать более эффективной; важно будет продуманно выбирать способы действий, которые приведут всю команду к цели.

Побуждения избегать могут быть сильными для некоторых проблем. Хотя может быть эффективно игнорировать проблемы, которые не мешают целям команды, команде необходимо будет решать проблемы, которые нарушают функционирование команды. Избегание препятствует выработке решений, а также сообщает о том, что некоторые темы являются запретными или слишком сложными. Если в команде высокая напряженность и есть нежелание открыто обсуждать эти темы, руководитель группы

может проводить встречи 1:1 или 1:2 с членами команды. Следует четко дать понять, что руководитель группы не несет ответственности за решение всех этих проблем, а просто способствует оценке, обобщению информации и направляет команду к решению проблем. Ответственность за решение проблем лежит на команде, а не на каком-либо отдельном человеке; в противном случае решения могут показаться неудовлетворительными или полезными. Информация, полученная на встречах 1:1, обычно возвращается всей команде (при условии, что она имеет отношение ко всей команде) для обсуждения.

Например, в особенно напряженное время в моей команде (JS) мы попытались определить проблему в команде и обнаружили, что не смогли этого сделать. В своей роли руководителя группы я понял, что необходимо больше информации. Я решил встретиться с каждым членом команды, индивидуально или в небольших группах, чтобы попытаться разобраться в этом. Я задавал каждому участнику одни и те же вопросы, которые были довольно общими, потому что я хотел использовать широкую сеть для выявления проблем:

- “Есть ли что-нибудь, что вы хотели бы изменить в нашей командной практике?”
- “Как вы относитесь к роли руководителя группы? Это работает на вас?”
- “Будет ли вам полезно уединение? И будет ли это состоять только из общения или также упражнений / способов создания команды?”
- “Как вы относитесь к размеру команды?”
- “Что хорошо работает в команде?”
- “Вы хотите прокомментировать что-нибудь еще?”

Эти вопросы привели к выявлению того, что размер команды, по-видимому, был причиной проблемы; члены команды чувствовали, что у них недостаточно времени для удовлетворения своих потребностей, и чувствовали себя отстраненными от других членов команды (в то время наша команда была довольно большой). Я также получил другую интересную информацию, в том числе о том, что я как руководитель группы испытывал некоторое разочарование

в отношении размера команды, и что некоторые не понимали, что они могут сами выдвинуть проблему, и ждали, когда я определю и решу проблему. В целом, я смог сосредоточиться на основной проблеме, а также сбросить некоторые ожидания команды на этих встречах, а затем возглавить команду в обсуждении размера команды. После нескольких обсуждений плюсов и минусов мы разделили команду на две отдельные команды.

В течение этого периода я также составлял график удовлетворенности команды на каждом собрании команды, измеряемый оценками общей удовлетворенности и по нескольким конкретным пунктам (например, удовлетворенность размером команды, непочтительность в команде и объем помощи, полученной в команде). Я регулярно показывал эти графики в команде. Это свидетельствовало об открытости для обратной связи и желании решать проблемы в команде, что, казалось, имело большое значение для повышения морального духа команды в трудное время. Будучи довольно упрощенными, эти типы данных могут облегчить общение в команде, определить проблемы и мотивировать всех приступить к решению проблем.

Это не значит, что каждой команде придется принимать героические меры для решения командной проблемы. Как правило, командные проблемы решаются быстро, когда команда сосредотачивается непосредственно на них. Приведенный выше пример был особенно сложной командной проблемой, и сама проблема (размер команды) препятствовала способности команды решить ее на командном собрании. За долгую историю нашей команды нам пришлось прибегнуть к такому интенсивному вмешательству только один раз.

Не все неформальные оценки должны проводиться лицом к лицу. Также может сработать просьба к отдельным лицам предоставить письменные ответы или проведение онлайн-опросов. Это может дать членам команды возможность отвечать анонимно, что в определенные моменты может оказаться необходимым. Когда общение и доверие в команде нарушены, анонимная оценка может стать отличной отправной точкой для улучшения коммуникации, давая руководителю группы некоторые идеи о том, на чем

сосредоточить внимание. Затем руководитель группы может помочь команде перейти к обсуждению лично, основываясь на этой информации.

Формальные меры оценки являются еще одним полезным способом определения того, в чем заключаются проблемы, и начала диалога. Эти меры также могут быть повторно зарегистрированы и использованы для отслеживания изменений с течением времени. Ниже приведены лишь несколько примеров инструментов, которые могут использовать команды; меры могут быть выбраны на основе конкретных проблем и потребностей команды. Эти меры могут быть предоставлены каждому члену команды в команде или за ее пределами, а затем обсуждены в группе. Руководитель группы может обобщить ответы и предоставить группе тезисы для обсуждения.

- Копенгагенская инвентаризация выгорания (Кристенсен, Борриц, Вилладсен и Кристенсен, 2005) - показатель выгорания в сфере социальных услуг, который оценивает личные, связанные с работой и связанные с клиентами проблемы.
- Инвентаризация выгорания Маслаха (Maslach & Jackson, 1981), широко используемая мера выгорания в сфере социальных услуг, которая оценивает деперсонализацию, эмоциональное истощение и личные достижения.
- Барьеры для внедрения (Чугани, Митчелл, Ботанов и Линехан, 2017), мера барьеров для внедрения ДВТ, включая командные, административные, философские / теоретические и структурные проблемы.

Оценка того, что идет хорошо, так же важна, как и оценка проблем. Без такой оценки руководитель и члены команды, а также команда в целом могут быть совершенно деморализованы, если их засыпать списками проблем. Кроме того, если команда не очень внимательно относится к эффективным компонентам команды, необходимые ресурсы не будут направлены на поддержание этих полезных элементов. Этого можно достичь, просто спросив, что нравится членам команды в команде, какие компоненты они не хотят менять и что для них хорошо работает.

## **ВКЛЮЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ В ПОВЕСТКУ ДНЯ**

Когда проблема поднимается членом команды, будь то руководитель группы, наблюдатель или другой член команды, этот поставщик включается в повестку дня. Затем тема рассматривается в прямой, описательной, конкретной, диалектической манере. Это означает сосредоточиться на описании поведения или проблемы команде, сосредоточив основное внимание на себе и собственной реакции на проблему. Например: "Я заметил, что сегодня у нас в команде было много суждений, и мы не выделили и не переформулировали их все. Я понимаю, почему это произошло — разговор об этом конкретном клиенте заставил некоторых из нас, включая меня, по-настоящему расстроиться! Я беспокоюсь, что мы можем отклониться от наших соглашений, и это может повлиять на наши отзывы и решения сегодня". Если команда, в свою очередь, сможет сообщить, что описание проблемы имело смысл и имело значение в некотором отношении, это облегчит обсуждение и укрепит поведение по освещению проблемы.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЕДЕНЧЕСКИ**

Как только кто-то определит проблему для команды, команда может решить, требуется ли дальнейшее определение. Это может начаться с простого разговора в команде. Многие из выявленных проблем будут связаны с поведением отдельного члена команды, и для определения поведения можно использовать стратегии, обсуждаемые в главе 5 (Терапия для терапевта). В других случаях, однако, проблема будет в большей степени зависеть от команды, когда культура команды отошла от соглашений. Например, вся команда перестает включать члена команды в повестку дня и возвращается к сосредоточению исключительно на проблемах клиентов, или команда постепенно становится менее поведенческой и специфичной в своем языке.

Независимо от того, связана ли проблема с одним членом или несколькими членами команды, процесс определения поведения

такой же, как и в индивидуальном DBT. Определение должно включать топографическое описание наблюдаемого поведения без каких-либо дополнительных концепций, предположений, интерпретаций или суждений. Например, команда может описать одного конкретного участника как “недействительного”. Хотя важно выявлять проблемные взаимодействия в команде, это единственное слово на самом деле не указывает на то, что сказал или сделал человек. Лучшим определением такого поведения может быть: “Во вторник в команде вы сказали: “Вы не должны так печалиться о своем клиенте”. Это казалось обесценивающим, как будто мои эмоции не были действительными. Это случилось и в других случаях”. Поведение определяется конкретным примером и фактической цитатой, которая поможет каждому члену команды полностью понять, какое поведение рассматривается.

Другой пример - сказать члену команды, что ему “наплевать” на команду. Это определение не является конкретным или специфичным, а также предполагает многое о том, что думает и намеревается индивид. Более четкое определение может звучать так: “Вы опоздали на 3 недели подряд, и когда вы здесь, вы несколько раз проверяете свой телефон. Можете ли вы рассказать нам, что происходит?” Если участник недостаточно четко определяет поведение, команда может попросить участника повторить определенные пункты, чтобы стать более конкретным. Например, если человек заявляет: “Команда иногда бывает суровой”, команде нужно будет точно знать, что означает “суровая”. И опять же, не каждое проблемное поведение должно обсуждаться; проблемы будут подниматься, если и когда они создают проблемы для команды и / или конкретного члена.

## **РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ**

Команде не нужно тратить много времени на определение; определение не обязательно должно быть совершенным, оно просто должно быть достаточным, чтобы помочь команде перейти к решениям. Как только у команды будет разумное определение и

понимание проблемы, можно приступать к ее решению. В главе 5 дан обзор способов, с помощью которых стратегии DBT могут быть использованы для выработки командных решений. Прежде чем рассматривать примеры, мы кратко рассмотрим некоторые общие принципы, которыми может руководствоваться каждый член команды в процессе решения проблем, возникающих в команде.

1. Примите гибкую, а не жесткую позу. Мы неоднократно возвращались к этой мантре на протяжении всей этой книги. Вместо того чтобы сосредотачиваться на правилах или единственном “правильном” способе действий, используйте принципы для принятия решений. Сосредоточьтесь на соглашениях, целях и стратегиях DBT команды, чтобы определить наилучший путь для команды.
2. Оставайтесь беспристрастными; используйте определения навыков описания и поведения. Это позволит предоставить команде максимально четкую информацию, поможет всем придерживаться фактов и поддерживать эмоции на менее интенсивном уровне. Как только суждения и расплывчатые формулировки станут преобладающими, команда может потерять ценную информацию, а также мотивацию двигаться вперед.
3. Говорите громче, когда возникает проблема. Если есть опасения по поводу обсуждения этой темы со всей командой, беседа с руководителем группы или другим членом команды может быть полезным первым шагом, особенно когда существуют препятствия для обсуждения всей командой.
4. Обращайте внимание на эмоции членов команды. Большинство проблем в команде, по-видимому, связаны с тем, что члены команды испытывают разочарование, грусть, стыд, страх, гнев и так далее. Часто эмоции поставщика услуг являются основной причиной трудностей в команде. К счастью, это команда клиницистов DBT, которые точно знают, что делать с эмоциями! Выявление эмоций в команде и работа с ними будут иметь важное значение для решения практически любой командной проблемы. Принципы регулирования эмоций, наряду с использованием рабочих листов навыков по мере

- необходимости, могут помочь обозначить эмоции в команде и ориентироваться в них. Помните: эмоции выполняют определенную функцию и могут передавать важную информацию члену команды и всей команде. Команда может проверить, помочь поставщику устранить уязвимости, решить, следует ли использовать решение проблем и / или противоположные действия, а также использовать любые другие соответствующие навыки. (Подробное описание навыков регулирования эмоций см. в Linehan, 2015a, 2015b.)
5. Проверяйте друг друга. Сначала выслушайте проблему, прежде чем отвечать. Помните, что для любого поведения, которое расстраивает, сбивает с толку или каким-либо другим образом вызывает проблемы, есть объяснение, которое имеет смысл. Все поведение вызвано. Найдите зерно истины и расскажите, как эмоции, мысли, побуждения и открытое поведение поставщика услуг и клиента имеют смысл. Используйте навык "ОТДАВАТЬ" друг другу. Помните, что члены команды, скорее всего, уже очень стараются следовать соглашениям и быть полезными своим товарищам по команде. Здоровая доза одобрения, поддержки и чувства команды неоценимы при выполнении этой очень сложной работы.
  6. Оставайтесь диалектичными. Эффективно сбалансируйте принятие и изменение. Команде нужно будет найти обоснованность в проблемном поведении или ситуации и прямо сказать о проблемах, которые это вызывает. Внимание и проверка обоих полюсов, скорее всего, приведут к синтезу. Например, когда товарищ по команде выглядит раздраженным предложением команды, в то время как команда, скорее всего, даст отзыв о раздражении, команда также может отметить, что раздражение было вызвано. Хотя раздражение, возможно, не было передано эффективно, необходимо найти некоторое зерно истины, которое может включать в себя то, что команда не оценила в полной мере. Поиск и подтверждение ядра истины на обоих полюсах может помочь в мотивации и решении проблем. Также поможет диалектический стиль. Непочтительность чрезвычайно полезна, чтобы помочь команде или поставщику

услуг, когда они застряли, но проблема заключается только в непочтительности. Точно так же быть теплым очень важно, но быть только теплым также может привести к трудностям.

7. Устраните своеволие в команде. “Своеволие” относится к моменту, когда товарищ по команде борется с реальностью, пытается контролировать, сдается или иным образом делает не то, что необходимо в данный момент. Простое выделение может помочь: легким голосом спросите: “Чувствуете ли вы себя своевольным?”, может привлечь внимание к данному моменту. Команда также может помочь выяснить, в чем может заключаться угроза (своеволие часто исходит от какого-либо вида угрозы; см. Linehan, 2015a, 2015b), например, потеря чего-то важного или негативный результат. Например, когда лимиты члена команды слишком велики, он может почувствовать, что его душевное спокойствие и свободное время находятся под угрозой, и стать своевольным, предоставляя необходимое дополнительное время конкретному клиенту; или член команды может почувствовать, что предложение команды представляет угрозу для их отношений с клиентом (например, сказать “нет” клиенту или рекомендовать клиенту начать воздействие или другое терапевтическое вмешательство, которое клиенту не понравится). Помощь члену команды в выявлении и устранении этой угрозы также может помочь ослабить своеволие. В конечном счете, принятие будет необходимо для моментов своеволия; попытка заставить своеволие остановиться - это просто еще большее своеволие. Если команда сможет оставаться любопытной и открытой, то в конце концов своеволие пройдет. Опять же, товарищи по команде могут использовать раздаточные материалы по навыкам и рабочие листы по мере необходимости для оценки и устранения своеволия.
8. Тщательно оценивайте ситуацию. Использование всех инструментов оценки DBT поможет команде понять проблему. (В то же время не заикливайтесь на оценке так долго, чтобы не было решений!)

9. Предлагайте решения и не сдавайтесь, когда они не кажутся полезными. Продолжайте оценивать и проводить мозговой штурм до тех пор, пока не произойдет какое-то движение. Рассмотрите все соответствующие стратегии изменения DBT: навыки, воздействие, управление непредвиденными обстоятельствами и когнитивные стратегии.
10. В то же время не все должно быть решено. Каждому члену команды потребуется Радикальное Принятие, Полуулыбка, Добрые руки и большая внимательность, чтобы терпеть многочисленные проблемы с клиентами и товарищами по команде, которые просто не будут решены. Некоторые проблемы не будут занимать первое место в списке приоритетов или на их решение уйдет гораздо больше времени, чем хотелось бы членам команды. Члены команды могут решить “полюбить одуванчики” (Линехан, 1993) и переключить свое внимание на что-то другое.
11. Как только решения будут определены, команда может проверить, есть ли приверженность внедрению решения, и при необходимости устранить любые потенциальные препятствия.

## **ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В КОМАНДАХ DBT**

Мы включили довольно длинный список примеров проблем, которые могут возникнуть в любой команде DBT. Это не значит, что все команды стремятся решить все эти проблемы; вместо того, чтобы сокращать список примеров, мы включили многие из них в надежде, что это нормализует любые возникающие проблемы и даст некоторое направление для их решения. Мы разделили эти проблемы на две категории: проблемы, возникающие с одним членом команды, и проблемы, возникающие с командой в целом. Конечно, могут быть совпадения между индивидуальными и командными проблемами. Хотя это может несколько упростить проблемы, мы организовали их таким образом для большей ясности. Предлагаемые здесь решения - это лишь несколько примеров того, что команды могли бы сделать для решения таких проблем; это всего лишь предложения, а не предписанный список мероприятий.

Каждая команда должна тщательно оценивать и использовать решения, которые точно соответствуют их собственной уникальной проблеме.

## **Проблемы, возникающие с одним членом команды**

### *Лечение Застряло*

Одна из главных задач команды DBT - помочь улучшить результаты работы клиентов. Наиболее распространенная проблема команды, с которой мы столкнулись, заключается в том, что член команды хронически застрял с клиентом и неоднократно возвращается в команду с одной и той же проблемой и небольшим движением, а предложения команды не улучшили результат. Это может быть связано с неисполнением предложенных решений, или отсутствием четкой концепции, или реакцией на “кризис недели”, когда цели терапии меняются каждую неделю в зависимости от наиболее срочного или неотложного вопроса, так что стратегический план или изменения не могут быть сохранены. Часто, когда лечение не продвигается вперед, а команда не помогает, проблема заключается в оценке: команда не до конца понимает проблему, и поэтому решения не направлены на решение правильной проблемы. Одним из наименее эффективных ответов команды является предоставление нескольких решений члену команды без полного понимания проблемы; в этом случае важно помнить о соглашении команды об оценке перед решением. Команда может просто задать множество вопросов и / или просмотреть формулировку случая, чтобы увидеть, как поставщик организует лечение. Неизбежно, у команды появляется больше понимания и лучших предложений, как только они видят проблему (в отличие от простого обсуждения), поэтому просмотр видео одного или нескольких сеансов или демонстрация проблемы с помощью ролевых игр может быть полезным. Эти стратегии оценки могут помочь привести к вмешательству, такому как решение проблем (мозговой штурм, затем оценка и опробование решений). Команда также может помочь своему товарищу по команде смириться с медленными

темпами прогресса и, возможно, помочь оценить, подходит ли DBT для этого клиента.

### ***Товарищ По Команде Постоянно Говорит: “Я Уже Пробовал Это!”***

Мы видели, как многие команды боролись с одним поставщиком в команде, который неоднократно отвечал “Я уже пробовал это!” или “Это не сработает!” практически на каждое решение, предложенное в команде. Иногда это может показаться безнадежным, раздражительным или оборонительным. Здесь есть диалектика: если команда не понимает проблему досконально, член команды может быть точен, говоря, что все предоставленные решения недостаточны. Возможно, дальнейшая оценка поможет решить эту проблему. В то же время поставщик может упустить что-то важное в отзывах команды. Возможно, они не пробовали предлагаемые решения, или выполняли их менее комплексно, чем предлагала команда, или даже не знали, как реализовать то или иное решение. Когда член команды отказывается от большинства предложений, первым вмешательством может быть выяснение того, что на самом деле было опробовано на сеансе, а не просто описание того, что произошло. Опять же, может потребоваться просмотр видео, проведение ролевых игр и другая тщательная оценка, чтобы выяснить, почему решения не сработали. Это делается в коллегиальном стиле “Мы все вместе разбираемся в этом”. Во-вторых, если член команды занимает оборонительную позицию или проявляет своеволие во время этих обсуждений, еще раз оценить “В чем угроза?” также может быть полезно. Как описано ранее в этой главе, это включает в себя выделение защитной реакции и оценку того, что может показаться угрожающим в этом разговоре. Например, товарищ по команде может сказать: “Я беспокоюсь, что заставил тебя чувствовать себя защищающимся. Это правда? Что вызвало такую реакцию?” Член команды может почувствовать, что его репутация или доверие к нему, или его ощущение прогресса в отношениях с клиентом находятся под угрозой. Оценка эмоций и мыслей, относящихся к их реакциям, может помочь начать разговор

таким образом, чтобы стало доступно больше решений. Важно отметить, что член команды, который отказывается от любого решения, часто в конечном итоге наказывает помощь команды, что может привести всех к отказу. Третье вмешательство может заключаться в том, чтобы наблюдатель, руководитель группы или другой член команды осветили эту проблему, сказав: “Я заметил, что вы отвергаете все наши решения. Мы можем поговорить об этом? Я беспокоюсь, что мы собираемся сдаться”.

Может наступить момент, когда команда просто не согласится с подходом или формулировкой терапевта. В этом случае всем членам команды необходимо будет беспристрастно выслушать друг друга и признать наличие разногласий. В ситуациях высокого риска команда может захотеть быть более директивной (например, если они считают, что терапевт недостаточно серьезно относится к риску самоубийства клиента, они могут сказать: “Послушайте, это вопрос жизни и смерти, и мы действительно беспокоимся о вашем клиенте прямо сейчас”), и если этого недостаточно, руководителю группы может потребоваться вмешаться. Что касается других проблем, проведите эксперименты (например, команда может сказать терапевту: “Попробуйте сделать это таким образом на следующем сеансе, и если это не сработает, вы попробуете то, что мы предлагаем?”), подчеркнув, что команда не согласна, и даже просто пропустить еще одну неделю может помочь. Хотя команда не дает полномочий, терапевту будет важно быть открытым для обратной связи и признать, что команда выразила озабоченность по поводу этого подхода.

### ***Товарищ По Команде Склонен К Суждениям***

Еще одна распространенная проблема, с которой мы столкнулись, - это суждения в команде. Иногда это может стать проблемой для всей команды, поскольку она медленно и неуклонно отклоняется от соглашений; в других случаях один человек полагается на субъективные объяснения и описания, что влияет на тон всей команды. Будем надеяться, что поставщик услуг уже согласился с

позицией без осуждения при присоединении к команде, поэтому основное вмешательство часто заключается в том, чтобы кратко осветить суждение (например, “Там было какое-то суждение!” или “Это суждение?”). Наблюдатель также может отмечать суждения по мере их возникновения, звоня в колокольчик или иным образом привлекая к ним внимание команды, а затем используя навык Описания или другие соответствующие навыки. Во многих из этих случаев достаточно проанализировать обоснование непредвзятой позиции (например, следование фактам приводит к более эффективным решениям и позволяет более эффективно регулировать эмоции).

