

# Příručka

## JAK SE BRÁNIT SUPERVIZI?

*Vážení kolegové, tento text je nadsázka. Nabízí návody a náměty pro ty, kteří se snaží supervizi vyhnout nebo její proces negativně ovlivnit. Proč by něčemu takovému měl autor, který navíc jako supervizor pracuje, napomáhat? Vysvětlení spočívá v paradoxu - konkrétní "rady" jak supervizi bránit, jsou přeneseným vyjádřením toho, čeho se jako příjemci supervize ale i jako supervizoři mnohdy dopouštíme. Vůbec v takových situacích nejsme těmi arogantními a manipulativními managery nebo nevzdělanými a stagnujícími pracovníky, kteří supervizi zcela vědomě bojkotují. Vždyť mimo tu konstruktivní a osvícenou část naší mysli (a vědomého odborného přesvědčení) jsou v mnohých z nás i tendence, které směřují jinak a jinam. Kvůli nejistotě, obavám, katastrofickým scénářům, potřebě udržet si o sobě či svém týmu optimální představy, se můžeme stát - a to i bezděčně - "sabotéry" supervize. A na tuto nespolupracující, sabotující, stagnující a iracionální část naší supervizní mysli se tato příručka snaží upozornit. Nikoliv prostřednictvím teoretické úvahy o zdrojích a formách odporu v supervizní spolupráci - ale pomocí paradoxní identifikace s tím, co v nás a v některých z našich kolegů, v takových chvílích proti supervizním principům a procesům bojuje.*

### **Nemít supervizi - prevence a role zadavatelů**

Začněme prevencí - preventivně můžeme proti supervizi bojovat tím, že budeme místo ní organizovat takové aktivity, které budou budit zdání, že tým má prostor pro reflexi své práce a vztahů. Posilujeme iluzi, že tam je možné v uvolněné atmosféře demokraticky hodnotit i ovlivňovat strategické plány celé organizace. Proto podporujeme pravidelné týmové výjezdy, strategická plánování, konference organizace, oficiální oslavy výročí založení a podobně. Pozor – nesmíte ale umožnit vznik skutečně otevřené diskuse o práci, o smyslu toho, co děláme. Nedopusťte, aby podřízení přebírali skutečnou zodpovědnost za důležitější témata v týmu či organizaci!

Vhodnými nástroji mohou být i zábavné a neškodné aktivity – určité (ověřené) formy tzv. teambuildingu. Pomůže i dostatečně formální přístup k oficiální části programu nebo vždy osvědčený alkohol. Večerní posezení se mohou protáhnout do rána, takže přinejmenším dopolední program bude pro část kolegů martyriem. I při takových uvolných momentech může dojít k vyjádření autentických hodnocení práce s klienty a vzájemné spolupráce. Jak mne ale upozornil jeden vážený kolega, souběžná konzumace alkoholu tuto reflexi dostatečně degraduje. Pocity rozpaků, studu nebo malá okénka zabrání skutečnému využití těchto chvilkových návalů otevřenosti.

Jiným způsobem, jak předcházet samotnému zavedení supervize, je uplatnění některé z osvědčených podob interní supervize (intervize) nebo prostě kontroly, ke které přizveme někoho ze zaměstnanců anebo ji můžeme provádět sami. V některých organizacích takovou funkci dobře plní takzvaní metodici nebo odborní ředitelé. Jen musíme mít jistotu, že tito kolegové jsou opravdu na svém místě, a že budou dělat co mají – tedy rozhodně ne supervizi. Vhodní bývají ti, kteří jsou na tyto funkce uklizeni, protože už nemohli nebo nechtěli být vedoucími týmů, ale nemohli postoupit ani dál do nejvyššího vedení organizace a nechtěli přitom odejít. Ve skutečnosti mohou vykonávat řadu užitečnějších funkcí – získávat informace přímo od zdroje, předstírat, že budou předávat konstruktivní podněty směrem

k vedení a posilovat nejasnost v manažerských kompetencích.

Taková intervizní Potěmkinova vesnice zajišťuje větší kontrolu kontrolu a zároveň představuje oporu pro argument, že vnější supervize by již byla nadbytečná.

Bohužel, supervizní ideologii se daří pronikat do odborné veřejnosti stále víc a můžeme se tedy setkat s tím, že i naši vlastní zaměstnanci budou argumentovat, že supervizorem má být nezávislý odborník – dokonce člověk s výcvikem v supervizi. Tím se dostáváme k dalšímu bodu – jak postupovat, když už o externí supervizi musíme vážně uvažovat a vyjednávat.

### **Nemít kontrakt**

V každém případě se pokuste se vyhnout vyjednávání o kontraktu. Kontraktem jsou přítom někteří supervizoři jako posedlí. Naštěstí je ale mnoho těch, kteří bláznivě odvážně (nebo z lenosti či obav) přistoupí na supervizi bez dalšího vyjednávání o její podobě, zaměření a cílech. Bez kontraktu si pak každý může dělat co chce. Díky tomu je například možné na supervizi nechodit, přinášet do ní i témata, která se tam vůbec nehodí, stěžovat si, že tam nejsou lidé, kteří by tam měli být, vtahovat supervizora do vlastních osobních problémů, aby nebylo možné mluvit o své práci atd.