Если суждения сохраняются, другое вмешательство может заключаться в оценке функции поведения. Мы работали с одним человеком, который путем оценки в команде определил, что сделанные им суждения помогли ему почувствовать себя одобренным командой, а описание клиента без суждений оставило у него ощущение, что команда не полностью понимает интенсивность и сложность ситуации. В таком случае команда может помочь, обеспечив более тщательную проверку описаний и меньшую проверку при использовании суждений (управление в чрезвычайных ситуациях). Такой подход следует обсуждать открыто, при этом член команды должен быть полностью вовлечен в разработку такого плана. В другом случае член команды выявил сильный страх перед высоким риском самоубийства клиента, и суждения действовали для подавления страха. Команда в этой ситуации может отреагировать, блокируя избегание, подтверждая сложность эмоции, помогая решать проблемы, чтобы снизить риск, и поддерживая принятие неопределенности при работе с клиентами, склонными к самоубийству.

Не все суждения стоят того, чтобы прерывать командный разговор для решения. Суждения являются общей частью языка нашей культуры и часто встречаются. Наблюдатель и все товарищи по команде могут определить, влияет ли решение на собрание команды, члена команды или клиента, или его можно игнорировать. Команды могут иногда игнорировать суждения до тех пор, пока не возникнет

закономерность, которую, по мнению команды, необходимо устранить.

### ***Товарищ по команде Определяет Проблемы в Расплывчатых Терминах***

Член команды может использовать неосуждающий язык при описании проблемы, но определение слишком расплывчатое, чтобы команда могла оказать помощь. Это может привести к тому, что команда предложит неэффективные решения или сделает члена команды недействительным, поскольку проблема недостаточно изучена. Решением этой проблемы может быть просьба к поставщику услуг предложить более конкретное определение; Например, если член команды просит помочь разобраться с клиентом, который “защищается”, команда может ответить: “Не могли бы вы быть более конкретными?” или “О каком фактическом поведении вы говорите?” В общем, определение должно быть достаточно конкретным, чтобы у всех в команде было одинаковое понимание проблемы. Более точное определение также может потребоваться, если поставщик описывает диагноз, а не поведение. Например, когда член команды говорит: “Мой клиент встревожен”, у команды может быть несколько интерпретаций того, что означает этот термин; команда может запросить более подробную информацию, и поставщик услуг может уточнить: “У нее приступы паники, которые длятся несколько минут каждое утро перед уходом в школу”.

Мы видели, как команды увязали в попытках определить модели поведения. Команда должна потратить достаточно времени на эту тему только для того, чтобы получить эффективное, полезное определение поведения. Он не должен быть более подробным, чем это необходимо для оказания помощи члену команды. Затем команда может добавить больше деталей по мере необходимости, по мере решения проблем.

### ***Товарищ По Команде Делает Недействительным***

Многие команды сталкивались с тем, что член команды часто делает комментарии, которые другие участники считают недействительными. Признание недействительным может принимать различные формы: рассказывать товарищам по команде, как они “должны” себя чувствовать, или говорить другим, что они слишком остро реагируют, возможно, из-за их собственного желания получить подтверждение (например, член команды, который после того, как другой товарищ по команде был явно расстроен из-за клиента, сказал: “Вы не должны так расстраиваться! У вас была и вполнину не такая плохая неделя, как у меня!”), или члены команды, которым трудно переносить сильные эмоции других (“Снизьте их на ступеньку ниже, это не так уж плохо!”), или члены команды, которые в целом эмоционально уязвимы и отрицают все, что кто-либо говорит, из-за общей раздражительности. Мы сталкивались с закатыванием глаз; бормотанием себе под нос (“Ну вот, мы снова начинаем!”); глубокими, слышимыми вздохами; и многими другими поведением, которые сообщают товарищам по команде о недействительности. Команда может попробовать различные стратегии, в том числе выделить такое поведение, дать прямую обратную связь и оценить, что определяет поведение, а также его функцию. Как правило, если команда сможет решить эту функцию, аннулирование прекратится. Например, мы работали с клиницистом, который отрицал печаль других людей, потому что эта эмоция вызывала у него дискомфорт. Команда приложила усилия, чтобы показать этому человеку печаль в команде и научить его тому, как реагировать, когда он чувствует себя некомфортно (говоря: “Мне неудобно” вместо “Не чувствуй себя так грустно!”). Если эти решения не помогают, команда должна рассмотреть вопрос о том, не делает ли член команды недействительными клиентов во время сеанса; возможно, потребуется дальнейшее обучение или надзор за проверкой в более широком смысле.

В командах также могут быть участники, которые хронически становятся инвалидами. Члены команды могут выделить это поведение в любое время, когда они его видят. Управление непредвиденными обстоятельствами может быть особенно полезным: (1) легкое наказание или отсутствие подкрепления для

признания недействительным (например, “Эй, ты действительно делаешь себя недействительным”), (2) выделите непредвиденные обстоятельства (например, команда сообщает поставщику, что они приостановят обсуждение проблемы до тех пор, пока не будет рассмотрено признание недействительным: “Давайте заставим вас немного больше проверять себя, тогда мы приступим к решению проблемы”) и (3) большое подкрепление для самоутверждения (обязательно знайте, что служит подкреплением для этого человека: похвала, получение большего или меньшего внимания или другие ответы). Этот процесс может быть осуществлен с большой теплотой и состраданием. Напоминание членам команды о том, что они неустанно работают над изменением такого поведения с клиентами, но сами не воплощают это поведение, также может быть полезным.

### *Товарищ по команде Доминирует на Командном собрании*

Многие команды, с которыми мы консультировались, описывали трудности с членом, который доминирует в команде. Этот стиль может принимать самые разные формы. Например, некоторые члены команды хотят быть уверенными, что у команды есть все детали, прежде чем решать, поэтому они описывают предысторию слишком подробно; в этом случае использование структуры повестки дня, четкое указание того, что нужно каждому члену команды в течение отведенного времени, и использование таймера, вероятно, значительно помогут. Некоторые члены команды делятся личной информацией или деталями, которые не имеют отношения к клинической помощи. В командах с достаточным количеством времени это может не быть проблемой, но часто это мешает другим уделять достаточно времени повестке дня. Простое напоминание от наблюдателя, руководителя собрания, руководителя группы или любого другого участника, а затем возвращение к повестке дня обычно решает проблемы такого рода.

В других случаях много разговоров происходит из-за более высокого уровня знаний и / или опыта, чем у других товарищей по команде. Неизбежно, что команды в определенных условиях будут

обладать широким спектром знаний. В обеих наших командах есть более и менее опытные люди в одной команде: в команде MML есть разработчик лечения и несколько студентов с небольшим клиническим опытом, а в команде JS есть люди с многолетним опытом, а также люди, совсем новички в DBT. Эта динамика может привести к тому, что новички не решатся говорить, а опытные люди будут учить, исправлять и испытывать давление, чтобы контролировать результат. Более опытным участникам полезно делиться своей мудростью и опытом с новыми участниками; в некоторых ситуациях может быть важно, чтобы опытные клиницисты направляли других участников. Особенно, когда один или несколько участников знают DBT лучше, чем другие, им может потребоваться предоставить более прямые инструкции менее опытным участникам. По иронии судьбы, однако, не всегда идеально, чтобы эксперты вели себя как эксперты. Опасность заключается в том, что команда будет относиться к этому человеку как к консультанту, а не как к активному члену команды. Другими словами, команда могла задавать вопросы и ждать ответа эксперта, а затем принимать этот ответ без вопросов. Это не соответствует культуре команды DBT, в которой ожидается, что каждый будет активен, когда все участники ищут то, что упускается из виду, и идея о том, что полезное решение может прийти от любого участника. Важно, чтобы специалисту, обладающему опытом, при необходимости также бросали вызов, рассматривались другие точки зрения, ценились мнения неэкспертов, и все участники оставались очень активными в решении проблем и соблюдении соглашений команды.

В некоторых командах может быть трудно заставить эксперта смениться; они могут огорчиться, если другие члены команды не следуют советам эксперта или не понимают, почему подчеркивается определенный момент. Некоторые опытные участники привыкли к тому, что их считают экспертами в команде, и им может быть трудно позволить другим давать рекомендации и предложения. Эксперты могут стать более решительными, более разочарованными и в результате создать проблемы для товарищей по команде. Еще раз, открытая командная дискуссия о том, как убедиться, что все

члены команды узнают, как стать эффективными членами команды, будет полезной. Мудрые слова экспертов чрезвычайно важны; их способность обучать и моделировать таким образом, чтобы другие становились эффективными членами, также необходима. Эксперт может работать над тем, чтобы четко сформулировать свою точку зрения, а затем отпустить ее, а также усилить участие других; тем временем товарищи по команде могут работать над признанием точки зрения эксперта, поиском другого полюса, когда это необходимо, вниманием к предложениям других, когда это полезно, и вдумчивым поиском наиболее умелого пути продвижения вперед.

Некоторые участники могут также предпочесть иметь члена команды, который более активен и директивен, чем другие, и может усилить этот “экспертный” стиль. Это часто относится к поставщикам услуг, которые менее опытные, менее уверены в себе или иным образом нуждаются в более сильном руководстве. Если этот стиль будет усилен командой, она больше не будет функционировать как место, где люди задают друг другу вопросы и подталкивают друг друга; она превратится в место, где они узнают мнение только одного участника, а все остальные участники станут более пассивными в ответ.

Мы работали с клиницистом, который следил только за консультацией самого опытного члена команды и принимал предложения от нее оптом, независимо от содержания. Член-эксперт должен был выйти из роли эксперта команды (т.е. рассказывать каждому члену, как справиться с каждой ситуацией) и начать обучать других, чтобы обеспечить обратную связь, а затем формировать и укреплять эту обратную связь, чтобы вернуть команду к ее структуре. В таких ситуациях открытое обсуждение в команде поможет команде найти эффективные решения, ориентированные на поведение обеих сторон.

Другая форма доминирования - это “сильная личность” в команде, та, которая взаимодействует с большей интенсивностью, чем другие. Часто это вообще не проблема, но в определенные моменты у участников может возникнуть ощущение, что их обошли стороной! Например, когда член команды испытывает сильное чувство вины

из-за вмешательства с клиентом, комментарий, который может быть задуман как непочтительный (“Ну, конечно, вы чувствуете себя виноватым, вы облажались!”), может только усилить чувство вины и не переместить поставщика услуг в более эффективное, открытое место. Когда член команды испытывает сильные эмоции, чрезмерная конфронтация может привести к противоположному ожидаемому эффекту. Когда мы даем клиницистам обратную связь в подобных ситуациях, они часто отвечают, говоря, что они используют непочтительность или “ведут себя как V6” (т.е. Используют валидацию 6-го уровня, радикальную подлинность), и поэтому им не нужно ничего менять. Это, конечно, недиалектично. Непочтительность и радикальная искренность необходимы в команде DBT; напротив, если такая интенсивность отвлекает команду от ее целей (обеспечение последовательного подхода, обеспечение того, чтобы обратная связь была воспринята и реализована, поддержание высокой мотивации), это становится проблематичным. Могут быть случаи, когда непочтительность отключает товарища по команде; в таких случаях будьте внимательны, чтобы заметить и решить эту проблему (вместо того, чтобы думать: “Это их проблема”). Как и в DBT-терапии, мы призываем каждого быть самим собой и замечать, когда это уводит команду дальше от ее целей. Как правило, это меньшая проблема, если конфронтация или другая непочтительность проявляются в контексте теплой, заботливой команды, и большая проблема, когда в командах возникает напряженность и отсутствие доверия. И, конечно же, мы не хотим, чтобы кто-то настолько испугался быть своим “подлинным я”, что замолчал; в DBT мы сначала говорим, следим за воздействием, а затем эффективно продвигаемся вперед (что может включать простое: “Извините, я не так намеревался это прокомментировать!”). Со временем мы ожидаем, что товарищи по команде привыкнут к более прямому стилю общения.

В тех случаях, когда команда соглашается с необходимостью изменения поведения, а этот конкретный член команды продолжает доминировать во времени и не реагирует на подсказки команды, может потребоваться более сильное вмешательство. Хотя команда должна быть осторожна, чтобы не нападать на этого участника или

не осуждать его, команде или руководителю группы может потребоваться прямо сказать: “Это бесполезно. Мы должны попросить вас остановиться”, или лидер может обсудить проблему с товарищем по команде наедине.

### ***Товарищ По Команде Слишком Мало Говорит***

С другой стороны, товарищи по команде могут говорить слишком мало. Они могут бояться отнимать время, не решаться отстаивать свое собственное мнение или опасаться, что знают недостаточно. Даже когда провайдеры находятся на ранней стадии своей карьеры и, возможно, не имеют большого опыта, в команде по-прежнему важно, чтобы каждый участвовал в проверке, оценке и решении проблем, и чтобы каждый искал то, что упущено. Бесчисленное количество раз мы видели, как наименее опытный член команды лучше всех видит другой полюс; иногда они единственные, кто может увидеть проблему свежим взглядом! Когда некоторые члены не выступают, полезно включить эту проблему в повестку дня, чтобы оценить, в чем заключается препятствие. Если этот человек просто тихий по натуре, возможно, в переменах нет необходимости, или поможет лишь незначительное изменение, например, просьба вносить небольшую сумму каждую неделю. Если человек испытывает социальную тревогу или иным образом беспокоится о выступлении, или боится, что кто-то отвергнет его, если он заговорит, может быть полезно неформальное или формальное общение (например, они выступают один раз на собрании команды, затем наблюдают за реакцией команды и отмечают, что на самом деле произошло в результате). Мы надеемся, что команда отреагирует таким образом, чтобы со временем уменьшить беспокойство. Если член команды не говорит из-за разочарования в команде, это слон в комнате, который необходимо обсудить. Товарищ по команде может спросить: “Что происходит?” или “Чем мы можем помочь?” Мы видели, как провайдеры перестают разговаривать, потому что, по их словам, “Это не имеет значения” или “Мне все равно никто не поможет”. Напоминание члену команды о соглашениях выступать в команде и продолжать

попытки, даже когда он разочарован, также может быть полезным для начала решения этой проблемы. Команда может сказать: “Черт возьми, мы думали, что мы были полезны!”, Затем проверить, помочь определить и начать решать проблему. Независимо от причины, по крайней мере одному участнику, возможно, наблюдателю или руководителю группы, будет полезно время от времени напрямую спрашивать этого человека: “Что вы думаете?”, чтобы убедиться, что он активно участвует в работе команды.

Член команды может также пренебречь включением себя в повестку дня, когда ему действительно нужна помощь. Это проблема, требующая вмешательства, но команде может быть трудно ее выявить. Как правило, кому-то в команде становится известно о борьбе этого человека с определенным клиентом; на этом этапе команда может просто спросить, почему их нет в повестке дня (или даже сказать этому человеку, что они должны быть в повестке дня). Если поставщик услуг неоднократно не обращается за помощью в команду, может потребоваться более формальная оценка для определения источника уклонения. Возможно, поставщик услуг уже удовлетворяет свои потребности в надзоре (в этом случае команда все еще может захотеть узнать, в чем заключаются проблемы), но если член команды просто не получает никакой помощи из-за беспокойства, разочарования или по другим причинам, команде может потребоваться попросить включить этого человека в повестку дня один раз или в течение серии встреч, чтобы решить эту проблему напрямую.

### ***Страх товарища по команде перед ответственностью Влияет на клиническую помощь***

Еще одна распространенная проблема заключается в том, насколько сильно страх ответственности может повлиять на поведение членов команды. Такой страх может привести к тому, что поставщик услуг не только прибегнет к менее эффективным вмешательствам (например, госпитализация из-за страха, когда это не лучшее вмешательство для клиента), но также будет жестким и закрытым

для предложений команды. В идеале предоставление наилучшего ухода делает члена команды менее уязвимым для юридических трудностей, но это не всегда так (как в приведенном выше примере, когда клиент склонен к самоубийству, но госпитализация усилит суицидальность; избежание госпитализации является наиболее эффективным способом продвижения вперед, но сопряжено с определенным риском ответственности). В частности, когда кто-то боится самоубийства, помощь команды необходима для предотвращения действий, основанных на эмоциях (подробнее о клиентах, склонных к самоубийству, и команде DBT говорится в главе 7).

Страх ответственности может стать препятствием для любого поставщика услуг, видящего клиентов с многочисленными, хроническими, серьезными проблемами. Если кто-то хочет лечить таких сложных клиентов, потребуются определенные навыки, чтобы терпеть этот страх и при этом действовать эффективно. Задача команды здесь состоит в том, чтобы обратить внимание и убедиться, что член команды обучен в необходимых областях для решения проблем клиента, не избегает, серьезно относится к риску и реализует эффективные, приемлемые стратегии. Команда может обеспечить “проверку реальности” этих страхов, подтвердив или опровергнув эти страхи и помогая члену команды предпринять эффективные действия. Член команды также может задокументировать это обсуждение, что может еще больше развеять их опасения. В случаях, когда команда замечает, что страх ответственности (или любые другие факторы) мешают эффективному уходу, а член команды не знает о проблеме, они вызывают слона в комнату, а затем используют различные стратегии DBT (например, стратегии приверженности, регулирование эмоций, терпимость к бедствиям и любые другие, которые могут быть полезны), чтобы помочь своему товарищу по команде вернуться к эффективному DBT.

***Товарищ по команде Слишком Скован или Слишком Свободен в отношении Приверженности***

Точное следование руководству иногда может быть довольно сложной задачей. Эта проблема может возникнуть двумя способами: член команды может слишком строго следовать руководству или недостаточно строго следовать руководству. Мы видели много споров в командах об обеих крайностях! И то, и другое проблематично. Следуйте руководству слишком строго, и принципы могут быть потеряны (Ризви и Сайрс, в прессе); идиографическая оценка и креативные, гибкие решения, тщательно разработанные для одного конкретного клиента, являются важными компонентами DBT. DBT был разработан как очень гибкое, основанное на принципах лечение. Если товарищ по команде реагирует в соответствии с правилами, обсуждение принципов может быть очень полезным, чтобы помочь поставщику услуг понять, как слишком строгое соблюдение правил может на самом деле сбить лечение с правильного пути.

Термин “жесткий” часто используется, когда член команды следует руководству в соответствии с правилами. Это слово может восприниматься как осуждающее, поэтому команде также необходимо будет тщательно определить проблему, избегая любых уничижительных выражений. Такие формулировки, как “Похоже, что вы пытаетесь следовать правилу, но мне интересно, в чем здесь принцип?”, могут сработать; скорее всего, также потребуются более тщательное определение. Создание нескольких решений также полезно, чтобы облегчить гибкое реагирование. Команда может помочь сориентировать товарища по команде на достижение цели гибкого мышления. Слегка спрашивая: “Вы думаете, что есть только одно решение?” или “Вы беспокоитесь, что мы отклоняемся от руководства, когда обсуждаем другие решения?” может быть полезно. Будет полезно сосредоточиться на обоснованности обоих полюсов: есть веские причины, по которым один член команды придерживается одного конкретного решения, и есть веские причины, по которым другие члены команды стремятся к большей гибкости. Выделение обоих полюсов поможет продвинуть команду к синтезу. Например, член команды может быть твердо убежден в том, что их клиент должен немедленно войти в группу навыков, чтобы овладеть навыками (следование “правилу”, согласно которому все

клиенты должны быть в группе навыков, может быть неэффективным для определенных клиентов); остальная часть команды может предположить, что клиент не собирается хорошо учиться в группе. Синтезом может быть несколько недель индивидуального обучения навыкам, чтобы помочь очень социально озабоченному клиенту подготовиться перед вступлением в группу навыков, вызывающих сильную тревогу (с упором на принцип повышения способностей клиента путем обучения их навыкам в некотором формате).

Не менее сложная задача возникает, когда член команды недостаточно внимательно следует руководству. Член команды может вернуться к ненормативной лексике, или сказать, что руководство слишком жесткое, или иметь сильное побуждение полагаться на клиническую интуицию вместо данных. Это может создать напряженные моменты в команде, когда члены команды очень привязаны к тому, чтобы делать все “по-своему”, в то время как остальная часть команды обеспокоена, но не знает, как действовать дальше. В таком случае важно сначала вызвать слона в комнату (“Я думаю, что вы здесь чего-то не понимаете”), а затем дать обоснование для возвращения к руководству. Обоснование должно увязывать вмешательство с целями клиента и поставщика услуг, а не “потому что так сказано в руководстве”. Например, мы работали с клиницистом, который обычно пропускал несколько “основных” навыков в модуле "Регулирование эмоций". Этот конкретный человек не видел их актуальности и хотел потратить больше времени на навыки, которые ему нравились и которые он понимал. Попытка решить эту проблему была сложной задачей, потому что он был внимателен к отзывам команды. Команда сначала определила проблему и спросила: “В чем угроза?” Другими словами, что вызывает такую сильную реакцию, когда команда предоставляет предложения? Это обсуждение показало, что поставщик услуг не мог понять, почему эти навыки вообще были включены в руководство. Если бы команда ответила: “Вы должны сделать это, потому что это лечение, это часть учебной программы по навыкам”, это бы не сработало! Вместо этого команда продемонстрировала использование этих навыков и то, как они хорошо сочетаются с

целевым поведением клиента. После этой иллюстрации поставщик покинул команду с энтузиазмом по поводу новых идей для предстоящей сессии. Такие обсуждения не всегда будут проходить так гладко или быстро, но помощь члену команды в понимании обоснования важна для повышения готовности.

Возможно, самая сложная проблема с приверженностью - это когда команда идентифицирует товарища по команде, который не следует руководству в точности, и товарищ по команде считает, что он приверженец. Это может произойти в команде, в которой нет кого-то, кто имеет опыт работы с ДВТ, или в команде с очень опытными членами, которые не знают, что они отклонились от руководства. Это может быть эмоциональная дискуссия, в которой член команды может занять оборонительную позицию, потому что он считает, что обеспечивает наилучший возможный уход. Оставаться диалектичным, очень конкретно определять, какое поведение может быть проблематичным (вместо того, чтобы глобально заявлять, что член команды не является сторонником), и изучать проблему непредвзято - все это важно. Например, мы (JS) работали с клиницистом, который с готовностью отправлял клиентов в отпуск всякий раз, когда она расстраивалась; когда команда подчеркнула, что существуют другие стратегии поведения, мешающего терапии, поставщик услуг стал более поляризованным и застрял. Команде пришлось сосредоточиться на очень конкретных примерах, опираясь на руководства по лечению, примеры и обширную проверку, чтобы направлять обсуждение. В этом случае разочарование члена команды уменьшилось, а ее готовность возросла по мере того, как улучшились ее навыки в использовании дополнительных стратегий ДВТ. Команда также может воспользоваться консультацией эксперта, если не сможет решить проблему с помощью этих стратегий.

### ***Товарищ По Команде Перегорает***

Когда один член команды испытывает эмоциональное выгорание, это влияет на всю команду. Перегоревшие поставщики услуг могут

быть менее чуткими, более осуждающими, более раздражительными и менее творческими. После многолетней работы со многими поставщиками услуг мы извлекли несколько важных уроков о выгорании. Во-первых, термин “эмоциональное выгорание” требует от индивида определения поведения. Несмотря на частое использование этого термина, разные члены команды могут иметь очень разные значения для этого термина. Для некоторых эмоциональное выгорание является серьезным, распространенным заболеванием, от которого они никогда по-настоящему не оправляются; другие используют его для обозначения легкого разочарования в одном конкретном клиенте. Важно оценить, что имеют в виду члены команды, когда говорят, что они “перегорели”. Обязательно спросите о любых конкретных ситуациях, которые вызывают состояния выгорания, связанных с ними эмоциях, мыслях и любом избегании ситуаций / эмоций / мыслей, чтобы получить четкое представление о том, что испытывает член команды.

Например, в какой-то момент моей карьеры (JS) я перегорел. Я боялся этого чувства, поэтому сначала не стал тщательно оценивать ситуацию; я только знал, что у меня были мысли о том, что я ненавижу свою карьеру и чувствую нежелание продолжать. К счастью, благодаря обучению поведению и осознанности в какой-то момент мы с моей командой поняли, что мне нужно более конкретно определить свою проблему. Я заполнял запись настроения (в частности, я заполнял таблицу мониторинга активности и настроения; Аддис и Мартелл, 2004, стр. 176) ежедневно в течение нескольких недель. Это помогло мне определить проблему и увидеть, как менялось мое настроение в течение нескольких дней и недель. Я смог сузить круг на короткий период, один день в неделю, когда определенные административные обязанности неизбежно вызывали у меня сильное беспокойство. Я испытала такое облегчение! Я понял, что не ненавижу всю свою карьеру, я ненавижу одну обязанность, но мысли и эмоции распространялись в течение недели. С помощью моей команды я выбрал одну вещь в данный момент в качестве решения; Я признал свое огорчение в тот конкретный день и попытался порадоваться в другие дни, что мне не нужно было заниматься этой задачей. Я хочу сказать, что

тщательное определение того, что вызывает беспокойство, и попытка решить эту проблему, одновременно замечая, что другие элементы работы / жизни приятны, могут уменьшить это общее чувство выгорания. Эта оценка и вмешательство заставили меня перестать говорить “Я выгорел”, и вместо этого я сказал: “Я ненавижу один конкретный час по понедельникам!”

Еще один важный урок, который мы усвоили о выгорании, заключается в том, что команда на самом деле не может решить проблему выгорания. Команда может помочь несколькими способами, включая проверку, решение проблем, покрытие телефонных звонков, даже выгул чьей-то собаки или покупку продуктов для них. Но возложение бремени решения этой проблемы на команду может привести к нереалистичным ожиданиям и активной пассивности со стороны члена команды. Член команды должен быть готов признать свое бедствие перед командой, быть открытым для их отзывов и быть готовым работать над решениями. Мы работали с клиницистом, который пришел в команду, включил себя в повестку дня и сказал, что она перегорела. Команда была очень обеспокоена и действительно сплотилась, пытаясь оценить и предложить решения. В течение нескольких недель после этого поставщик услуг говорил: “Я все еще перегорел. Ваших решений было недостаточно”, и становился все более деморализованным и безнадежным. Мы поняли, что этот член команды не брал на себя ответственность за ее страдания; вместо этого она включала их в повестку дня и ждала, когда наступит облегчение. Оглядываясь назад, мы пришли к выводу, что команда укрепила представление о том, что команда может решить проблему ее эмоционального выгорания. Помните, что команда предоставляет консультации, предложения и отзывы, но не вмешивается и не устраняет выгорание или любую другую проблему; член команды должен это сделать. Если бы команда начала разговор с таким настроем, члена команды, возможно, подтолкнули бы к тому, чтобы попробовать больше решений, оценить их самостоятельно и напрямую разобраться с причинами своего расстройства.

Если решения не работают, как и в терапии, команды могут искать такие проблемы, как пробелы в понимании врача (требуется дополнительная оценка), своеволие, нацелены ли решения на правильные проблемы и так далее. Некоторые проблемы могут быть за пределами того, что может решить команда. Будет важно не навредить всей команде в попытке спасти одного члена команды; возможно, потребуется вмешательство руководителя и/или помощь извне, если идеи команды окажутся бесполезными. В конечном счете, мотивация некоторых членов команды может со временем ослабнуть. Мы видели, как многие люди охотно занимались ДВТ с очень трудными клиентами в течение нескольких лет, а затем решали, что готовы к чему-то новому или чему-то менее интенсивному и напряженному. Делая все возможное для решения проблем в команде, радикальное принятие также важно. Этот человек может воспользоваться отпуском, а иногда и полностью прекратить свое членство в команде. В очень редких случаях команда может даже предложить отпуск, когда член команды не хочет останавливаться; это происходит очень редко и делается только тогда, когда другие вмешательства не работают, а эмоциональное выгорание влияет на обслуживание клиентов. Эта тема обсуждалась далее в главе 3.

### **Проблемы, возникающие с Командой в целом**

У команды в целом также могут возникнуть проблемы, когда культура всей команды отклоняется от соглашений, или подгруппа членов команды может вести себя проблематично. Все вышеперечисленные принципы остаются актуальными, но команда может также захотеть рассмотреть дополнительные решения, такие как:

1. Определите проблему вместе, как команда.
2. Вместе просмотрите командные соглашения.
3. Используйте упражнения, бесплатные записи, дискуссии и ретриты, чтобы изменить нормы и культуру в команде и помочь всем двигаться к эффективным решениям.

4. Измените структуру команды по мере необходимости, например, добавив напоминания наблюдателю, чтобы решить конкретные проблемы поведения, или выделите время для регулярного обсуждения проблем команды.
5. Мозговой штурм способов, которыми товарищи по команде могут усилить желаемое поведение. Имейте в виду, что обсуждение проблемы - это только первый шаг; команде нужно будет помнить о том, чтобы усилить обсуждение слонов в комнате, не укрепляя культуру жалоб без решений. Эффективное выявление проблем, оценка и решения должны быть тщательно и целенаправленно усилены.

Некоторые примеры командных проблем обсуждаются ниже. Как упоминалось ранее, это лишь некоторые из многих возможных решений; командам необходимо будет оценить и разработать решения, соответствующие их конкретным проблемам.

### ***Команда Недостаточно Проверяет Каждого Участника***

Мы работали с командами, которые сильно полагаются на сторону изменений и испытывают нехватку валидации. Будет много ситуаций, когда это не является проблемой; команда часто устойчива и может быстро предлагать решения без особой проверки. Однако могут быть моменты, когда команда чувствует себя менее устойчивой, или товарищ по команде особенно эмоционально относится к конкретному клиенту. Товарищи по команде могут помнить о том, насколько сильно команда ищет зерно истины, понимает, что реакции товарища по команде имеют смысл, и в целом принимает их именно там, где они находятся. Наблюдатель может спросить команду в конце встречи, все ли помнили о проверке друг друга. Команда также может спросить конкретных участников, получили ли они достаточную проверку, чтобы поддерживать свою мотивацию на высоком уровне, и, конечно, любой отдельный участник должен запросить дополнительную проверку, если это необходимо.

## ***Команда избегает Настаивать на переменах***

Команды могут избегать изменений по целому ряду причин. Например, дискомфорт команды из-за сильных эмоций может означать, что они отвлекаются от сложной проблемы или конкретной стратегии или вообще избегают темы. Команда может тщательно проверять и сообщать участникам, что их стратегии были эффективными, когда они не были. На более тонком уровне команды могут непреднамеренно усиливать тех, кто выражает удовлетворение, и наказывать тех, кто выражает проблемы в команде, что может создать культуру очевидной компетентности и неискренности.

Крайне важно быть в курсе возникающих непредвиденных обстоятельств. Когда член команды выражает недовольство, особую трудность или необходимость изменений в команде, ответ, который получит человек, определит, будут ли они снова обсуждать необходимость изменений. Как указывалось выше, будет важно укрепить члена команды, даже если тема неудобна или болезненна. Если вы станете защищаться, спорить или обесценивать члена команды, это снизит вероятность дальнейшего выявления и решения проблем, в то время как слушание, решение проблем и проверка, скорее всего, увеличат вероятность такого эффективного поведения. Знание того, что будет служить подкреплением для этого человека, и предоставление подкрепления, даже если кто-то ранен или расстроен, является трудным навыком для приобретения. Быть предельно внимательным к своей реакции во время этих бесед может способствовать открытым и честным дискуссиям.

В то же время команды должны быть осведомлены о том, как заставить членов команды жаловаться; подкрепление должно быть направлено на продуктивное, конструктивное обсуждение и решение проблем. Непродуктивные жалобы или акцент только на проблемах, а не на решениях, будут столь же вредны для командной культуры, как и молчание. Проведение коллективных дискуссий и осознанное укрепление эффективного командного поведения - вот стратегии, которые помогут команде перейти к более эффективной культуре. Например, если товарищ по команде говорит: “У вас,

ребята, сегодня плохое настроение!”), команда может запросить более конкретное повторение, например: “Я чувствую себя действительно обесценившимся прямо сейчас” (эффективное описание того, что они чувствуют). На этом этапе вместо того, чтобы поддаваться порыву сказать: “Но мы только что подтвердили вас!”, для команды будет более эффективно сделать паузу, послушать, найти обоснованность и сказать: “Черт, это противоположно нашему намерению! Можете ли вы точно сказать нам, что мы сказали такого, что показалось вам недействительным?” Это, скорее всего, как укрепит эффективное поведение, так и приведет к полезному решению.

Для содействия сосредоточению внимания на изменениях можно использовать различные стратегии. Во-первых, команды могут попрактиковаться в предоставлении друг другу сложной обратной связи, даже если обратная связь не соответствует действительности и предоставляется исключительно для практики. Например, в нашей команде мы практиковались говорить друг другу, что у нас неприятный запах тела, просто чтобы попрактиковаться в том, чтобы сказать что-то трудное товарищу по команде и получить от него трудную обратную связь. Это очень полезное упражнение, потому что оно развивает умение говорить и слышать что-то неудобное, когда все практикуются одновременно. Как упоминалось ранее, команды также могут рассмотреть возможность использования шейпинга, когда команда практикует все более сложные и близкие к дому темы, постепенно наращивая интенсивность, пока товарищи по команде не привыкнут слышать отзывы о реальном поведении. Последующее обсуждение может помочь команде дать обратную связь друг другу; если это упражнение переходит на язык, который является оскорбительным, подлым или осуждающим, команда может затем обсудить, следует ли и как формировать такое поведение.

### ***Команда Не справляется с Повесткой дня***

Отсутствие времени для многократного рассмотрения высокоприоритетных пунктов повестки дня у разных членов команды и проблем, как правило, является либо структурной проблемой, когда команда неэффективно использует повестку дня, и / или из-за того, что товарищи по команде пытаются заставить участников прекратить говорить, когда заканчивается их очередь. Для решения первой проблемы будет полезно провести групповое обсуждение повестки дня. Это обсуждение может привести к таким идеям, как увеличение структуры, использование таймера для указания конца очереди каждого человека и целенаправленные запросы о конкретной помощи. Если команда борется с тем, чтобы заставить людей прекратить говорить, команда может попрактиковаться в том, чтобы сказать кому-то, что пришло время остановиться (все играют в эту подсказку), и попрактиковаться в том, чтобы прекратить говорить на полуслове. Эти упражнения помогут участникам лучше осознавать, как они вмешиваются в структуру команды, когда они продолжают говорить после того, как их очередь подошла, и / или когда они позволяют другим продолжать говорить после их очереди. Еще раз, рассмотрение обоснования такой структуры также может помочь; Например, обсуждение влияния того, что один участник со временем уходит, означает, что два других участника не получают своего времени, может помочь повысить внимательность и готовность команды к решению проблемы. Команда также может напомнить друг другу, что каждому члену команды нужно всего лишь достаточно, чтобы пережить неделю, и вся проблема не должна быть полностью определена или решена к концу собрания команды. Учитывая сложные проблемы, с которыми сталкиваются наши клиенты, неразумно ожидать, что мы решим все за одну командную встречу! Наконец, если это постоянная проблема, команда может рассмотреть возможность продления собрания команды. Возможно, действительно недостаточно времени для удовлетворения потребностей команды и клиентов, и в этом случае добавление дополнительного времени может быть простым решением.

## *Аутсайдеры и Инсайдеры*

Команды могут быть разделены между теми, у кого “статус инсайдера”, и теми, у кого “статус аутсайдера”, или участниками, которые чувствуют себя аутсайдерами в команде. Это может происходить различными способами, в зависимости от расы / этнической принадлежности / культуры, возраста, статуса руководителя / подчиненного, дружеских отношений и многих других ролей. Мы видели, как эта проблема глубоко разделяет команды, где некоторые люди чувствуют себя исключенными и непонятыми. По нашему опыту, эта проблема значительно усугубляется, когда речь идет о слоне в комнате; статус аутсайдера часто требует открытого обсуждения. Мы помогли командам обсудить проблемы, связанные с религией (один участник чувствовал себя дискриминированным в команде на основе комментариев о религии), расой (несколько участников восприняли комментарии члена команды как расистские), полом (действия, предпринятые одним участником, были восприняты как дискриминационные несколькими членами команды), сексуальной ориентацией (один участник чувствовал дискриминацию как единственная лесбиянка в команде) и так далее. Мы видели, как эти проблемы возникают во многих командах, и мы убеждены, что они почти универсальны.

Такого рода ситуации сложны, потому что они часто открыто не обсуждаются. Одно из решений состоит в том, чтобы провести упражнение в команде, либо обсуждение и / или упражнение по свободной записи, сосредоточив внимание на том, как каждый участник чувствует себя аутсайдером, в целом и в команде. Это может выявить способы, с помощью которых команда может лучше узнать об опыте каждой команды. В нашей команде никто из нас не осознавал, что некоторые фразы, которые мы использовали, были оскорбительными для одного члена команды, пока мы не обсудили, какие события в команде заставили каждого человека чувствовать себя отделенным и исключенным. Команде было легко признать, что произошло (соглашение о допустимости ошибок), и прекратить

делать эти комментарии, как только они стали известны, но это не стало известно, пока мы не провели обсуждение в команде.

Это также подчеркивает важность того, чтобы каждый член команды использовал терпимость к бедствиям. Полностью избежать высказываний, которые вводят членов команды в заблуждение, невозможно! И если команда замедлится и обсудит каждый из них, у нас не будет времени работать над обеспечением отличной клинической помощи. Небольшие проблемы в групповом обсуждении могут быть решены быстро, но более углубленные обсуждения статуса аутсайдера могут быть полезными, если они запланированы, возможно, один раз в год, чтобы проблема решалась регулярно, но не затмевала другие, не менее важные темы.

### ***Обратная Связь Наблюдателя Вызывает Отвращение***

В эту проблему легко попасть, потому что наблюдатель в первую очередь сосредоточен на выявлении проблем и продвижении команды к изменениям, которые со временем могут привести к разочарованию товарищей по команде. В таком случае может быть полезно ознакомиться с коллективными соглашениями и объяснить, почему эти соглашения важны. Этот обзор может помочь всем вспомнить обоснование роли наблюдателя и почему эта роль так важна; это также помогает всем помнить, что наблюдатель не для того, чтобы наказывать всех, а для того, чтобы привлечь внимание команды к моментам, когда кто-то отклоняется от соглашений. Подчеркивание важности развития поведения, поддерживающего командную культуру, даже когда обратную связь может быть трудно услышать, также поможет сохранить эффективность наблюдателя. Когда команды регулярно меняют роли, все члены команды имеют опыт работы в качестве наблюдателей и с большей вероятностью оценят сложность этой роли. Это может привести к большей благодарности и меньшему разочарованию, когда наблюдатель вызывает определенное поведение. Если член команды занимает оборонительную позицию, когда наблюдатель дает обратную связь, выделите оборонительную позицию. Если это требует дальнейшего

внимания, включите этого человека в повестку дня и обсудите проблему всей командой. Команды могут обсудить, как давать обратную связь, и даже попрактиковаться в этом, чтобы помочь членам команды стать менее чувствительными и лучше воспринимать отзывы наблюдателей. И, наконец, разделите ответственность за мониторинг команды со всеми ее членами. Вместо того, чтобы полагаться только на наблюдателя, напомните членам команды, что все следят за командой и предупреждают ее. Мы работали с командами, в которых все участники хранили молчание, когда в команде возникала проблема, предполагая, что наблюдатель поймет ее и справится с ней. Это может привести к пропущенным проблемам, а также к большой пассивности среди членов команды. Ожидание того, что все участники возьмут на себя ответственность за культуру в каждой команде, поможет решить эти проблемы. В нашей команде (JS) мы поощряли эту тенденцию, добавив 5 минут в конце команды, где наблюдатель читает каждое из напоминаний и спрашивает команду, заметили ли они возникновение этих проблем (описание см. в главе 4). Члены команды вдумчиво отвечают и обсуждают любые проблемы, которые могли возникнуть (например, один из участников может заявить, что он отвлекся на текст в определенный момент в команде). Решения могут быть обсуждены, или член команды / тема могут быть включены в повестку дня следующего собрания команды. Добавление этого краткого обсуждения в конце собрания команды на короткое время вовлекает всю команду в обсуждение командной культуры каждую неделю и обеспечивает систему для выявления поведения, которое наблюдатель мог пропустить. Это также дает возможность укрепить членов команды для поддержания командной культуры (например, “Айша помогла нам сегодня быть более диалектичными. Отличная работа!”), а также предоставляет полезную возможность для обучения, в ходе которого слушатели могут учиться на комментариях более опытных участников.

### ***Команда Слишком Велика или Слишком Мала***

Команды могут стать слишком большими. Существует несколько правил о том, насколько большой или маленькой должна быть команда DBT. Как будет обсуждаться далее в главе 8, для того, чтобы быть командой, должно присутствовать по крайней мере два человека, и верхний предел основан на эффективности — убедитесь, что команда функционирует так, чтобы помочь каждому члену обеспечить наилучший возможный DBT. Определить момент, когда численность команды стала проблематично большой, может быть очень сложно. Могут быть тонкие признаки неудовлетворенности, такие как комментарии о том, что нужно больше времени, что потребности не удовлетворяются или что вы недостаточно хорошо знаете друг друга, чтобы чувствовать себя комфортно, будучи уязвимыми. Регулярные проверки состояния команды и того, как у всех идут дела, могут помочь точно определить, когда размер становится проблемой для команды. Как упоминалось в предыдущем примере, моя команда (JS) выразила недовольство, что вызвало серию продолжительных обсуждений и упражнений и, в конечном счете, решение разделить команду на две отдельные команды. Это было трудное решение, потому что наши товарищи по команде действительно любили друг друга и не хотели расставаться. Когда мы разделили команду, мы запланировали две встречи команды параллельно, с 30-минутным перекрытием, чтобы все могли пообедать вместе, и мы могли обсудить вопросы, которые касались всех (например, краткая координация ухода, обновления, объявления).

Еще сложнее, когда некоторые члены команды считают, что он слишком велик, а другие не хотят менять формат. Это может стать проблемой для руководителя группы; точная оценка того, какие потребности не удовлетворяются, и мозговой штурм нескольких решений для решения этих проблем могут помочь решить их без разделения команды. Например, если один человек хочет больше времени, потому что он предпочитает иметь длительный период для обсуждения своей клинической работы, может быть более полезно поработать с этим человеком, чтобы изменить его ожидания (например, редко у него будет целых 30 минут для своих собственных пунктов повестки дня), убедитесь, что у них есть

регулярные контакты с товарищами по команде за пределами команды и подтвердите их желание проводить гораздо больше времени в команде. Если всех остальных членов команды устраивает размер команды, этих решений может быть достаточно.

Команды также могут быть слишком маленькими; мы работали с командами из двух человек, и в некоторых случаях это работает очень хорошо. Если два человека изо всех сил пытаются сохранить диалектическую позицию, становясь поляризованными, вместо того, чтобы искать и находить то, что упускается из виду, возможно, еще один или два человека могут помочь разнообразить мнения и стратегии в команде. Команда может обсудить их эффективность и то, достаточно ли у них людей, чтобы генерировать множество решений и избегать поляризации.

### ***На Команду влияет Один Проблемный Член***

Мы видели, как на несколько команд оказал значительное влияние один конкретный член команды. Этот участник может не вызывать уважения или симпатии, или расстраивать всех остальных. Мы видели примеры, когда один участник отказывался следовать соглашениям или возвращался с уничижительными комментариями, когда другие товарищи по команде были уязвимы. Этот участник может быть недиалектичным, склонным к суждениям или плохому поведению. Мы также видели, как команды реагировали на одного человека иначе, чем на кого-либо другого, без всякой очевидной причины. Поведенческая специфика будет иметь важное значение: проблема не должна описываться как “Я просто плохо с ним общаюсь” или “Она даже не делает ДВТ”; вместо этого, если команда сможет сосредоточиться на поведении, а не на человеке, и работать над четким определением проблемы с примерами, будет легче приступить к решению проблемы. Например, член команды может сказать: “Ваша непочтительность часто ранит мои чувства” или “Я начинаю чувствовать себя беспомощным, когда вы говорите нам, что каждое из наших предложений не сработает” или “Я замечаю, что, когда вы даете предложения, вы часто смешиваете

ДВТ с другими методами лечения, которые кажутся мне противоречивыми. Я обнаружил, что запутался. Не могли бы вы представить предложения с одной последовательной теоретической ориентацией?” Давать товарищам по команде трудную обратную связь непросто, и товарищам по команде нужно быть внимательными, чтобы их разочарование не усугубило ситуацию. Во время этого разговора, оставаясь диалектичным, находя обоснованность на обоих полюсах, проявляя сострадание и сопереживание, а также оставаясь специфичным в поведении, мы надеемся, что команда посмотрит на проблему с любопытством и интересом.

Еще раз, команде нужно будет определить, стоит ли решать проблему. Если это не мешает мотивации и возможностям участников, возможно, можно просто оставить это в покое. Например, мы работали с командой, в которой один участник делал шокирующие комментарии, которые должны были быть непочтительными, но для многих товарищей по команде перешли грань оскорбления. После вызова слона, который многие участники почувствовали гнев после нескольких из этих комментариев, и обсуждения того, как этот человек не намеревался и не осознавал, что эти комментарии были оскорбительными, команда решила, что они предпочли бы работать над обслуживанием клиентов, и решила терпеть эти комментарии. Они рассмотрели приоритетность проблем команды и решили, что вербализация этого человека не выходит за рамки необходимости обратиться к психотерапевту. Учитывая характер интенсивной групповой работы, терпимость к индивидуальным различиям часто является полезным решением в команде ДВТ, позволяя таким проблемам оставаться низкоприоритетными.

Иногда у одного участника возникают проблемы, потому что он не вошел в команду добровольно. Например, их агентство могло заставить присоединиться к команде. В дополнение к командным вмешательствам, это может потребовать от лидера взаимодействия с администрацией, чтобы помочь им понять влияние присутствия в команде нежелательного члена и выработать стратегию того, как

повысить готовность и / или избежать добавления отдельных лиц в команду без процесса принятия обязательств. Руководитель также может провести откровенный разговор с этим человеком, подчеркнув или проанализировав, чего ожидают от каждого члена команды.

К сожалению, как обсуждалось в главе о руководителе группы (глава 3), могут быть случаи, когда член команды просто не подходит, и его поведение становится главным приоритетом для команды. Тот, кто высмеивает командные соглашения, или осуждает товарищей по команде, несмотря на неоднократные отзывы, или перегорел и не хочет работать над этим вопросом, или не хочет заниматься ДВТ, может просто плохо подходить для команды. Лидер и команда могут предпринять попытки решить проблему, но иногда это заканчивается тем, что человек уходит из команды по своему собственному выбору или, реже, по выбору руководителя группы. Хотя этот вывод или удаление может быть неприятным, мы видели четкие примеры, когда это было лучшим решением для всех. Как и при лечении ДВТ, к этому решению следует относиться как к последнему средству, после того как все остальные потерпели неудачу.

### ***Для Клиента Не Существует Определенного Основного Поставщика Услуг***

Когда в команде возникают разногласия по поводу того, какой врач должен выполнять функции основного поставщика услуг для данного клиента, целостность лечения может оказаться под угрозой. В ДВТ индивидуальный терапевт, как правило, является основным поставщиком услуг. Это основной поставщик услуг, который вместе с клиентом разрабатывает план лечения, управляет риском самоубийства клиента и следит за ходом лечения.

Конечно, есть некоторые исключения; например, когда у клиента нет индивидуального терапевта (например, он посещает только группу навыков). В таких случаях необходимо четко определить, кто принимает решения о лечении вместе с клиентом, кто несет

клиническую ответственность и кто занимается риском самоубийства и другими видами поведения, угрожающими жизни. Если у клиента есть индивидуальный терапевт за пределами команды / агентства DBT, могут возникнуть дополнительные проблемы, требующие решения, особенно если этот человек не предоставляет индивидуальную DBT. Разделение клинических задач должно быть четким; Например, команда захочет убедиться, что внешний поставщик услуг клиента заполняет документы, чтобы документировать, кто несет ответственность (см. Linehan, 2015b, образец соглашения для заполнения внешним поставщиком). Если внешнего поставщика услуг нет, руководителю группы необходимо будет убедиться, что тренер по навыкам осознает этот факт и понимает свою роль, и проинформировать команду о решениях о включении / исключении (например, многие программы не допускают клиентов с высоким риском самоубийства в свою группу по обучению навыкам, если нет индивидуального терапевта для оценки и устранения этого риска), чтобы клиент получал наилучшую возможную помощь.

В других командах мы видели, как психиатры команды DBT борются с этими ролями. Психиатры часто привыкли быть ведущим поставщиком услуг благодаря своей подготовке и работе в других условиях, где это является нормой. Психиатры также часто несут большую ответственность, поэтому у них может быть сильное желание принимать клинические решения. Принцип DBT, согласно которому индивидуальный терапевт является основным терапевтом, может вызвать замешательство и разочарование у психиатра, присоединяющегося к команде DBT. В таких случаях важное значение будут иметь стратегии профилактики; психиатр должен понять, прежде чем присоединиться к команде, что индивидуальный терапевт будет выступать в качестве основного терапевта и составлять план лечения вместе с клиентом; психиатр, тренер по навыкам и другие “нанимаются” индивидуальным терапевтом и клиентом. Это не меняет их роли в отношениях с клиентом (например, психиатры по-прежнему обеспечивают медикаментозное лечение, как обычно); это просто означает, что индивидуальный терапевт считается основной движущей силой лечения. В других

условиях агентство само будет вмешиваться в эту структуру; затем руководителю группы может потребоваться обсудить этот вопрос с администрацией. Возвращение к важности предоставления медицинской помощи, основанной на фактических данных (включая результаты, экономическую эффективность и ответственность), часто помогает в этом (см. Главу 3 для обсуждения взаимодействия с администрацией).

### ***Команда расходится во мнениях по поводу расстановки приоритетов***

Возможно, сложнее всего, когда один или несколько членов команды видят серьезную проблему в команде или поставщике услуг, а другие члены команды не хотят тратить на нее командное время. Возможно, они сами не видят в этом проблемы, или у них есть другие вопросы, которые они считают более приоритетными, или они не хотят участвовать в сложной дискуссии. Это сложная диалектика; с одной стороны, если один член команды испытывает трудности, команда постарается отнестись к этой проблеме очень серьезно, найти обоснованность в этой позиции и работать над ее решением. Этот человек может использовать время в повестке дня для работы над своими собственными проблемами в команде, что может повлечь за собой изменения со стороны отдельного человека и / или команды. С другой стороны, потребность других товарищей по команде во времени тоже важна. В равной степени важно, чтобы каждый участник помнил, что все члены команды делают все возможное, и что многие проблемы в команде останутся без внимания. Руководителю группы может потребоваться помочь сориентироваться в том, поднимается ли проблема до уровня проблемы для всей команды, остается ли она чем-то, с чем отдельный человек может справиться в свою очередь в повестке дня, или попадает в категорию того, что команда предпочитает не решать.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В этой главе основное внимание было уделено некоторым из многих проблем, которые могут возникнуть в команде DBT, и которые, если их не решить, могут угрожать благополучию команды. Хотя верно, что команды DBT могут столкнуться с некоторыми действительно сложными межличностными проблемами, также верно и то, что команда обладает огромной мудростью. Открытое обсуждение проблем и предоставление возможности всей команде решать их как единое целое может привести к невероятно полезным решениям, и в результате команда может расти и объединяться. Помните, что эти люди были выбраны в команду, потому что они преданы DBT, клиентам и самой команде. Они владеют навыками и стратегиями DBT и знают, как применять их к себе и другим. Ключ в том, чтобы создать культуру таким образом, чтобы эти проблемы можно было эффективно раскрыть, оставаясь диалектичными, специфичными для поведения, не осуждающими и сосредоточенными на эмоциях. Благодаря руководству и структуре, предусмотренным соглашениями и руководителем группы, команда найдет пути преодоления этих трудностей, которые будут творческими, сострадательными и мудрыми.

## **ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ**

- Устройте отступление для своей команды.
- Обсудите одно из приглашений для регистрации в команде (см. раздел "Выявление проблем" или созданное вами приглашение, специально разработанное для вашей команды).
- Завершите формальную оценку эмоционального выгорания или любой другой соответствующей темы. Каждый участник делится своими ответами. Затем команда обсуждает сходства, различия и проблемы, с которыми в результате может столкнуться команда.
- Обсудите недавнее поведение, мешающее работе команды, в котором участвовал каждый член команды. Сосредоточьтесь на своем собственном поведении. Опишите для команды, что привело к такому поведению и что может его поддерживать. Обратитесь за помощью в оценке и решении проблемы.

- Определите, стремится ли каждый член команды избегать напряженности или конфликтов в команде или решает их напрямую. Обсудите, когда эта тенденция эффективна, а когда нет; проведите мозговой штурм способов развития навыков для другого полюса (например, если один участник склонен избегать решения проблем команды, он может практиковать противоположные действия и DEAR MAN; если другой участник склонен реагировать сильнее, чем другие товарищи по команде, на напряженность в команде, они могут практиковать Радикальное принятие и непредвзятость).
- Смените роль “эксперта команды” или придерживайтесь более доминирующего стиля на собрании всей команды. В этом упражнении каждый член команды получит возможность быть более активным и директивным на собрании команды, в то время как остальная часть команды практикуется сидеть сложа руки и быть менее директивным. Это может подчеркнуть естественную склонность каждого члена команды и помочь каждому участнику попробовать разные стили. После того, как каждый участник по очереди проведет командное обсуждение того, что было замечено и как это может помочь взаимодействию в команде в будущем.
- Как команда, просмотрите главу 1. Оцените, отошла ли команда от практик, которые помогают поддерживать командную культуру DBT. Используйте навык решения проблем для реализации решений.
- Проведите командное обсуждение того, где бы вы хотели видеть свою команду через 1 год. Какие изменения вы хотели бы видеть? Установите разумные цели для конкретных изменений в поведении, которые команда может немедленно приступить к реализации, чтобы работать над достижением этих целей.

## ГЛАВА 7. СУИЦИДАЛЬНЫЙ РИСК И КОМАНДА DBT

Одним из самых сложных событий, с которыми может столкнуться команда, является смерть клиента, и особенно смерть в результате самоубийства. Хотя это редкое событие, в течение карьеры вполне вероятно, что самоубийство каким-то образом повлияет на большинство клиницистов. Из-за его редкости клиницисты могут быть эмоционально неподготовленными и не иметь стратегий, позволяющих справиться с часто сильными последствиями самоубийства клиента. У некоторых членов команды не будет истории самоубийств, и они могут не знать, чего ожидать; у других клиницистов может быть предыдущий личный и / или профессиональный опыт самоубийства, который может привести к сильным и даже неожиданным реакциям. Клиницисты также могут иметь тенденцию избегать этой темы из-за сильных эмоций, которые могут вызвать такие обсуждения. Командам будет полезно разработать стратегии до, во время и после суицидального кризиса, потому что сильные эмоции и быстро меняющиеся события могут помешать принятию разумных решений. Многие из тем, включенных здесь, также применимы к другим клиническим кризисам, таким как несмертельное самоповреждение, несмертельное самоубийственное поведение и смерть клиента в результате убийства или несчастного случая. Эта глава посвящена риску самоубийства только в отношении команды DBT; руководство по управлению риском самоубийства в рамках DBT или в более широком смысле можно найти в других местах (например, Linehan, 1993; Katz & Korslund, в прессе; Sung, 2016a, 2016b; suicidology.org ; sprc.org ; intheforefront.org ). Эта глава написана явно не для предоставления юридических консультаций; если вас беспокоит юридическая ответственность за самоубийство, мы рекомендуем обратиться к перевозчику по халатности, чьи рекомендации могут иметь приоритет над предложениями, представленными здесь.

### ПЕРЕД КРИЗИСОМ САМОУБИЙСТВА

Команде DBT необходимо предпринять определенные шаги перед кризисом, включая создание структуры, посещение тренингов, разработку процедур и участие в упражнениях, которые помогают команде подготовиться.

## Создание Структуры

Работая с клиентами из группы высокого риска, команда DBT может обеспечить необходимую структуру для предотвращения самоубийств, как в ближайшем смысле, так и в долгосрочной перспективе. В частности, команды DBT могут использовать командную повестку дня для предотвращения и упреждающего решения таких кризисов. Повестка дня команды может обеспечить структуру следующими способами:

- Напоминание о необходимости обсуждения работы членов команды с клиентами, подверженными высокому риску. Руководитель собрания может зачитать команде напоминания о том, чтобы включить себя в повестку дня, когда один или несколько клиентов ведут себя рискованно или ведут себя хуже во время терапии. Команда в целом будет постоянно проявлять бдительность в отношении управления клиентами с высоким уровнем риска.
- Напоминание об использовании формы оценки рисков. Руководитель собрания также может оценивать и предоставлять напоминания о заполнении документов членами команды. Обеспечение того, чтобы каждый участник регулярно проводил оценку рисков и заполнял оценки рисков и документацию (например, LRAMP; Linehan, Comtois, & WardCiesielski, 2012), когда риск повышается, может повысить вероятность того, что поставщики будут осуществлять мониторинг и эффективно вмешиваться.
- Система определения приоритетов для обсуждения в команде, которая подчеркивает ситуации высокого риска, уделяя особое внимание возможностям и мотивации каждого члена команды для эффективного вмешательства. Команда оценит и устранил

любые препятствия на пути оказания наилучшей медицинской помощи в таких ситуациях. Препятствия могут включать страх поставщика, разочарование, избегание, дефицит навыков или множество других проблем; команда может генерировать и способствовать использованию эффективных вмешательств в интересах как поставщика, так и клиента (ов).

- Напоминание о планировании видео/аудиозаписей сеансов. Команды, которые следят за работой друг друга посредством просмотра видео/аудиозаписей сессий, могут с большей вероятностью помочь друг другу заметить и устранить кризисы на ранних стадиях своего развития.
- В целом, команда DBT помогает отслеживать и поощрять эффективные стратегии членов команды, которые помогают минимизировать риск самоубийства. Это включает в себя обеспечение того, чтобы каждый поставщик напрямую оценивал риски, активно управлял рисками, не избегал темы или конкретных клиентов и своевременно документировал эти действия.

### **Посещение Тренингов**

Все члены команды должны пройти обучение по оценке и управлению риском самоубийства у эксперта в этой области. После прохождения базового обучения один или несколько членов команды могут регулярно посещать дополнительные тренинги и передавать информацию команде. Это поможет команде быть в курсе последних событий и быть в состоянии еще более эффективно реагировать на ситуации, связанные с самоубийством. Обеспечение того, чтобы обучение основывалось на соответствующих данных (в отличие от личного опыта тренера), будет иметь важное значение для получения наиболее полезной, основанной на фактических данных информации.

### **Разработка Процедур**

Командам будет полезно тщательно разработать процедуры, которым следует следовать в случае самоубийства, и подготовить их до любого суицидального кризиса. Sung (2016a, 2016b) подготовил подробный набор рекомендаций, которые команды могут использовать для разработки собственных процедур, касающихся самоубийства клиента, включая задачи, которые необходимо выполнить сразу после самоубийства, устранение эмоциональных реакций на самоубийство и проведение анализа случая. Мы рекомендуем командам тщательно адаптировать эти рекомендации к своим конкретным условиям, чтобы гарантировать, что команда обсудит и придет к общему пониманию того, как будут решаться эти ситуации. Если у команд уже есть процедура управления смертью клиента в результате самоубийства, они могут пожелать регулярно просматривать эти процедуры и читать протоколы других (например, приведенные здесь цитаты), чтобы убедиться, что они включили все необходимые шаги. Поскольку эти ситуации часто чрезвычайно эмоциональны и иногда могут перерасти в тяжбу, тщательное обдумывание и групповое обсуждение заранее могут помочь предотвратить дополнительные трудности во время кризиса.

### **Участие в упражнениях**

Командам также может быть полезно участвовать в упражнениях, связанных с управлением самоубийствами и поведением с высоким риском, что может помочь членам команды лучше прогнозировать и понимать свои собственные и друг друга реакции и тем самым минимизировать клинические решения, основанные на страхе. Они также могут повысить мотивацию и преданность этой трудной работе. Открытое обсуждение ценностей и эмоций, связанных с самоубийством, до кризиса чрезвычайно полезно для подготовки поставщиков услуг и команды к кризисам, связанным с самоубийством.

Ниже приведены два примера командных упражнений; командам также следует рассмотреть возможность создания упражнений, которые в большей степени соответствуют их конкретным

потребностям. У некоторых членов команды может быть очень сильная реакция на эти упражнения, охватывающая широкий спектр эмоций. Это может быть особенно верно, если член команды пережил самоубийство близкого человека или клиента в прошлом, но они также могут вызывать сильные эмоции у тех, кого самоубийство никогда непосредственно не касалось. Члены команды могут проводить всестороннюю проверку; важно избегать передачи информации о том, что высокий уровень эмоций является проблематичным. Любое выражение неодобрения во время этого упражнения может привести к наказанию за выражение эмоций и просьбы о помощи. Если члены команды считают, что они должны скрывать определенные убеждения или реакции, они не могут обращаться за помощью до, во время или после ситуаций высокого риска. Уровни проверки 4 (это имеет смысл, учитывая вашу историю) и 5 (это имеет смысл, учитывая текущие обстоятельства) могут быть особенно полезны.

### **Упражнение 1\***

Первое упражнение включает вопросы, которые побуждают членов команды исследовать свои ценности и системы убеждений о природе и значении смерти и самоубийства, а также их убеждения относительно собственной роли в попытках остановить самоубийство. Эти вопросы должны быть открытыми, способствующими изучению того, как ценности человека могут влиять на решения, принимаемые в терапии и друг с другом в команде.

Члены команды спокойно пишут ответы на эти вопросы:

- “Что такое смерть?”
- “Каковы мои убеждения относительно самоубийства?”
- “Имеют ли мои клиенты право покончить с собой?”
- “Имею ли я право останавливать их?”
- “Имею ли я право покончить с собой?”
- “Имеет ли кто-нибудь право остановить меня?”

Затем члены команды делятся своими ответами. Они не обсуждают каждый ответ до тех пор, пока все не поделится им. Это обсуждение может проходить на нескольких собраниях команды, но для первоначального обсуждения оставьте не менее 15 минут.

Как только каждый участник поделится информацией, команда может начать обсуждение последствий ответов участников. Например, команда может обсудить убеждение одного из членов в том, что самоубийство аморально, и как эта система ценностей может повлиять на поведение члена команды в ситуациях высокого риска. На другом полюсе товарищ по команде может полагать, что клиенты действительно имеют право покончить с собой, и они не имеют права их останавливать. Эта система убеждений также окажет значительное влияние на поведение поставщика услуг. Могут быть включены религиозные /духовные убеждения членов команды, культурные обычаи, прошлый опыт самоубийства и любые другие соответствующие факторы. Какая диалектика возникает в этой дискуссии? Как убеждения и ценности каждого участника влияют на внедрение ДВТ? Цель состоит не в том, чтобы определить “правильные” или “неправильные” точки зрения, а также не в том, чтобы изменить или “исправить” чью-либо точку зрения; это просто для того, чтобы заранее узнать о тенденциях и уязвимостях. Затем команда может провести мозговой штурм решений в отношении конкретных клиентов или между клиентами. Это может включать в себя написание шагов, которые помогут каждому члену команды оставаться эффективным в эмоциональном состоянии, или соглашения о том, как человек и команда будут замечать, когда кто-то отклоняется от лучших практик в этих ситуациях.

Например, в течение некоторого времени после того, как мой дорогой друг умер от рака, я (JS) заметил, что злюсь на своих клиентов, когда они подумывают о самоубийстве, и у меня часто возникали такие мысли, как “Несправедливо целенаправленно лишать себя жизни, когда другие умирают, не желая этого”. Хотя эта реакция имела смысл, моя команда помогла мне увидеть потенциал для того, чтобы я был в эмоциональном состоянии и, следовательно, менее эффективен с моими клиентами-самоубийцами. Беседы,

которые я провел с командой, не избавили меня от этих мыслей, но дали мне и всей команде больше осознания и помогли мне регулярно поднимать этот вопрос, пока мое горе не стало менее интенсивным.

## Упражнение 2\*

Это упражнение основано на навыке "Справляться с опережением" (Linehan, 2015a, 2015b) и может быть легко адаптировано для удовлетворения конкретных потребностей любой команды. Это особенно полезно для членов команды, которые испытывают сильные эмоции при работе с клиентами с высоким уровнем риска. Еще раз, в этом упражнении члены команды пишут свои собственные ответы без комментариев; обсуждение происходит после того, как все участники заполнили письменные ответы на первые два вопроса.

1. Опишите, используя навык Описания, ситуацию, связанную с суицидальным поведением клиента, которая вызывает у вас сильные эмоции. Эта ситуация может быть гипотетической, что-то, о чем вы беспокоитесь, может случиться с вами в будущем, или что-то, что вы пережили в прошлом, что по-прежнему расстраивает вас. Будьте конкретны. Что в этом сценарии вызывает эмоции? (Например, операторы сообщили, предвидя подобные результаты, как в суд после смерти клиента, клинику закрыли в результате клиент самоубийства, испытывает острое чувство вины и стыда, теряет доверие своих коллег, и получил сообщение, что клиент пытался покончить с собой в тот момент и не до них добраться.)
  - a. Используйте навык Проверка фактов; другими словами, определить какие-то предположения, суждения, и предвзятое мышление. Насколько реалистичны ваши страхи? При необходимости измените свое описание.
  - b. Назовите эмоции, которые, скорее всего, возникнут в этой ситуации.

2. Составьте список мер реагирования, которые могли бы быть эффективными в данной ситуации. Еще раз, будьте конкретны. Подробно опишите, как бы вы справились со следующим: ситуацией, другими людьми, вашими мыслями, вашими побуждениями и вашими эмоциями.
3. Обсудите свои страхи и стратегии со своими товарищами по команде. Члены команды могут проверять и предоставлять дополнительные предложения для эффективных ответных мер.
4. Представьте ситуацию в своем воображении как можно более ярко. Это важный шаг в развитии навыка "Справляться с трудностями" (в отличие от простого обдумывания ситуации). Представьте, что вы переживаете свою реакцию, включая мысли, эмоции и действия, как если бы они происходили в этот момент.
5. Затем мысленно отрепетируйте эффективное преодоление трудностей. Еще раз повторяю, важно не только определиться со стратегией или решением, но и отрепетировать его в своем воображении. Не забудьте отрепетировать стратегии реагирования на все нижеперечисленное, что имеет отношение к ситуации, другим людям, вашим мыслям, вашим побуждениям и вашим эмоциям. Эта репетиция означает прохождение всех стратегий, деталь за деталью, перед вашим мысленным взором, как если бы они происходили в этот момент.
6. Представьте, какие препятствия возникнут и с какими новыми проблемами вы можете столкнуться в этой ситуации, пытаясь справиться. Опять же, отрепетируйте, как эффективно справиться с каждым из них.
7. Обсудите это упражнение со своими товарищами по команде. Проведите мозговой штурм, какие еще препятствия могут возникнуть, и найдите наилучшие возможные ответы. Команды также могут помочь усовершенствовать решения, если трудно придумать эффективный ответ.

По нашему опыту, существует большое разнообразие результатов, которых боятся или которых боятся, и члены команды часто не осознают их влияния. В результате клиницисты могут чаще

действовать, руководствуясь эмоциями, в кризисных ситуациях, а их товарищи по команде могут обесценивать или предлагать неэффективное решение проблем. Эти два упражнения могут помочь членам команды стать более внимательными к тому, что может повлиять на их поведение. Эти упражнения можно выполнять независимо, а также дополнять друг друга; первое упражнение выявляет более общие представления членов команды о самоубийстве и смерти, в то время как второе обеспечивает элемент ознакомления с более сложными аспектами кризиса самоубийства, наряду с поиском решений в спокойном состоянии. Вместе они могут помочь членам команды понять и реагировать гораздо эффективнее. Как упоминалось выше, команды также выиграют от создания собственных упражнений, адаптированных к их собственным задачам.

## **ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА САМОУБИЙСТВА**

Команды также могут сыграть важную роль в поддержке своих членов во время кризиса самоубийства. В DBT многие из наших клиентов регулярно испытывают сильные мысли и побуждения, связанные с самоубийством, и не все мысли или побуждения к самоубийству доходят до уровня кризиса. Кризис самоубийства - это ситуация, когда поставщик услуг считает, что риск внезапно значительно возрос, и поставщик услуг и клиент не в состоянии снизить риск в ближайшем смысле. Клиент может не желать следовать плану, или врач может полагать, что клиент не обладает навыками, необходимыми для того, чтобы выдержать ситуацию, не прибегая к очень опасному поведению, такому как попытка самоубийства или рискованное преднамеренное членовредительство. В такой ситуации все принципы и стратегии DBT реализуются с клиентом, как и с любой другой целью (например, оценка, стратегии принятия обязательств, анализ цепочки, анализ решений, проверка, диалектические стратегии и т.д.). Они не будут рассмотрены здесь, но их можно найти в Linehan (1993, 2015a, 2015b) и Katz и Korlund (в прессе). Аналогичным образом, все командные стратегии, обсуждаемые в этой книге,

актуальны. Здесь мы рассмотрим несколько стратегий с особым акцентом на самоубийство, чтобы помочь команде ориентироваться в особенно напряженных моментах лечения DBT.

1. Прежде всего, поддерживайте и поощряйте друг друга. Самоубийства и другие кризисы высокого риска не только являются очень стрессовыми, но и утомительными и отнимающими много времени. Членам команды, скорее всего, нужно будет услышать, что их реакция имеет смысл, они делают это по какой-то причине, они делают все, что им нужно сделать для этого клиента, это краткосрочно, и команда готова их поддержать. Шоколад, кофе, цветы и другие жесты также очень ценятся во времена кризиса!
2. Оцените. Команда может помочь выявить случаи, когда члену команды может потребоваться дополнительная помощь лично и / или с клиентами, а также любые препятствия в мотивации и навыках поставщика услуг. Для команды будет важно как можно яснее понять, в чем заключаются трудности, чтобы они могли эффективно проверять и решать проблемы.
3. Обеспечьте коучинг. Это будет включать все стратегии, обсуждаемые в главе "Терапия для терапевта" (глава 5), такие как помощь членам команды(-ам) переносить страдания, регулировать эмоции и приходить в разумное состояние, а также предоставление практических предложений по проверке, оценке и вмешательству в клиента. Члены команды могут убедиться, что терапевт активно отслеживает риски, общается с клиентом и участвует в ситуации, даже если побуждения избегать могут быть сильными.
4. Обеспечьте коучинг вне команды. Наличие доступа к членам команды в офисе до и после сеанса и, возможно, что еще более важно, в нерабочее время в любое время имеет важное значение для предоставления превосходного обслуживания клиентам, находящимся в кризисной ситуации. Члены команды могут быть доступны в любое время, когда возникает кризис для товарища по команде, чтобы помочь справиться с разочарованием и страхом, а также предоставить предложения и прямые инструкции.

5. Обеспечьте передышку. Если клиент находился в длительном кризисе, член команды может испытывать усталость. Команда может предложить короткий перерыв, взяв на себя телефонное обучение на выходные, прикрывая этого клиента и / или других клиентов, пока провайдер проводит день в спа-салоне, или иным образом помогая разделить бремя во время кризиса. Это дает поставщику услуг возможность отдохнуть и восстановить силы.
6. Оказывать практическую помощь. Члены команды также могут оказать практическую помощь, чтобы помочь товарищу по команде взаимодействовать с клиентом в кризисной ситуации. Если поставщику услуг необходимо проводить больше времени по телефону, с другими членами команды или на дополнительных занятиях, команда может предложить выгулять свою собаку, забрать продукты, обеспечить уход за детьми, встретиться с другими клиентами или выполнить другие обязанности на временной основе, чтобы обеспечить дополнительную пропускную способность для решения ситуации.

## ПОСЛЕ СУИЦИДАЛЬНОГО КРИЗИСА

После кризиса может не потребоваться никаких действий. Риск клиента может снизиться, и партнер по команде, клиент и вся команда могут вернуться к работе в обычном режиме. В качестве альтернативы, даже если клиент преодолел кризис, члену команды может потребоваться коучинг и помощь в восстановлении, чтобы избежать неэффективного выражения разочарования или усталости клиенту или избежать усиления кризисного поведения клиента. Членам команды также может потребоваться помощь в составлении плана лечения, чтобы избежать подобных трудностей в будущем.

Однако команда DBT наиболее необходима, когда повышенный риск клиента приводит к смерти, и особенно к смерти в результате самоубийства. К счастью, кризис клиента редко заканчивается смертью; однако в какой-то момент команды, скорее всего,

столкнутся с самоубийством. Известие о самоубийстве клиента может прийти разными путями. Член семьи может сообщить об этом команде, или член команды может увидеть это в новостях или Интернете. Известие может прийти сразу после смерти или по прошествии определенного периода времени.

Наличие плана того, как сообщить о смерти клиента, может быть важно для больших команд. Часто первым о смерти узнает не поставщик медицинских услуг, а администратор или другой член команды. Будет полезно заранее определить, кого уведомлять, включая основного терапевта (в большинстве команд это индивидуальный терапевт; в командах, не предлагающих индивидуальную терапию, это будет человек, который был основным контактным лицом для клиента), руководитель группы, вся команда и агентство, если это уместно. Также следует описать способы уведомления, в том числе о том, следует ли информировать отдельных лиц лично, по телефону или по защищенной электронной почте. По нашему опыту, электронная почта является наименее предпочтительной формой, поскольку она может показаться более холодной и менее благоприятной и может привести к ненужной задержке уведомления. Лично идеально подходит; однако задержка, необходимая для ожидания встречи с человеком лицом к лицу, может сделать этот подход менее желательным. Телефонный контакт хорошо сработал для нас, так как он позволяет человеку, сообщаящему новости, немедленно связаться, передать теплоту, а также оценить, какая поддержка потребуется.

Первичный терапевт и руководитель группы должны быть немедленно уведомлены об этом. Вместе они могут согласовать план уведомления команды. Первичный терапевт может захотеть проинформировать всех членов команды, или они могут быть благодарны за то, что руководитель группы сделает это за них. Все члены команды предупреждаются как можно быстрее. Важно помнить, что конфиденциальность сохраняется и после смерти, и в некоторых штатах причина смерти является конфиденциальной; это означает, что в определенных случаях члены команды не могут информировать других членов команды, таких как учитель или член

семьи, о причине смерти. Полезно заранее знать законы штата, касающиеся конфиденциальности и смерти.

Важно помнить, что терапевты могут не знать, что делать после самоубийства, из-за недостатка опыта и / или сильных эмоций. Руководителю группы может потребоваться оказать большую поддержку, чтобы помочь терапевту и другим членам команды справиться с этой сложной ситуацией, и, в свою очередь, руководителю группы может потребоваться дополнительная поддержка. После того, как стало известно о самоубийстве, важные вопросы для команды включают:

1. решение любых вопросов ответственности;
2. поддерживая друг друга;
3. функционирование группы мониторинга;
4. взаимодействие с семьей;
5. информирование других клиентов; и
6. поиск смысла.

Они, в свою очередь, рассматриваются ниже.

## **Ответственность**

Период времени сразу после самоубийства может быть очень тяжелым, особенно если человек скорбит и одновременно испытывает чувство вины или страха, что его обвинят в смерти. Как мы обсуждали ранее, принятие решений, основанных на страхе ответственности, может быть проблематичным, и после самоубийства этот страх может быть сильным. Иногда может показаться, что решение проблемы ответственности и обеспечение эффективной клинической помощи находятся в прямом противоречии. Будет неэффективно позволять страху ответственности управлять всеми решениями, касающимися риска самоубийства; вместо этого попытка оставаться диалектической, уравновешивая два требования, скорее всего, будет более эффективной. Это означает поиск обоснованности на обоих полюсах (ответственность и клиническая помощь), получение консультаций и

использование мудрого ума при принятии решения о том, как двигаться вперед.

Шансы на судебный иск на самом деле невелики (по данным Американской психологической ассоциации, менее 2% психологов столкнутся с судебным иском о халатности за 20-летнюю карьеру; Новотни, 2016). Принятие мер по устранению ответственности может быть очень успокаивающим для испуганного члена команды (и, возможно, вызывающим беспокойство у того, кто не хочет тратить время на размышления об ответственности!). После самоубийства поддержка команды может быть особенно важна в отношении страхов ответственности. Мы обсуждаем ответственность в первую очередь не потому, что это обязательно важнее, чем другие темы, перечисленные здесь, а потому, что обращение за консультацией после самоубийства часто связано с чувствительными ко времени темами и действиями и может повлиять на другие шаги, предпринимаемые в таких ситуациях. Области, которые группа должна рассмотреть в отношении ответственности, включают:

- Прежде всего, члены команды могут помочь товарищам по команде, которые контактировали с клиентом, получить консультацию у перевозчика по халатности. Первичный терапевт или другой поставщик медицинских услуг, несущий клиническую ответственность, должен связаться с носителем халатности, узнав о самоубийстве. Скорее всего, им потребуется предоставить информацию перевозчику, чтобы получить эффективную консультацию; может потребоваться, чтобы руководитель группы или другой член команды посидел с ними и даже помог ответить на вопросы. Этот шаг поможет выявить любые проблемы на ранней стадии, обеспечит структуру действий поставщика и команды и, что важно, успокоит опасения по поводу ответственности.
- На этой первоначальной консультации будет важно обсудить, что можно и что нельзя обсуждать в команде. Если самоубийство обсуждается с другими, эта информация не может считаться конфиденциальной. Спросите об этих

вопросах перевозчика по халатности (а не друга или коллегу или даже команду), чтобы получить рекомендации о том, что можно и что нельзя обсуждать. Эмоции, реакции и поведение поставщиков услуг будут иметь важное значение для обсуждения с командой; конкретные детали о смерти клиента, возможно, потребуется обсудить только с перевозчиком или его адвокатом. Командное соглашение в главе 2 предназначено для того, чтобы информация о команде была конфиденциальной; однако мы не знаем прецедентов, устанавливающих это, и конфиденциальные материалы все еще могут быть запрошены в определенных юридических ситуациях. Перевозчик по халатности может предоставить рекомендации по этим вопросам.

- Команде, возможно, также потребуется помочь поставщику услуг следовать рекомендациям поставщика услуг по халатности, если поставщик не в здравом уме. Команда может помочь им практиковать мудрые упражнения для ума, использовать стратегии выживания в кризисных ситуациях и иным образом помогать справляться с сильными эмоциями. Команда может также напомнить поставщику услуг, что, внедряя лечение, основанное на фактических данных, которое включает регулярную эффективную оценку рисков и команду, они не только обеспечили наилучшее возможное лечение, но и эти стратегии могут обеспечить некоторую защиту с точки зрения ответственности. Следование руководству DBT и документирование того, что было сделано, может помочь установить, что поставщик сделал все возможное для обеспечения эффективного реагирования на кризисные ситуации. Эти вмешательства могут помочь успокоить поставщика медицинских услуг, чтобы он мог наиболее эффективно реагировать на консультации.
- Самое главное, помните, что судебные разбирательства по поводу самоубийства редки, и помощь доступна. Скорбеть о потере клиента достаточно сложно, не добавляя беспокойства о юридических трудностях. Терапия, юридическая консультация

и другая помощь могут потребоваться, чтобы справиться с такой сложной ситуацией.

- По прошествии некоторого времени и после того, как эмоции немного утихнут, команда DBT может облегчить просмотр диаграммы клиента. (Обратитесь за консультацией к перевозчику по халатности относительно того, как это сделать.) Первичный терапевт и / или руководитель группы могут проверить записи в карте клиента, чтобы определить, все ли записи заполнены и подписаны, проведена ли оценка рисков и имеются ли доказательства того, что поставщик услуг отслеживал и лечил риск самоубийства. В случае, если в таблице отсутствуют заметки или что-то еще, вызывающее беспокойство, это может стать очень неприятным открытием! Не изменяйте медицинскую карту; вместо этого первичный терапевт или руководитель группы могут получить консультацию у специалиста по халатности. Перевозчик, ответственный за халатность, предоставит рекомендации и инструкции. В некоторых случаях перевозчик по халатности может также назначить адвоката для оказания помощи; соответствующие члены команды могут обратиться за поддержкой к руководителю группы или другим членам, чтобы вести эти разговоры, особенно если эмоции высоки (опять же, следуя рекомендациям относительно сохранения определенных деталей смерти в тайне, если это рекомендовано перевозчиком по халатности).

### **Поддерживая Друг Друга**

После смерти клиента основная задача команды состоит в том, чтобы поддерживать друг друга: сюда входят первичный терапевт, инструкторы по навыкам, другие члены команды, которые контактировали с клиентом, а также члены, которые никогда не встречались с клиентом. Это может включать в себя административный персонал, который также работает с командой. У членов команды могут быть различные реакции на самоубийство, включая гнев, горе, стыд, страх, облегчение, оцепенение, потерю

уверенности и/или потерю мотивации предоставлять DBT или лечить трудных клиентов (для получения дополнительной информации об ответах провайдеров на самоубийства клиентов см., например, Хендин, Липшиц, Мальтсбергер, Хаас и Вайнкуп, 2000; Раскин, Сафиноски, Бэгби, Диккенс и Соуза, 2004; Дрейпер, Колвес, ДеЛео и Сноудон, 2014; и Галфи, Кастелли Дрансарт, Хиб и Гутджар, 2015). Некоторые могут даже испытывать острое стрессовое расстройство или ПТСР (Раскин и др., 2004). Некоторые члены команды могут почувствовать облегчение или вообще не сообщать об отсутствии беспокойства. Все эти реакции являются нормативными.

Команда должна непосредственно оценивать, как дела у каждого участника, а не предполагать, что у них все “в порядке”. Открыто спрашивайте об эмоциях, мыслях, включая самобичевание, побуждениях и о том, какими ресурсами они располагают, чтобы справиться со своими собственными реакциями. Команда может спросить об изменениях в поведении или отношении к другим клиентам и DBT в более широком смысле, в том числе о большем избегании обсуждения самоубийств, призывах госпитализировать клиентов, раздражительности по отношению к клиентам, размышлениях и желании прекратить предоставление DBT или сменить карьеру. Полезно напрямую спросить каждого члена команды об этом опыте. Хотя полезно проконсультироваться с ответственным за халатность или законным представителем, прежде чем обсуждать в команде виновность конкретного члена команды, вполне приемлемо и важно обсудить эмоции, мысли и другие реакции, а также важно получить интенсивную поддержку от команды.

Некоторые члены команды могут с большей вероятностью испытывать сильные реакции, такие как чувство вины, сомнения и самообвинения. Например, у первичного терапевта может быть более интенсивная реакция, как у “ступицы колеса” в лечении, которая создала план лечения и контролировала риск. В качестве альтернативы некоторые члены команды скажут, что им ничего не нужно; опыт научил нас, что даже в таких случаях важно оценивать

и предлагать поддержку неоднократно; потребность в поддержке может развиваться со временем, по мере развития эмоций и событий. В опросе, проведенном с участием швейцарских специалистов в области психического здоровья и социальных служб, поставщики услуг, которые сообщили о недостаточной поддержке, также сообщили о большем воздействии самоубийства (Кастелли, Дрансарт, Хиб, Гульфи и Гутджар, 2015), поэтому эта поддержка необходима.

Из-за характера роли команда может пренебречь оценкой потребностей руководителя группы, который также может быть уязвим для интенсивных реакций после самоубийства. Реакция руководителя группы может отличаться от реакции других членов команды. Как руководитель группы и тот, кто осуществляет надзор за программой DBT, руководитель группы может испытывать большее чувство ответственности за самоубийство и быть особенно склонным к чувству вины, беспокойству и мыслям о самоуничтожении. Руководитель может чувствовать себя разрывающимся между несколькими требованиями, включая удовлетворение потребностей основного терапевта, команды, семьи клиента и агентства, и в результате может пренебрегать своими собственными потребностями. Может возникнуть ощущение потери контроля или гнева, если лидер чувствует, что агентство не поддерживает его, или считает, что товарищ по команде не следовал протоколу. Для команды важно оценить потребности руководителя группы, а для лидера - обратиться за поддержкой.

Первичные формы поддержки могут включать в себя большую проверку, а также рекомендации, если член команды использует неэффективные стратегии для решения проблемы или нуждается в инструкциях о том, как действовать дальше. Товарищи по команде могут напоминать друг другу, что вся команда лечит клиента, и что никто из них не одинок в этом опыте; это сообщество терапевтов. Команда также может предложить вдохновение и мотивацию. Людям, склонным к самоубийству, чрезвычайно трудно найти эффективную медицинскую помощь, и тот факт, что команда готова оказать помощь этим людям, является глубоким и значимым, даже

если это сопряжено с риском самоубийства. Снизить риск самоубийства для команды до нуля означало бы не предлагать лечение тем, для кого оно было разработано: людям с множественными хроническими проблемами и высоким риском самоубийства. Воспоминание о том, почему члены команды решили изучить это лечение, может помочь бороться с безнадежностью и сомнениями, которые могут возникнуть после смерти клиента.

После первоначального обсуждения самоубийства команда может также воспользоваться дополнительной, более формальной встречей (встречами) или отступлением, чтобы обсудить реакцию команды. Чем быстрее можно назначить такую встречу, тем лучше, но она не обязательно должна состояться в течение нескольких дней после получения известия о самоубийстве клиента. Руководитель группы и другие участники могут создавать мероприятия для этих встреч, включая беседы, свободное письмо и проведение упражнений. Например, после самоубийства в нашей команде (JS) мы провели ретрит, который был запланирован на 3 часа. При участии членов команды мы сделали следующее:

- Мы ели успокаивающую пищу.
- Мы встретились в обстановке вне работы (гостиная члена команды).
- Каждый человек поделился с группой своими чувствами по поводу самоубийства, других клиентов и в целом. Мы обсудили изменения в поведении членов команды, такие как поиск информации о смерти в Интернете, настоятельные призывы прекратить работу с другими клиентами из группы высокого риска и рекомендации другим клиентам госпитализироваться чаще, чем обычно. Команда тщательно проверила эти ответы.
- Руководитель группы напомнил команде, что они проделывают глубокую работу. Они помогали тем, кто изо всех сил пытался найти помощь в другом месте из-за высокого риска самоубийства.
- Руководитель группы напомнил команде, что они не занимаются контролем поведения клиентов. Они учат новым

способам реагирования на бедствие, но они не могут и не хотят контролировать каждое движение клиентов. Это оставляет место для самоубийства, и такой риск является частью внедрения ДВТ. Никто не знает, как полностью предотвратить самоубийство; команда может предложить только свои лучшие стратегии, чтобы помочь клиентам построить жизнь, которую стоит прожить.

- Мы завершили упражнение "Справляйся заранее": мы сосредоточились на худшем страхе каждого участника в результате этого самоубийства и использовали воображаемую репетицию, чтобы попрактиковаться в преодолении. Каждый участник делился с командой.
- Мы обсуждали, что это самоубийство поставило каждого из них перед развилкой на дороге. Это может либо заставить человека почувствовать себя безнадежным и деморализованным, либо подстегнуть его, и это может повлиять на последствия самоубийства. Каждый участник ответил на вопрос: "Почему мы выполняем эту работу?" Каждый участник привел конкретные причины, включая клиентов, которые добились значительного успеха с ДВТ, и других клиентов, которые все еще нуждаются в помощи. Это было похоже на приведенное выше упражнение "За" и "против"; это помогло напомнить друг другу, что есть веские причины продолжать эту работу, даже в самые болезненные моменты.

Команде также может потребоваться проявлять бдительность в отношении признаков того, что расстройство, которое испытывает член команды, мешает лечению других клиентов. Поставщик услуг может стать более реактивным на упоминание клиентами о самоубийстве или стать эмоциональным во время сеансов таким образом, что это не принесет пользы. У других клиентов может быть больше беспокойства или гнева. Желание госпитализировать клиентов может резко возрасти, как и усилия по контролю за поведением клиентов; член команды также может потерять веру в эффективность лечения. Команда должна обсудить потенциал этих изменений и, если есть проблемы, посмотреть или прослушать

записи определенных сессий. Важно отметить, что подобные реакции являются обычным явлением и не являются признаком того, что поставщик услуг должен прекратить работу или не может восстановиться; это просто признак того, что может потребоваться дополнительная помощь. Команда может использовать все стратегии оценки и вмешательства ДВТ, чтобы помочь решить эти проблемы. Иногда потребности члена команды могут выходить за рамки того, с чем может справиться команда; в этих случаях команда может рекомендовать, чтобы член команды посещал индивидуальную терапию в дополнение к получению поддержки в команде. Также важно отметить, что эта потребность в поддержке может продолжаться гораздо дольше, чем некоторые могут ожидать, и команде, возможно, потребуется проявлять бдительность в отношении потребностей члена команды в течение длительного периода времени. Формальная система регистрации может быть полезной, например, если товарищи по команде регулярно связываются с проблемным членом команды с помощью запланированных звонков.

### **Функционирование Группы мониторинга**

Самоубийство клиента в некоторых случаях может привести к более напряженным или избегающим взаимодействиям в команде. Член команды может не чувствовать достаточной поддержки или интерпретировать реакцию команды как обвиняющую. Член команды может перестать выступать в команде на некоторое время из-за стыда, страха или гнева. В качестве альтернативы, команда может полагать, что определенный участник недостаточно вмешался перед самоубийством, и испытывать эмоции и побуждения в отношении этого человека. Как правило, команды проявляют теплоту и поддержку и предлагают помощь пострадавшим членам команды, но иногда команды сталкиваются с трудностями в этих чрезвычайно сложных обстоятельствах. Использование стратегий, описанных в этой книге (например, тщательная проверка, ссылка на командные соглашения, тщательная оценка, решение проблем), будет полезным. Самое главное, осознавать, что команда может

пережить период напряженности и что эмоции выше, чем обычно, но, скорее всего, в какой-то момент вернутся в норму, может помочь укрепить команду и повысить эффективность использования навыков в течение этого периода времени.

### **Взаимодействие с семьей**

Некоторые члены команды и команда в целом могут хорошо знать семью клиента или вообще не контактировать с ними. Семья, возможно, не знала о том, что этот человек проходил лечение. В большинстве случаев рекомендуется связаться с семьей, и это считается важным и полезным, даже если семья расстроена и даже сердита на основного терапевта или команду. Хотя команда, возможно, не принимает непосредственного участия в общении с семьей, эта тема очень актуальна для команды ДВТ, потому что команда представляет собой сообщество терапевтов, лечащих клиента. Как минимум, первичный терапевт и руководитель группы должны регулярно сообщать об этих решениях; вся команда также может внести свой вклад и дать рекомендации.

Есть определенные факторы, которые команда должна учитывать при обращении к семье. Ни одна из этих рекомендаций не является юридической консультацией; как правило, такие ситуации довольно сложны и иногда могут потребовать консультации эксперта, такого как перевозчик по халатности или юрисконсульт. Однако мы можем выделить проблемы, которые могут иметь отношение к команде ДВТ, и предложить рекомендации и ресурсы, позволяющие эффективно справляться с этими ситуациями.

Как мы уже упоминали ранее, первым шагом после самоубийства, прежде чем связаться с семьей, является обращение к специалисту по халатности или юридическому консультанту. Сейчас самое время получить совет по общению с семьей и соответствующим переменным, которые следует учитывать. В большинстве случаев поставщику услуг будет рекомендовано связаться с семьей. В этих взаимодействиях важно быть сострадательным, искренним и открытым. Такие жесты часто успокаивают и трогают членов семьи.

Если поставщик услуг замкнут, хладнокровен или защищается, или вообще избегает семьи, будь то из-за страха, горя или других реакций, семья может неверно истолковать это как незаинтересованность, отстраненность или оборонительность. В идеале поставщик услуг может попытаться передать в очень искреннем стиле свое собственное горе и заботу о благополучии семьи. Поставщику услуг может потребоваться помощь команды (например, регулирование эмоций и / или ролевые игры), чтобы подготовиться к этому контакту, особенно если они находятся в тяжелом состоянии. В ситуациях, когда член команды слишком расстроен, чтобы сразу спокойно поговорить с семьей, руководитель группы или другой товарищ по команде могут помочь ему позвонить или даже сначала связаться с семьей, если это необходимо.

Конфиденциальность будет важно учитывать, поскольку она сохраняется и после смерти клиента (хотя есть несколько исключений из этого правила; см. Министерство здравоохранения и социальных служб США [2013], Информация о состоянии здоровья умершего человека, полученная из [www.hhs.gov/hipaa/forprofessionals/privacy/guidance/health-information-of-deceasedindividuals/index.html](http://www.hhs.gov/hipaa/forprofessionals/privacy/guidance/health-information-of-deceasedindividuals/index.html)). Важно помнить, что семья, возможно, не знала, что клиент проходил терапию, и обращение к семье в некоторых случаях само по себе может нарушить конфиденциальность.

Если семья желает получить дополнительную информацию от команды или записей клиента, эта информация не может быть передана семье, если / пока они не станут или не получат разрешение от “личного представителя” (например, исполнителя) клиента. Быть открытым с семьей относительно причин сокрытия информации будет важно, чтобы избежать недоразумений; поставщик услуг может объяснить: “Мне очень жаль, что я не могу сказать больше; Я знаю, что эта информация поможет вам разобраться в том, что произошло. Я все еще должен сохранять его конфиденциальность, хотя и знаю, что тебе это трудно. Только личный представитель может дать мне разрешение поделиться

больше”. Даже с таким разрешением семья может также пожелать учесть пожелания клиента; поставщик услуг может сказать: “Стоит подумать о том, хотел ли бы он, чтобы его семья видела его записи о терапии; это решение зависит от вас, но кое-что нужно учитывать”. Поставщик услуг может также описать процедуры команды по оценке и мониторингу рисков для семьи, которые могут быть удобными для семьи, не раскрывая личные данные, относящиеся к клиенту. Соблюдается тонкий баланс между защитой частной жизни клиента и вниманием к горю семьи, и все это в то время, когда член команды управляет своими собственными эмоциями. Это непросто после самоубийства, и члену команды может понадобиться помощь команды для общения с семьей.

Поскольку клиента лечила вся команда, вся команда, возможно, пожелает выразить соболезнования семье. Семья может не захотеть лично общаться с каждым членом команды, но команда может выразить поддержку, например, открыткой или цветами. Члены команды, и в частности первичный терапевт, инструкторы по навыкам и руководитель программы, также могут пожелать присутствовать на похоронах /поминальной службе. Семьи будут различаться в зависимости от того, хотят ли они, чтобы услуги были небольшими, или хотят поддержки от большого числа людей. Первичный терапевт или руководитель группы могут быть связующим звеном для такого общения, чтобы избежать перегруженности семьи.

См. Sung (2016a, 2016b) для получения дополнительных указаний относительно контактов с членами семьи.

### **Информирование Других Клиентов**

Если умерший клиент посещал группу повышения квалификации или иным образом взаимодействовал с другими клиентами, будет важно сообщить другим клиентам о смерти. Это потребует совместной работы всей команды, чтобы справиться с потенциальным увеличением риска самоубийства для других клиентов. Некоторые клиенты могут находиться в тесном контакте

друг с другом, поэтому будет важно синхронизировать уведомления, если это вообще возможно, чтобы клиенты сначала услышали их от своего провайдера, а не от другого клиента. Команда может договориться об объеме информации, подлежащей раскрытию, и сроках. Мы рекомендуем, чтобы эти уведомления появлялись до следующей группы навыков, чтобы информация доставлялась индивидуально, прежде чем она будет представлена в групповой обстановке.

Члены команды должны быть осторожны, чтобы признавать печаль, страх и другие возникающие реакции клиентов, помогая клиентам умело переживать любые эмоции, которые могут возникнуть. Как и члены команды, клиенты могут испытывать широкий спектр эмоций, включая гнев и оцепенение. Их реакции могут быть нормализованы и подтверждены. В то же время поставщики услуг должны быть осторожны, чтобы не прославлять самоубийство (например, широко восхвалять умершего клиента или подчеркивать, что они находятся в гораздо лучшем, более спокойном месте). В группе навыков лидеры навыков могут потратить часть времени на осознание ситуации, моделирование эффективного выражения эмоций и предложение подтверждения и навыков; возвращение к учебной программе навыков через определенный промежуток времени может огорчить клиентов, но будет важно избежать усиления самоубийства в качестве решения. Руководители навыков могут повторить этот процесс в последующих 1-2 группах навыков, потратив 15 минут на навыки, относящиеся к преодолению суицида, а затем вернувшись к обычной учебной программе.

Членам команды также необходимо будет следить за высоким риском самоубийства и поддерживать тесный контакт с теми, кто может нуждаться в дополнительном обучении или поддержке. Клиенты могут истолковать смерть как означающую, что ДВТ не работает. Все члены команды могут подчеркнуть, что этот клиент отличается от умершего клиента (например, “Она не оставалась на лечении достаточно долго, чтобы это сработало” или “Он сдался, а вы нет”), и научить их использовать навыки, позволяющие переносить неприятные новости.

Все это особенно сложно, учитывая, что провайдеры будут испытывать свои собственные сильные эмоции, управляя реакциями и рисками этих клиентов. Если члены команды сами очень эмоциональны, им может потребоваться помощь команды, чтобы регулировать свои собственные эмоции в достаточной степени, чтобы быть полезными клиентам. Например, если клиент обвиняет члена команды в самоубийстве или замолкает и не отвечает на вопросы или не отвечает на проверку, этот поставщик может сильно огорчиться, учитывая их сильную уязвимость. Членам команды необходимо будет часто общаться в течение этого периода, чтобы быть уверенными, что клиенты получают внимание, и члены команды достаточно регламентированы для этого. Члены команды могут помогать друг другу, при необходимости присоединяясь к клиентам друг друга, предлагая навыки выживания в кризисных ситуациях и регулирования эмоций, валидацию и любые другие вмешательства, которые помогут клиентам и поставщикам услуг пережить очень трудное время. И еще раз, получение консультаций внутри команды и за ее пределами всегда полезно после самоубийства.

### **Поиск Смысла**

Учитывая, насколько трудно справиться с самоубийством клиента и оправиться от него, может быть важно найти смысл в этом опыте. Навык поиска смысла, из навыка УЛУЧШЕНИЯ (Linehan, 2015a, 2015b), относится к нахождению некоторого элемента цели, смысла или выгоды от крайне неприятного события. Важно отметить, что это диалектический навык — другими словами, этот навык не предполагает перехода от одного полюса (“Это плохо”) к другому полюсу (“Это хорошо, я не должен чувствовать себя плохо из-за этого”), но удерживать оба полюса одновременно. Другими словами, это самоубийство вызывает огромную печаль, гнев и боль, и в этом можно найти какой-то смысл.

Один из лучших способов найти смысл в самоубийстве клиента - извлечь уроки из этого опыта и улучшить услуги для других

текущих и потенциальных клиентов. Если команда сможет извлечь уроки из действий одного клиента, можно будет предотвратить будущие самоубийства или другие кризисы. Этот процесс может быть проведен посредством обсуждения или упражнения в команде, или может быть более подробным, например, путем официального обзора политики клиники. Члены команды могут спросить: “Есть ли здесь что-то, что могло бы принести пользу нашим клиентам?” Этот вопрос задан не с целью обвинить или осудить, а с действительно любопытной точки зрения. Команда могла бы сделать это вместе, или первичный терапевт мог бы участвовать в этом процессе с товарищем по команде или руководителем группы, и любыми выводами можно было бы поделиться со всей командой. Такие выводы могут также привести к изменениям в политике, процедурах и формах лечения.

Например, после самоубийства один поставщик ДВТ, с которым мы работали, проанализировал все, что произошло за последние несколько сеансов, включая обсуждения, вмешательства, оценки рисков и заметки о сеансах. Она пришла к выводу, что, хотя она эффективно следовала всем процедурам, клиент все равно покончил жизнь самоубийством. Это привело к двум вмешательствам: во-первых, команда выполнила упражнение, направленное на то, чтобы радикально признать, что все стратегии, которые у них были, иногда могут быть недостаточными. Команде было полезно обсудить, что надежного способа предотвратить самоубийство не существует и что эта группа клиентов уже подвержена повышенному риску смерти от самоубийства. Они обсудили, как каждый член команды делал все возможное с каждым клиентом, в большинстве случаев эти усилия увенчались успехом, и в какой-то момент большинство поставщиков ДВТ пострадали от самоубийства клиента. Это упражнение было сделано в надежде помочь членам команды уменьшить свой страх и оставаться в здравом уме после самоубийства. Команда также провела мозговой штурм изменений в процедурах и решила добавить форму “кризисной карты”, чтобы клиенты могли хранить ее в своих кошельках, с навыками и номерами телефонов, которые будут использоваться в кризисной ситуации.

Еще один способ найти смысл - завершить навык "За и против" (Linehan, 2015a, 2015b), посвященный плюсам и минусам лечения суицидальных клиентов. Это упражнение может помочь команде вспомнить, что даже в самые болезненные моменты, когда человек испытывает наибольший страх, печаль или гнев из-за действий клиента, угрожающих его жизни, есть причины, по которым мы выполняем эту работу. Команды могут заполнить рабочий лист индивидуально, а затем провести коллективное обсуждение того, почему эта работа остается такой значимой и ценной. Плюсы лечения этих клиентов могут включать в себя собственные ценности, конкретных клиентов, которые получили пользу в прошлом или получают пользу в настоящее время от лечения, будущих клиентов, которым вы поможете, чувство удовлетворения и вклада и так далее. Минусы встречи с этими клиентами могут включать в себя эмоции, связанные с самоубийством, страх ответственности и другие последствия, пережитые или воображаемые. Плюсы избегания могут включать меньше страха или беспокойства и выход из текущей трудной ситуации; минусы избегания могут заключаться в том, что человек не выполняет свою цель. Подчеркивание плюсов лечения этих клиентов и минусов их избегания может помочь повысить мотивацию членов команды, даже при сильном стрессе. Это упражнение может помочь каждому члену команды восстановить связь с глубоким смыслом, который можно найти в предоставлении ДВТ. Признание трудностей в лечении суицидальных клиентов и запоминание всех причин, по которым мы все равно выполняем эту работу, может как повысить мотивацию, так и помочь выявить тех, кто испытывает трудности, чтобы команда могла вмешаться и помочь.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существует множество шагов, которые члены команды могут пожелать предпринять в отношении управления риском самоубийства клиента, включая заботу о себе, получение консультаций со стороны, обучение распознаванию и управлению рисками и посещение терапии. Эта глава посвящена исключительно

важности команды DBT при преодолении кризиса самоубийства. Команда может оказать поддержку; способствовать еще более эффективным терапевтическим вмешательствам до, во время и после суицидального кризиса; и помочь каждому члену команды эффективно действовать в своих интересах, интересах клиентов и команды.

## ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ

- Выполните одно или несколько упражнений, касающихся риска самоубийства клиента, из этой главы или в других местах, как в команде, так и индивидуально.
- Посетите тренинг, посвященный оценке самоубийств и/или управлению ими. Поделитесь тем, что вы узнали, со своей командой.
- Проведите командную дискуссию о значении этой работы. Спросите себя:
  - Что в этой работе лично для меня имеет значение?
  - Почему я в первую очередь занялся изучением DBT?
  - Почему я продолжал, даже когда работа была очень трудной?
  - Что в этой работе имеет значение для нас как сообщества?
  - Подумайте о клиенте, который получил выгоду от DBT. Где был бы этот человек, если бы я не предоставил DBT? Подумайте о текущем клиенте. Что бы с ними случилось, если бы я перегорел и продолжал лечить их, но был слишком расстроен или слишком напуган, чтобы оказать эффективную помощь?
- Проведите групповое обсуждение того, что происходит, когда провайдеры пытаются контролировать своих клиентов.
- Напишите, а затем обсудите, с какими препятствиями может столкнуться каждый член команды в ситуациях высокого риска. Как вы обычно реагируете, когда испытываете сильный страх, стыд или другие эмоции, которые могут возникнуть при работе с клиентами из группы высокого риска? Как команда может быть полезна в таких ситуациях? Проведите мозговой

штурм того, как каждый член команды может наилучшим образом эффективно оказывать и получать помощь до, во время и после суицидального кризиса.

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликовано, Клиники поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета.

\* Адаптировано с разрешения Марши М. Линехан, неопубликовано, Клиники поведенческих исследований и терапии Вашингтонского университета.

## ГЛАВА 8. СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ DBT

Прежде чем команда сможет успешно работать, необходимо принять несколько решений относительно того, с чего начать. Цель всегда будет заключаться в максимальном соблюдении руководства по лечению, как обсуждалось ранее. Мы обнаружили, что хорошо принимать взвешенные решения относительно структуры и соглашений для команды, и, как мы обсуждали на протяжении всей этой книги, существует множество способов сделать это. Например, большой команде или команде с меньшим количеством опытных клиницистов DBT может потребоваться большая структура; небольшой команде с высококвалифицированными клиницистами может потребоваться очень мало. Многие команды обнаружат, что им необходимо реорганизовать и пересмотреть свою структуру по мере развития своих команд. В этой главе описываются стратегии создания команды DBT и привлечения новых членов команды.

Ниже приведен список общих шагов, с которыми обычно сталкиваются команды при запуске. Эти шаги делятся на две основные категории: программа и членство. Некоторые из этих шагов будут менее актуальны в зависимости от обстоятельств; помните, что идея состоит не в том, чтобы строго следовать этим рекомендациям, а вместо этого использовать этот список для руководства и поддержки возможностей и мотивации членов команды.

### Программные Процессы

1. Создайте план обучения.
2. Решите, с какими клиентами будет работать команда, а с какими нет.
3. Определите, какие аспекты лечения будут предоставлены/адаптированы.
4. Определите, когда, где и как долго будет собираться команда.

### Процессы членства

1. Определитесь с размером команды.

2. Выберите новых членов команды.
3. Обсудите ориентацию и обязательства с потенциальными участниками.
4. Распределите командные роли.

## **ПРОГРАММНЫЕ ПРОЦЕССЫ**

### **Создание плана обучения**

Мы встречали многих людей, которые очень заинтересованы в создании команды DBT, но у них недостаточно опыта, чтобы знать, как обеспечить эффективное DBT. Это не повод сбавлять обороты! Команда может просто сделать получение обучения своей первой целью. Чтение руководств DBT, посещение тренингов и обращение за консультацией - все это, вероятно, будет полезно для расширения знаний и опыта. Команда может также рассмотреть возможность привлечения более опытного поставщика DBT для присоединения и содействия запуску новой команды. Некоторые команды могут начинать командные собрания до встречи с клиентами, и первые командные собрания будут посвящены обучению, маркетингу и другим задачам, направленным на запуск программы. В других командах у членов команды уже будет много дел, когда они объединятся, чтобы сформировать команду. Обычно мы рекомендуем командам начинать с малого, вначале встречаясь всего с несколькими клиентами DBT, уделяя как можно больше внимания соблюдению требований. Это, по-видимому, более эффективный способ изучить лечение и эффективно управлять командой, вместо того, чтобы начинать со многих клиентов и меньше сосредотачиваться на тщательном следовании руководству. Каждая команда будет иметь свои уникальные обстоятельства и сможет выбрать свой собственный путь, получая консультации по мере необходимости.

### **Принятие решения о том, какие Клиенты Будут и Не Будут рассматриваться Командой**

Существует гибкость в том, с кем работает команда; важно то, что у команды есть установленный объем услуг для своих членов и четкое понимание того, какие клиенты будут рассматриваться и обсуждаться командой. Эти решения должны основываться на данных исследований, обучении и опыте членов команды, а также на условиях лечения. Такие переменные включают возрастной диапазон, диагнозы, наличие проблем и любые критерии исключения, такие как активный психоз, когнитивные способности или другие факторы. Команде не нужно иметь очень узкий спектр услуг; Например, не всем нужно лечить только ПРЛ или просто расстройства пищевого поведения, и у разных участников могут быть разные критерии (например, только некоторые члены команды будут работать с подростками). Хотя нет никаких правил о том, кого команда может лечить или исключать, четкие критерии включения позволят команде исключать людей, которые не соответствуют установленной модели. Например, в DBT команда должна лечить только тех клиентов, для которых есть данные, указывающие на то, что DBT может быть полезен. Если команда решит сделать исключение из этого правила, члены команды должны обдуманно и обдуманно принять это решение, проинформировать клиента и следить за эффективностью вмешательства. Команда DBT не будет лечить клиентов, которые получают такие вмешательства, как поддерживающая “разговорная терапия” и психодинамическая терапия. Эти клиенты будут иметь концепцию, не связанную с DBT, не связанную с поведением, и останутся вне команды DBT. Команда также исключит тех клиентов, для которых исследования показывают, что существует более эффективное лечение, чем то, которое предоставляет команда (например, команда DBT не будет лечить кого-то, у кого паническое расстройство без других диагнозов; в этом случае, скорее всего, лучше всего подойдет КПТ для лечения панического расстройства, и поэтому это не будет обсуждаться в команде). Также важно, чтобы поставщики услуг в команде работали в пределах своей компетенции. Установление критериев включения и исключения может обеспечить полезную структуру для этих решений. Командам потребуется система оценки клиентов, чтобы определить, будут ли они рассматриваться

командой, и человек, который управляет этой системой (часто руководитель группы). Например, в нашей команде (JS) есть один человек, который разговаривает со всеми потенциальными клиентами по телефону и задает скрининговые вопросы об областях нарушения регуляции (эмоциональная дисрегуляция, межличностная дисрегуляция, поведенческая дисрегуляция, когнитивная дисрегуляция и дисрегуляция чувства собственного достоинства; Линехан, 1993). Это помогает начать процесс определения того, кто будет хорошо подходить для команды; для тех, кого краткий экран идентифицирует как возможных кандидатов на DBT, за экраном следует тщательное диагностическое собеседование. Руководитель группы устанавливает систему и устанавливает критерии включения и исключения. Каждая команда выиграет от установления критериев и определения лица (лиц), которые будут принимать такие решения.

### **Определение Того, Какие Аспекты Лечения Будут Предоставлены или Адаптированы**

Как будет обсуждаться ниже, важно, чтобы все члены команды DBT согласились предоставить DBT и договорились о том, какие компоненты DBT будут включены в лечение. Команды могут выбрать предоставление комплексного DBT традиционным способом, или они могут предложить определенные компоненты (например, обучение команде и навыкам), или предложить функции DBT нетипичным способом (например, в стационарных условиях). Этот выбор должен быть сделан на основе имеющихся данных и на основе единого теоретического подхода, стратегического, а не реактивного. Здесь важно, чтобы у команды был четкий, точный подход к клиентам; это может отвлечь от консультаций, если члены команды говорят на разных языках (т.е. Имеют разные теоретические взгляды) или имеют разные подходы к пониманию, концептуализации и лечению конкретного поведения. (В качестве дополнительного примечания, также важно четко сообщать клиентам, когда команда решает не предоставлять всестороннюю

DBT, чтобы они не поверили, что получили комплексное лечение, когда они этого не сделали.)

Команды могут также проводить другие мероприятия КПТ в рамках структуры DBT (например, в рамках DBT можно внедрить множество дополнительных методов лечения, основанных на фактических данных, для таких проблем, как тревога, депрессия или нарушения сна; это решение будет основываться на концептуализации случая и на том, что данные предполагают, являются наиболее эффективными и актуальными для конкретных проблем клиентов). Это не считается адаптацией к DBT; другие методы лечения, основанные на фактических данных, часто включаются в DBT при лечении проблем, которые серьезно влияют на качество жизни клиента.

### **Определение того, Когда, Где и Как долго Команда будет встречаться**

Как обсуждалось в главе 1, ожидается, что члены команды DBT будут относиться к командному времени DBT так же, как к сеансу терапии, что означает, что они регулярно посещают занятия и по возможности не записываются дважды. Поэтому при принятии решений о логистике команды должны быть созданы условия, чтобы все участники могли регулярно посещать ее. Командная логистика обычно включает:

- В котором часу?
- Где?
- Как долго?
- Как часто?

### **В Котором Часу?**

Поскольку членов команды просят считать команду такой же важной, как и любой сеанс терапии, ожидается, что члены команды будут присутствовать на всей встрече. Поэтому время не должно быть установлено таким образом, чтобы один или несколько

участников регулярно пропускали часть команды. Если администрация не предоставляет время для собрания команды, участники могут попытаться убедить администрацию в важности команды (включая такие причины, как снижение ответственности за счет включения важного компонента лечения, основанного на фактических данных, обеспечения лучшего ухода и решения проблемы выгорания поставщика услуг, все это может быть очень важно для администрации; эта тема обсуждается подробнее в главе 3), или организовать собрание команды в свое свободное время, например, во время обеденного перерыва (что может фактически усугубить выгорание; организация командного времени в свободное время участников должна быть в пределах их возможностей для эффективной работы). Как только время будет установлено, все провайдеры составят свои расписания вокруг этой встречи, поэтому поддержание ее стабильности очень полезно. Если член команды не может регулярно посещать занятия, ему может потребоваться выйти из команды до тех пор, пока регулярное посещение не станет возможным.

## Где?

В идеале команда встретится лично; члены команды также могут встретиться с помощью видеоконференцсвязи или по телефону, если это необходимо. В центре внимания команды находится лечение поставщиков, а не клиентов; поэтому необязательно, чтобы поставщики находились в одном агентстве или лечили одних и тех же клиентов. Члены команды могут обсудить поездки или технологии, необходимые для участия в совещании. В сельской местности поставщики услуг могут жить на большом расстоянии друг от друга, но при этом иметь полностью функционирующую команду ДВТ. (Обязательно предоставьте каждому клиенту информированное согласие относительно членства в команде и тщательно защитите личность клиентов, если члены команды не работают в одном агентстве. Например, получить релизы для обсуждения дел с коллегами и использовать службу видеоконференцсвязи, совместимую с HIPAA, если команда

работает с помощью видеоконференции.) Поскольку члены команды проводят терапию для терапевта, личная встреча, скорее всего, наиболее эффективна; однако это не обязательно. Опять же, члены команды могут выбрать настройку, которая наилучшим образом способствует их возможностям и мотивации, исходя из их собственных уникальных обстоятельств.

Командам также необходимо выбрать помещение или обстановку для своих встреч. Физическое пространство обеспечивает достаточную гибкость при условии, что размер комнаты (достаточно большой, чтобы вместить всех участников) и уединение в комнате (участники могут чувствовать себя комфортно, обсуждая своих клиентов и самих себя, не будучи подслушанными) достаточны. Члены команды могут предпочесть стол для совещаний с доской и проектором, чтобы все участники могли просматривать формулировки кейсов и видеозаписи сессий во время работы команды.

### **Как Долго?**

Численность команды будет варьироваться в зависимости от количества участников, количества клиентов в команде и других переменных. Как минимум, мы обнаружили, что требуется 1 час, даже если команды состоят всего из двух-трех человек. Более крупным командам, например, состоящим из восьми человек, может потребоваться 2 часа для успешного выполнения своих задач. Команды могут взвесить все за и против и выбрать продолжительность в зависимости от потребностей команды.

### **Как Часто?**

Команды должны встречаться регулярно, а не по мере необходимости. Мы рекомендуем встречаться один раз в неделю для амбулаторного лечения; в стационарных условиях может потребоваться более частый, даже ежедневный контакт.

## **ПРОЦЕССЫ ЧЛЕНСТВА**

### **Принятие решения о размере команды**

Команды DBT состоят как минимум из двух человек. Большинство команд, похоже, процветают, когда в них от трех до восьми человек. По нашему опыту, при определенном размере командам труднее удовлетворять потребности своих членов. Команды из более чем 12 человек могут стать слишком большими; при таком размере команде может потребоваться разработать стратегии управления численностью команды или разделиться на две команды. Мы оба были в больших командах, которые хорошо работали, и в больших командах, которые потеряли свою эффективность из-за их размера. Очень маленькие команды также могут решить, что они слишком малы; например, при наличии всего двух членов может быть трудно сохранять диалектичность. Опыт членов команды, объем работы и другие переменные могут повлиять на это решение. Команды могут отслеживать эффективность совещаний и определять, какой размер лучше для них.

### **Выбор Новых Членов Команды**

Мы консультировали многие команды по вопросам отбора членов команды. Прежде всего, команды выиграют от тщательного составления списка командных соглашений на основе соглашений, описанных в главе 1, прямого и открытого информирования заинтересованных лиц и приглашения только тех, кто полностью привержен этим соглашениям. Другими словами, мы довольно разборчивы в том, кто присоединяется к нашим командам! Мы видели множество трудностей, возникающих в связи с членством в команде, и обнаружили, что, когда команды заботятся о командной культуре и соглашениях, они способны свести проблемы к минимуму. В дополнение к этим соглашениям мы предоставили ниже список, в котором предлагаются дополнительные темы для обсуждения и элементы для рассмотрения.

## *Добровольное членство*

Как мы обсуждали ранее, важно, чтобы члены команды DBT присоединились добровольно, с четким пониманием того, что от них потребуют. В то время как многие другие рекомендации, предложенные здесь, являются довольно гибкими, добровольное членство является важным компонентом эффективной команды. Часть этапа принятия обязательств при вступлении в команду включает в себя ознакомление с командой, с тем, как она функционирует, и с ожиданиями участников. Даже в агентствах, где ожидается, что все сотрудники будут работать в команде DBT, это значительно улучшит командную культуру, если все члены будут работать в команде по своему выбору. В тех случаях, когда при приеме на работу требуется команда DBT, этот этап принятия обязательств может быть завершен во время собеседования при приеме на работу (это обсуждается ниже в отношении стратегий принятия обязательств). Важно принимать участников, которые полностью привержены соглашениям команды, и отвергать тех, кто не заинтересован в соблюдении этих соглашений (например, тех, кто обязуется соблюдать некоторые, но не все соглашения, или дает расплывчатые или “желаемые” обязательства). Чтобы команда была успешной, все участники должны будут присоединиться добровольно и полностью согласиться с принципами и соглашениями команды DBT.

## *Готовность быть Уязвимым*

Как мы обсуждали в главе 1, при отборе новых членов команды важно сосредоточиться на готовности быть уязвимыми. По нашему опыту, команды плохо работают, если один или несколько участников не проявляют уязвимости на собрании команды. Для того, чтобы терапия для терапевта была успешной, каждый член команды должен быть готов участвовать в поведении, которое усиливает уязвимость, в том числе делиться ошибками и неуверенностью, уметь позволять собственным эмоциям возникать в команде, справляться с эмоциями других на собраниях команды и

быть открытым для общения и обратной связи с товарищами по команде. Эта открытость в команде занимает центральное место в процессе терапии для терапевта и необходима для эффективной работы команды DBT.

Клиническая ответственность является ключевым элементом формирования культуры уязвимости в команде DBT. Когда у каждого человека есть определенный тип контакта с клиентом, различия в полномочиях и статусе с большей вероятностью будут успешно преодолены. Если человек в команде не имеет или не говорит о клинической ответственности (например, один из членов посещает в качестве руководителя, но не обсуждает свою собственную клиническую работу, или является коллегой, но не видит клиентов, и поэтому может давать предложения другим, но никогда не получает никакой обратной связи), это может существенно повлиять на способность команды проводить терапию для терапевта. Когда один из членов команды не уязвим таким образом, другие члены команды могут скрывать ошибки, чувствовать себя слишком неловко, чтобы поделиться своими проблемами, или обижаться на то, что люди слишком упрощают решение проблемы, когда они не знают из первых рук о сложности ситуации.

Часто бывает неизбежно наличие в команде людей, занимающих разные иерархические должности (например, супервайзер и супервайзер, начальник и сотрудник, администратор и персонал). Хотя это может привести к фундаментальным различиям в уровне уязвимости, такая ситуация также имеет свои преимущества. Например, наличие администраторов в команде может помочь им лучше поддерживать команду, а наличие супервайзеров в команде, скорее всего, повысит их способность осуществлять надзор. Когда люди с относительно большей властью моделируют подверженность ошибкам, это помогает задать тон и повышает вероятность того, что другие участники также поступят так. Если люди, занимающие более высокие руководящие должности (например, администраторы), должны остаться в команде, для них важно иметь какую-то клиническую роль и ответственность (т.е. не просто

здороваться с клиентами в окружении). Все члены команды должны быть “в окопах” вместе, чтобы создать культуру, необходимую для терапии для терапевта. Если каждый участник из первых рук столкнется с практическими, а также эмоциональными проблемами, связанными с предоставлением DBT, участники окажутся в более равных условиях.

### *Профессиональная квалификация*

Члены команды должны решить, какие профессии или области специализации войдут в команду. Нет никаких априорных ограничений на тип степени, которую должны иметь члены команды. Достаточное образование, подготовка, надзор и лицензия (или лицензированный супервайзер) для их конкретной роли имеют важное значение, но в разных командах это будет выглядеть по-разному. Во многих ситуациях несколько провайдеров взаимодействуют с клиентами DBT. Не все из этих провайдеров присоединятся к команде DBT; команды будут сильно различаться по количеству различных профессий в команде. Это не всегда нужно решать заранее, и команды могут проявлять гибкость в отношении того, какие поставщики участвуют в команде.

Как минимум, все участники, независимо от профессии, могут быть рассмотрены для членства в команде, если они следуют командным соглашениям, в том числе несут клиническую ответственность за клиентов DBT и предоставляют вмешательства в рамках модели DBT. Также важно, чтобы члены команды имели некоторые знания о конкретных проблемах или диагнозах, которые лечит команда. Это важно, потому что команда рассматривает каждого клиента как сообщество, а не как набор отдельных поставщиков услуг, и членам команды будет трудно следить за соблюдением руководства по лечению, поддерживать друг друга в достаточной степени и бросать вызов друг другу, если члены команды ничего не знают о конкретной проблемной области. Например, если команда использует DBT в основном для лечения клиентов с расстройствами пищевого поведения, членам команды будет полезно иметь хотя бы

некоторый опыт в области расстройств пищевого поведения, а также DBT, чтобы быть эффективными консультантами друг для друга. Другим командам может просто потребоваться опыт в DBT; они могут обслуживать множество клиентов DBT, и, помимо общего понимания DBT, у каждого участника есть своя ниша или область специализации, которую не разделяют другие участники. Командам или агентствам также может потребоваться сертификация DBT (или продвижение к сертификации) в качестве условия членства.

### *Роли поставщика с клиентами*

За эти годы у нас было множество ролей в наших командах. Мы пришли к выводу, что только два абсолютно необходимы для функционирования команды (индивидуальный терапевт и тренер по навыкам), а другие могут быть необязательными в зависимости от потребностей команды. Могут возникнуть ситуации, в которых индивидуальный терапевт и инструкторы по навыкам будут работать в разных командах.

У такого подхода есть определенные минусы, но в некоторых обстоятельствах плюсы могут перевесить эти минусы. Команды могут обсудить диалектику, присущую этой ситуации, и прийти к наилучшему соглашению для клиентов и поставщиков. Например, в агентствах, где количество поставщиков DBT требует двух отдельных команд, клиент может в конечном итоге обратиться к индивидуальному терапевту, который посещает одну группу, и к тренерам по навыкам, которые посещают другую. С точки зрения логистики, этой ситуации может быть невозможно избежать в более крупных программах или в ситуациях, когда частные практикующие врачи с независимыми практиками объединяются с коллегами в свою команду DBT.

Дополнительные роли провайдера также могут присутствовать в команде (и, на наш взгляд, до тех пор, пока команда не станет слишком большой, чем больше ее сможет присутствовать, тем лучше!):

- Фармакотерапевты

- Кейс-менеджеры
- Тренеры среды
- Врачи
- Медсестры
- Линейный персонал
- Учителя
- Семейные терапевты
- Рекреационные терапевты

Любой из этих людей может быть в команде, и в этом случае они выполняют соглашения с командой DBT и предоставляют свои услуги в рамках модели DBT.

Те провайдеры, которые не работают в соответствии с принципами DBT, но поддерживают контакт с клиентом, остаются вне команды и считаются “вспомогательными”. Это означает, что поставщик не входит в команду и не должен следовать принципам DBT. В таких случаях клиент может работать над тем, чтобы вспомогательный поставщик не работал против их лечения DBT, используя индивидуального терапевта в качестве консультанта в этом процессе (см. “Консультация пациенту”; Линехан, 1993); поставщик DBT может также участвовать в экологических вмешательствах, когда это полезно.

### ***Участие в нескольких Командах DBT***

В команде, не состоящей из DBT, нет проблем с посещением двух команд, потому что основное внимание уделяется только клиентам в каждой команде. Однако в команде DBT основное внимание уделяется члену команды, а не клиенту, а это означает, что посещение двух команд можно сравнить с клиентом, работающим с двумя терапевтами. Это не означает, что нельзя посещать две команды; однако мы рекомендуем делать это редко и с большой осторожностью.

Получение терапии от двух команд может быть сложной задачей для поставщика медицинских услуг. Мы оба участвовали в двух

командах, когда работали в исследовательских или учебных группах, в дополнение к нашей постоянной команде. Мы оба заметили, что быть уязвимым и получать терапию в команде, которая собралась позже на этой неделе, было сложнее, потому что в начале недели мы получили консультацию в первой команде. Наши вторые команды заметили, что мы были менее вовлечены.

В ситуациях, когда посещение двух команд становится необходимостью, необходимо осознанное участие в обеих командах. Во-первых, важно, чтобы все вовлеченные стороны знали о тех, кто участвует в двух командах. Команде, возможно, потребуется обсудить и определить, может ли команда допустить, чтобы участники посещали более одной команды одновременно, и определить, как наилучшим образом справиться с любыми трудностями. Одна из полезных стратегий может заключаться в том, чтобы поставщик четко различал, какие клиенты связаны с какой командой, а затем выявлял препятствия для лечения этих клиентов в этой конкретной команде. Если поставщик услуг сталкивается с жизненной ситуацией, которая препятствует лечению клиентов в обеих командах, эта тема может обсуждаться в обеих командах. Люди, испытывающие трудности с тем, чтобы быть в двух командах, могут извлечь выгоду из обсуждения этой дилеммы в команде, чтобы получить помощь в полном участии в обеих командах. Команда также может быть осведомлена о потенциальных трудностях; это дает возможность для диалектического разговора о способностях и мотивации члена команды. Участие в двух командах возможно с осторожностью, но может оказаться не идеальным выбором для некоторых людей.

### ***Выполнение нескольких ролей в команде***

У некоторых членов команды могут быть дополнительные роли в отношениях друг с другом, что может создавать диалектические проблемы внутри команды. В дополнение к ролям супервайзера /супервизора, например, члены команды могут быть близкими друзьями или даже романтическими партнерами. Запрещать такие

отношения было бы непрактично, а также недиалектично. Вместо этого мы предлагаем командам оценить и определить, как управлять такими ролями. Могут быть случаи, когда наличие деловых партнеров или романтических партнеров в одной команде улучшает функционирование команды, а также случаи, когда такие двойные роли могут создать трудности в команде. Такие ситуации дают команде возможность представить оба полюса и прийти к синтезу, вместо того, чтобы иметь “правило” о том, как управлять несколькими ролями.

### **Проведение обсуждения ориентации и обязательств с потенциальными участниками**

Независимо от процесса, с помощью которого создается команда, необходим четкий процесс ориентации и принятия обязательств. В этом процессе каждый новый участник соглашается с командными соглашениями, что гарантирует, что каждый участник, вступающий в команду, желает работать в команде такого типа, и предоставляет возможность уйти до вступления, если он не подходит. Ориентация и получение обязательств также могут помочь выделить области, в которых команде может потребоваться устранить потенциальные проблемы с поддержанием командной культуры (помня, что команда не требует совершенства; вместо этого команда фокусируется на желании стремиться к командным соглашениям, даже если определенные навыки еще не полностью развиты). Член (ы) команды, проводящий эту сессию, скорее всего, будет более эффективным, если они будут нейтральны и будут интересоваться, заинтересован ли потенциальный участник в том, чтобы взять на себя обязательства перед командой DBT, вместо того, чтобы пытаться убедить человека присоединиться. Сессия ориентации и приверженности может повлечь за собой искреннюю, откровенную дискуссию о желании человека присоединиться к команде и соблюдать структуру и культуру, установленные командой.

Очевидно, что эта сессия ориентации и приверженности должна быть проведена до того, как человек присоединится к команде.

Руководителям команд не нужно с готовностью принимать каждого человека, который добровольно присоединяется к ним. В то время как в большинстве случаев можно предположить, что человек мотивирован присоединиться к команде, основываясь на решении обратиться в команду, в других ситуациях процесс может быть менее добровольным (например, агентство начинает использовать DBT, и все существующие сотрудники должны присоединиться к команде DBT). Потенциальный участник может быть очень нетерпелив, но не очень хорошо осведомлен о том, что требуется команде.

Этот процесс часто происходит в виде беседы между новым участником и существующим членом команды. Потенциальные члены команды могут обсудить это с руководителем группы, членом команды или, в некоторых случаях, со всей командой. Проведение ознакомительной и ознакомительной сессии перед большой командой может показаться подавляющим или даже принудительным и может снизить шансы на подлинную приверженность; встреча с потенциальным участником индивидуально или с небольшим количеством членов команды, вероятно, более эффективна, когда в командах более трех или четырех человек.

В некоторых ситуациях члены команды могут счесть полезным взять на себя обязательство на определенный период времени (например, 1 год), как это делают клиенты в DBT, с сессией оценки и подтверждения в конце этого периода времени. Период обязательств должен быть достаточно длительным, чтобы обеспечить непрерывность работы команды и достаточное время для предоставления DBT своим клиентам. (Например, если кто-то является индивидуальным терапевтом DBT, 1 год, скорее всего, будет минимальным периодом обязательств для команды; у тех, кто обеспечивает обучение навыкам или другие методы лечения, может быть другая требуемая продолжительность обязательств, например 6 месяцев; команда может пожелать потребовать более длительных обязательств, чтобы избежать повторных переходов в команде.)

Процесс ориентации и принятия обязательств может выглядеть очень по-разному в разных командах. Некоторые команды могут предпочесть иметь четко структурированный процесс для каждого входящего члена команды; другие команды могут быть очень гибкими и адаптировать процесс принятия обязательств к человеку, присоединяющемуся к команде. Процесс может занять очень мало времени, если человек ранее был в команде DBT, или может потребовать больше времени и подробностей, если человек не знает о многих различиях между командой DBT и более традиционной консультативной группой. Потенциальному участнику следует подчеркнуть, что команду DBT лучше всего рассматривать как терапию для терапевта, в которой члены команды реализуют DBT друг с другом, чтобы поддерживать возможности и мотивацию поставщика. Ниже приведен список конкретных ознакомительных тем, которые обычно рассматриваются на совещании по ознакомлению и принятию обязательств.

- Функция команды DBT (верность; способности и мотивация членов команды).
- Кого и как будет лечить команда DBT (например, контингент клиентов, компоненты предоставляемого лечения, другие необходимые области знаний или обучения).
- Когда команда собирается, как долго и любая другая соответствующая информация о команде.
- Как тратится время в команде (т.е. Повестка дня, обеспечение терапии для терапевта).
- Роли в команде DBT.
- Культура команды.
  - Соглашения с командой DBT
  - Предположения DBT о клиентах и терапии
- Точное содержание этой ориентации будет зависеть от уникальных потребностей команды.

## **Обсуждение соглашений команды DBT**

Культура команды требует пристального внимания во время процесса ориентации и принятия обязательств, особенно если этот потенциальный участник ранее не был в команде DBT. Соглашения между командами DBT более подробно обсуждались в главе 1 и перечислены только здесь.

### Основные соглашения команды DBT

1. Диалектическое согласие.
2. Соглашение о консультациях с Клиентом.
3. Соглашение о Согласованности.
4. Соглашение о Соблюдении Ограничений.
5. Соглашение о Феноменологической Эмпатии.
6. Соглашение о допустимости ошибок.

К этим шести основным командным соглашениям DBT мы добавили дополнительные соглашения, которые большинство команд считают полезными. Это расширенный список соглашений команды DBT (см. главу 1), который включает:

7. Считайте себя частью сообщества терапевтов, лечащих сообщество клиентов.
8. Обеспечьте “терапию для терапевта”.
9. Обеспечьте DBT.
10. Концептуализируйте поведение клиентов и друг друга с поведенческой точки зрения.
11. Относитесь к командным встречам так же важно, как и к любому другому сеансу терапии.
12. Будьте готовы выполнить роль, ради которой вы присоединились к команде.
13. Будьте готовы вызвать “слона в комнате”, когда другие этого не делают.
14. Оставайтесь единомышленниками в команде.
15. Проведите достаточную оценку, прежде чем предлагать решения.
16. Стремитесь следовать предположениям о клиентах и терапии.

17. Следуйте политике команды в отношении обеспечения покрытия друг для друга, отсутствующей команды и пропущенных встреч с клиентами.
18. Продолжайте сосредотачиваться на всем вышеперечисленном, даже когда чувствуете себя выгоревшим, разочарованным, усталым, перегруженным работой, недооцененным, безнадежным, неэффективным и т.д.

В этих командных соглашениях есть диалектика: с одной стороны, чрезвычайно полезно получить обязательство от нового члена команды придерживаться этих соглашений; они помогают поддерживать культуру команды и предотвращать проблемы в команде с течением времени. С другой стороны, жесткое соблюдение любого из этих соглашений также создаст проблемы в команде. Так же, как и в лечении ДВТ, совершенство не является целью; мы стремимся к приверженности и позиции, которые поддерживают ДВТ и команду, стремление выполнить эти соглашения. Поставщики ДВТ подвержены ошибкам! Мы ожидаем, что члены команды будут регулярно бороться за выполнение этих соглашений; команда может непредвзято искать решения по мере необходимости и даже разрешать некоторые проблемы команды без вмешательства. Как неоднократно обсуждалось в этой книге, гибкость имеет важное значение, и жесткость в отношении этих соглашений, скорее всего, негативно скажется на командной культуре.

### **Предположения ДВТ о Клиентах и терапии**

Пункт 16 в соглашениях относится к предположениям ДВТ о клиентах и терапии, описанным в главе 1. В рамках предоставления ДВТ каждый поставщик ДВТ соглашается занимать определенную позицию по отношению к клиентам, друг к другу и лечению. Эти предположения влияют на то, как человек думает о клиенте и лечении, и поэтому являются важным компонентом команды ДВТ. Это предположения, а не факты; они не могут быть доказаны или обсуждены фактическим способом. Вместо этого это выбор верить в

это (в отличие от требования доказательств), чтобы повысить свою эффективность. Важный компонент обсуждения ориентации и обязательств фокусируется на том, готов ли потенциальный член команды принять эти предположения. Клиническая важность этих предположений обсуждается в Linehan (1993), а их актуальность для команды более подробно обсуждалась в главе 1; здесь они перечислены в качестве напоминания для целей совещания по ориентации и принятию обязательств.

### Предположения DBT о клиентах

1. Клиенты делают все, что в их силах.
2. Клиенты хотят совершенствоваться.
3. Клиенты должны работать лучше, стараться усерднее и быть более мотивированными к изменениям.
4. Клиенты, возможно, и не сами вызвали все свои проблемы, но они все равно должны их решить.
5. Жизнь наших клиентов может быть невыносимой.
6. Клиенты должны научиться новому поведению во всех соответствующих контекстах.
7. Клиенты не могут потерпеть неудачу в терапии.
8. Члены команды DBT нуждаются в поддержке.

### Предположения DBT о терапии

1. Самое заботливое, что может сделать поставщик DBT, - это помочь клиентам измениться таким образом, чтобы приблизить их к их собственным конечным целям.
2. Ясность, точность и сострадание имеют первостепенное значение при проведении терапии.
3. Терапевтические отношения - это настоящие отношения между равными.
4. Принципы поведения универсальны и влияют на поставщиков DBT не меньше, чем на клиентов.
5. Поставщики DBT могут потерпеть неудачу.
6. Лечение может завершиться неудачей, даже если поставщики DBT этого не делают.

## Стратегии принятия обязательств

Как только потенциальный член команды ориентируется на командные соглашения, можно использовать стратегии принятия обязательств. Эти стратегии те же, что используются в терапии DBT. Они также могут быть использованы с существующим участником, чья приверженность одному или нескольким командным соглашениям ослабевает. Эти стратегии реализуются для облегчения добровольного членства в команде. В то же время важно не убеждать кого-то присоединиться или не преувеличивать плюсы присоединения к команде только для того, чтобы заставить их согласиться. Команда выиграет только от приглашения тех, кто всем сердцем погрузится в культуру команды.

Стратегии приверженности DBT\* являются:

- Продажа обязательств: оценка плюсов и минусов.
- Играешь в адвоката дьявола.
- Связь нынешнего обязательства с предыдущим обязательством.
- Ногой в дверь/дверью в лицо.
- Подчеркивание свободы выбора и отсутствия альтернатив.
- Формирование.

Поскольку люди обычно обращаются к команде, желающей присоединиться, мы можем предположить, что они готовы и заинтересованы (хотя могут быть исключения из этого правила, например, в случае с кем-то в агентстве, где посещение команды DBT является обязательным, или кто-то предлагает присоединиться без достаточной ориентации). Поэтому при работе с новыми членами команды, как правило, нет необходимости в обширных стратегиях принятия обязательств. Наиболее часто используемые стратегии приверженности DBT, используемые при привлечении нового участника, следующие:

### *Продажа обязательств: оценка плюсов и минусов*

С клиентами DBT это включает в себя изучение причин, по которым человек может пойти на лечение, и какие минусы может повлечь за

собой это решение. Как подчеркивает Линехан (1993), это помогает человеку задуматься о причинах, по которым принятие обязательства полезно, а также разработать контраргументы для потенциальных проблем в обязательстве. Продажа идеи присоединения к команде, скорее всего, не будет необходимой для того, кто приближается к команде, но эта стратегия может быть очень полезной, чтобы подчеркнуть проблемы, связанные с пребыванием в команде ДВТ, и убедиться, что новый участник полностью рассмотрел плюсы и минусы, прежде чем присоединиться. Как правило, это обсуждение укрепляет приверженность нового члена команды команде, но оно также может подчеркнуть нежелание или нерешительность. Плюсы и минусы также могут быть использованы, когда поведение существующего участника отклоняется от конкретного соглашения; Например, если член команды со временем становится более склонным к суждениям в команде, другие члены команды могут проанализировать плюсы и минусы позиции без осуждения в попытке восстановить приверженность этому соглашению.

### *Изобразить адвоката дьявола*

Приверженность также может быть усилена с помощью стратегии адвоката дьявола. Эта стратегия предполагает возражение против приверженности нового члена команде, которая часто служит для углубления приверженности команде. Однако это не используется как парадоксальный прием; он используется прозрачным, искренним образом, чтобы изучить понимание и мотивацию нового участника присоединиться к команде. Например, один из участников может сказать кандидату в команду: “Это действительно сложная задача. Вы согласились присоединиться довольно быстро, но я хочу быть уверен, что вы понимаете, что это может быть трудно. Мы делимся ошибками друг с другом и проявляем эмоции в команде. И мы действительно уделяем приоритетное внимание командному времени, мы не переплачиваем за наше командное время, и мы все усердно работаем, чтобы быть там каждую неделю. Возможно, это не похоже на другие команды, в которых вы были. Почему ты

хочешь присоединиться к такой команде?” Если это обсуждение приведет к тому, что кто-то поймет, что сейчас неподходящее время, команде будет полезно определить это до того, как человек действительно присоединится к команде. В качестве альтернативы, если человек признает трудности и все еще хочет присоединиться к команде, он войдет в команду с более глубокой приверженностью и пониманием.

### *Связь нынешнего обязательства с Предыдущими обязательствами*

Эта стратегия полезна, когда член команды ранее выражал приверженность ДВТ, например, свое желание помочь трудным клиентам. Привязка приверженности команде ДВТ к этим ранее установленным обязательствам может помочь укрепить преданность команде. Эта стратегия также может быть использована, когда приверженность существующего члена команды ослабла; члены команды могут часто укреплять приверженность, ссылаясь на предыдущие обязательства, взятые перед командой и/ или клиентами. Например, если член команды говорит, что попасть в команду вовремя слишком сложно, напоминание ему о ранее выраженной приверженности пунктуальности может снова усилить готовность снова быть пунктуальным. (Это также подчеркивает важность получения первоначального обязательства, чтобы команда могла вернуться к этому обязательству, если оно ослабнет в будущем.) У ДВТ есть несколько других стратегий приверженности; они, как правило, менее полезны в командном контексте, но могут быть реализованы в моменты, когда приверженность члена команды команде со временем ослабевает. Шаг в дверь, дверь в лицо, подчеркивание свободы выбора и отсутствия альтернатив, а также формирование - все это может стать актуальным в какой-то момент пребывания члена команды в должности, но реже используется, когда кто-то присоединяется к команде.

### *Диагностика*

Устранение неполадок является необходимым компонентом этапа принятия обязательств; это процесс выявления и устранения причин, по которым соглашение и план могут пойти наперекосяк после получения обязательств. Простой вопрос: “Что может помешать?” может помочь человеку помнить о потенциальных угрозах плану. Это чрезвычайно полезно для предотвращения и решения будущих проблем. Это обсуждение обязательств - идеальная возможность открыто изучить, где человек может столкнуться с разочарованием, беспокойством, своеволием или другими препятствиями, связанными с этими обязательствами (например, предсказать, что у него возникнут трудности с корректирующей обратной связью или он станет уязвимым перед товарищами по команде). Новый участник может быть лучше подготовлен к препятствиям, которые могут возникнуть при вступлении в команду, и заранее рассмотрит пути их решения.

### **Распределение Ролей в команде**

Тема ролей в команде DBT подробно обсуждалась в главах 2 и 3. Вкратце, командам DBT обычно помогает руководитель группы; если команда еще этого не сделала, команда может обсудить необходимость руководителя группы до того, как будут набраны дополнительные члены, и команда начнет проводить регулярные командные собрания. Команды также решают, как структурировать роли руководителя собрания, наблюдателя и любые дополнительные роли, которые команда сочтет полезными. Структура этих ролей может меняться с течением времени; командам необходимо будет принять взвешенное решение о том, какие роли необходимы на ранних собраниях команды, чтобы установить культуру и нормы команды.

## **ПЕРЕХОД К РЕГУЛЯРНЫМ ВСТРЕЧАМ КОМАНДЫ И ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ**

Как только команда завершит восемь шагов, описанных выше, пришло время переходить к регулярным командным встречам. Этот

переход может быть четко разграничен в некоторых командах; в других это может быть более постепенный переход, переход от развития команды и обучения к поддержанию терапии для терапевта, культуры команды и верности DBT.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Так же, как и в терапии DBT, этап принятия обязательств и создания прецедентов в команде DBT имеет неоценимое значение для прокладывания пути к успеху. Эти шаги предназначены для облегчения разработки и поддержания верности лечению. В то время как каждая команда отличается и, возможно, потребуются сформировать эти шаги для удовлетворения своих собственных потребностей, пренебрежение этими шагами может привести к большим трудностям на более позднем этапе эволюции команды. Раннее знакомство с этими темами должно позволить команде лучше поддерживать культуру DBT.

## ИДЕИ ДЛЯ ПРАКТИКИ

- Обсудите потребности и цели каждого участника в обучении, а также то, как команда может способствовать достижению этих целей.
- Выберите командное соглашение и обсудите его с членами команды. Определите проблемы в вашей команде в связи с этим соглашением. Обсудите, могут ли какие-либо дополнения к соглашениям быть полезными для вашей команды.
- Обсудите критерии включения и исключения для клиентов, которых будет обслуживать ваша команда.
- Попрактикуйтесь в том, чтобы сориентировать члена семьи или коллегу, не являющегося DBT, в команде DBT. Обсудите предположения для клиентов и терапии в команде. Определите, какие предположения являются для вас более трудными. Обсудите, как включение этих предположений помогло вам более эффективно работать с клиентом.

- Практикуйте стратегии приверженности с товарищами по команде относительно их приверженности команде и любых других обязательств, которые могут дать возможность попрактиковаться.
- Попросите каждого участника устранить потенциальное препятствие для соблюдения командных соглашений. Это упражнение может включать размер команды; время, место или продолжительность собрания команды; и любые другие переменные, которые могут создать проблемы при управлении командой ДВТ.

\* Полное описание см. в Linehan (1993).

# ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Раздаточный материал 1. Основные соглашения команды DBT

Раздаточный материал 2. Расширенный список соглашений с командой DBT

Раздаточный материал 3. Предположения DBT о Клиентах и о Терапии

Раздаточный материал 4. Напоминания о наблюдателях команды DBT

Раздаточный материал 5. Контрольный список напоминаний для наблюдателей команды DBT

Раздаточный материал 6. Протокол команды DBT: Шаблон 1

Раздаточный материал 7. Протокол команды DBT: Шаблон 2

Раздаточный материал 8. Соглашение о конфиденциальности команды DBT

Раздаточный материал 9. Повестка собрания команды DBT: Шаблон 1

Раздаточный материал 10. Повестка собрания команды DBT: Шаблон 2

## РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ 6. ПРОТОКОЛ КОМАНДЫ DBT: ШАБЛОН 1

Дата	
Секретарь	
Присутствующие члены команды	

<b>Член команды недели</b> (Team member of the week)	
Определение проблемы (Problem definition)	
Обратная связь команды/идеи (Team feedback/ideas)	
Поставщик согласился (Provider agreed to)	

Член команды	
Определение проблемы	
Обратная связь команды/идеи	
Поставщик согласился	

Член команды	
Определение проблемы	
Обратная связь команды/идеи	
Поставщик согласился	

Член команды	
Определение проблемы	
Обратная связь команды/идеи	
Поставщик согласился	

Другие пункты протокола:

---

From DBT® Teams: Development and Practice by Jennifer H. R. Sayrs and Marsha M. Linehan. Copyright © 2019 The Guilford Press. Разрешение на ксерокопирование этого раздаточного материала предоставляется покупателям этой книги для личного использования или использования с их командой DBT (подробнее см. страницу авторских прав). Покупатели могут скачать увеличенные версии этого раздаточного материала (см. вставку в конце оглавления).

## РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ 7. ПРОТОКОЛ КОМАНДЫ DBT: ШАБЛОН 2

Дата	
Лидер	
Наблюдатель	
Секретарь	
Присутствовали	
Отсутствовали	

**ФУНКЦИЯ КОМАНДЫ (напоминание):** Мониторинг и рост эффективности использования членами команды интервенций, поддержание и повышение мотивации членов команды

Документы, не соответствующие требованиям (Paperwork out of compliance) (протоколы, акты, отчеты о расторжении):

План соблюдения требований (Compliance plan):

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ (ADMINISTRATIVE ISSUES):

ЭФФЕКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ (EFFECTIVE BEHAVIOR) (опишите):

ОБНОВЛЕНИЕ ГРУППЫ НАВЫКОВ (SKILLS GROUP UPDATE):

- Лидеры:
- Присутствуют:
- Отсутствуют:
- Раздаточный материал/страница/тема обзора:
- Раздаточный материал/страница/преподаваемая тема:
- Домашнее задание назначено:
- Клинически значимые примечания:

ВЫЕЗДНЫЕ ВСТРЕЧИ (OUT-OF-TOWN DATES):

КОНСУЛЬТАЦИЯ (повторите этот раздел по мере необходимости):

- Член команды:
- Проблема/проблема:
- Комментарии/советы:

ОБУЧАЮЩИЕ БАЛЛЫ:

КОМАНДНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ (ИДЕИ/ОБНОВЛЕНИЯ):

---

From DBT® Teams: Development and Practice by Jennifer H. R. Sayrs and Marsha M. Linehan. Copyright © 2019 The Guilford Press. Разрешение на ксерокопирование этого раздаточного материала предоставляется покупателям этой книги для личного использования или использования командой DBT (подробнее см. страницу авторских прав). Покупатели могут скачать увеличенные версии этого раздаточного материала (см. вставку в конце оглавления).

## РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ 9. ПОВЕСТКА СОБРАНИЯ КОМАНДЫ ДВТ: ШАБЛОН 1

Член команды указывает на необходимость одного или нескольких из следующих действий при разговоре с командой:

- 1) Валидация от команды
- 2) Помощь в повышении эмпатии к клиенту
- 3) Помощь в улучшении оценки работы с клиентом
- 4) Предложения по решению проблем

**Установите флажок, когда тема была обсуждена/завершена.**

- Осознанность
- Читать соглашение
- Просмотрите заметки за прошлую неделю
- Напоминания для включения в повестку дня, если потребуется дополнительная помощь:
  - Кто лечит человека с высоким риском неминуемого самоубийства?
  - Кто лечит человека с четырьмя потенциальными пропусками сеансов?
  - Кто уезжает из города?
  - У кого есть устаревшие документы?
  - Кто лечит того, кому делается хуже?
  - У кого есть клиент, который подходит к концу соглашения о лечении?
  - Кто провел много времени на телефоне на этой неделе?
  - Кто-нибудь сегодня опоздал в команду?

Групповые обновления (какой навык был обучен, домашнее задание назначено, предстоящий навык)

Член команды недели:

15 минут, потраченных на одно из следующих действий: (1) ролевая игра, (2) просмотр видео, (3) представление формулировки кейса

### РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ:

**Высокий приоритет (например, угрожающее жизни поведение, высокий дистресс члена команды, чувствительные ко времени темы, важное поведение, мешающее команде)**

Инициалы членов команды:

**Средний приоритет (например, темы, которые важны, но не чувствительны ко времени, это нормально, если у нас сегодня не хватает времени)**

**Низкий приоритет (например, темы, которые могут подождать; есть справедливый шанс, что эти темы могут быть пропущены сегодня)**

Другое:

- Эффективное поведение клиента или члена команды/прогресс \_\_\_\_\_
- Позвоните в колокол, чтобы закончить встречу

---

From DBT® Teams: Development and Practice by Jennifer H. R. Sayrs and Marsha M. Linehan. Copyright © 2019 The Guilford Press. Разрешение на ксерокопирование этого раздаточного материала предоставляется покупателям этой книги для личного использования или использования с их командой DBT (подробнее см. страницу авторских прав). Покупатели могут скачать увеличенные версии этого раздаточного материала (см. вставку в конце оглавления).

## РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ 10. ПОВЕСТКА СОБРАНИЯ КОМАНДЫ DBT: ШАБЛОН 2

Дата: \_\_\_\_\_ Лидер: \_\_\_\_\_

**Установите флажок, когда тема была обсуждена/завершена.**

- Практика осознанности (10 минут)
- Читать соглашение
- Просмотрите заметки за прошлую неделю
- Обновление навыков на доске

**НАПОМИНАНИЯ: если вам нужна помощь в следующих вопросах, пожалуйста, внесите их в повестку дня:**

- Клиент, у которого повышенный риск самоубийства?
- Клиент, который рискует пропустить четыре сеанса подряд?
- Потребность в резервном замещении для путешествий?
- Требования к оформлению документов, которые устарели?
- Клиент, который ведет себя все более неэффективно?
- Клиент ближе к концу периода лечения?
- Потратили много времени на телефонный коучинг на этой неделе?
- Кто-нибудь сегодня опоздал в команду?

Поставьте свои инициалы на повестку дня. (Не забудьте включить члена команды в повестку дня.)

Установите флажок для того, что вам нужно сегодня. Укажите приоритет и необходимые минуты

---

From DBT® Teams: Development and Practice by Jennifer H. R. Sayrs and Marsha M. Linehan. Copyright © 2019 The Guilford Press. Разрешение на ксерокопирование этого раздаточного материала предоставляется покупателям этой книги для личного использования или использования с их командой DBT (подробнее см. страницу авторских прав). Покупатели могут скачать увеличенные версии этого раздаточного материала (см. вставку в конце оглавления).