Jak na to? Kontraktování lze oddalovat - můžete se vymluvit na to, že stačí, když se dohodnete později nebo že musíte podmínky projednat s ředitelkou. Můžete slíbit, že máte připravený koncept, který v průběhu dalších měsíců supervize dodáte - a pak hrát o čas, dokud se na to nezapomene. Můžete se pokusit ho prostě odmítnout s odůvodněním, že by taková dohoda supervizi jen brzdila a omezovala. Elegantní cestou je využití přirozené lenosti supervizora nebo jeho vlastní ambivalence ke kontraktování. Můžete poukázat na to, že jste všichni "dospělí a rozumní lidé" a zdůrazňovat, že „si přece rozumíme v tom, o co nám jde...“ nebo, že „...že vám jako odborníkovi (supervizorovi) můžeme důvěřovat a z naší strany není potřeba to nějak mít na papíře...“

### **Špatný kontrakt = dobrý kontrakt**

Pokud se nedaří kontraktu vyhnout, zbývá ještě možnost udělat kontrakt špatný. To je někdy nejužitečnější způsob, jak supervizi narušit. Ale pozor - nesmíme zapomínat, že když už nějaký kontrakt vznikne, je z principu možné, že se někdo k němu bude v hodnocení vracet a pokoušel se „rekontraktovat“. A to představuje samo o sobě velké nebezpečí - o tom ale později.

Jak tedy udělat špatný kontrakt? V každém případě platí stará spolehlivá zásada – když chcete zajistit, aby se něčemu nikdo nevěnoval – především v pomáhající profesi – prosaďte, ať je vyjednávání o něm i jeho psaná podoba velmi formální a obecná. Dlouhý, byrokraticky nebo nadneseně znějící text, který bude navíc zahrnovat floskule typu: „hlavním účelem supervize je udržení kvality služeb a jejich rozvoj...“

Může být také dobré zahrnout tam některé nerealistické parametry, které z něj učiní natolik absurdní dokument, že se stane nutným zlem. (Tam kde týmy bojují o přežití a existenci, navíc zápasí s vyhořením a nedostatkem peněz na základní provoz, může být užitečné věnovat se v kontraktu rozvláčně propracování základních etických norem a filosofii oboru.)

Trojským koněm při práci se supervizí je moment, kdy se nám podaří prosadit do kontraktu něco, co je v rozporu s dobrou praxí a našemu účelu to pomůže. Může jít například o povinnost docházet do supervize i ve volném čase („supervize je součástí vzdělávání a čas v ní strávený není součástí pracovní doby“ ...nebo: „týmová supervize se bude věnovat výhradně tématům spojeným s case managementem a nebudou se řešit problémy ve vzájemných vztazích a kompetencích na pracovišti...“)

Někdy se také podaří před některými zaměstnanci kontrakt utajit – zařídit, že jeho obsah zná jen minimum zúčastněných.

## **Kontrakt ani supervize se nehodnotí**

Hodnocení supervize a kontraktu se mnohdy nelze vyhnout. Ale i zde je prostor pro efektivní práci na ochraně před supervizí. Formálnost bývá v takových situacích i zde naším věrným spojencem. Pokud už se nepodaří taktikou oddalování hodnocení odsunout do říše zapomenutí, bývá nejlepší se na hodnocení "přátelsky" angažovat, přispět k familiérní atmosféře a při zdůrazňování přínosu všech zúčastněných tlumit všechny skutečně věcné připomínky, návrhy a kritiky.

Když jsme všichni včetně supervizora pod časovým tlakem, budeme dělat vše pro to, abychom se vzájemně „nezdržovali zbytečnostmi“ a půjdeme k „tomu podstatnému“. A tím podstatným pak mohou být: „poděkování všem“, ocenění za „pocitivý přístup“ a odvahu „otevřeně reflektovat svou práci“ a podobně.

## **Supervizor = náš spojenec?**

Zvládnutí této techniky by mělo být metou každého vedoucího pracovníka, který to se supervizí myslí vážně. Co je jejím cílem? Sám supervizor se musí stát naším spojencem proti supervizi. Jak na to?

- Výběr supervizora (vhodným adeptem je začínající supervizor, velmi slavný supervizor, nepopulární a špatný supervizor, supervizor kamarád či kamarád kamaráda, bývalý zaměstnanec, náš výcvikový terapeut či člen výcvikové skupiny, supervizor s určitým rysem nebo přístupem, který v našem kontextu bude spolehlivě kontraproduktivní...)
- Vytvoření antisupervizního závazku (Supervizor bude poskytovat informace o supervizi, aniž by o tom věděli ostatní, zaměří se na určité lidi či problematiku, aniž by to nějak ventiloval otevřeně, nebude sdělovat, kolik mu platíme ani jiné obsahy společné dohody..., bude naším individuálním konzultantem či „zповědníkem“.)
- Korupce (Zaplatíme mu výrazně víc, abychom ho přemotivovali nebo zavázali k určitým ústupkům. Nabídneme protislužby, úlevy nebo velkou dávku vděčného obdivu.)
- Autoritativní postoj (Aby se nás supervizor bál a snažil vyjít vstříc. Zde pozor: lze uplatnit jen málokdy a v indikovaných případech, kdy tomu odpovídá poměr moci, věk a osobnostní předpoklady na obou stranách!)
- Role oběti („Jako ředitelka už si nevím rady...“, „...čekáme na vás jako na smilování“, „...stačilo, že jsme věděly, že dnes přijedete, a hned mně to šlo nějak lépe od ruky...“)
- Flirt (Jako u flirtování obecně platí to, že především za začátku jsou účinnější neverbální prostředky než přímá výzva. Pomáhají tedy různé druhy pohledů, držení těla, tón hlasu, někdy i role oběti, jindy víc provokativní jiskra...) Nicméně je třeba zmínit, že ač nevíme proč, při práci na supervizi v pomáhajících organizacích se tato, jinde tak funkční technika, vyskytuje málo. Možná je to spojeno s tím, že sex a peníze se přitahují a peněz je v této sféře málo. Možná je ale supervize (krom notoricky známých škodlivých vlivů) navíc ještě fenoménem, který potlačuje přirozené sexuální motivy, prožitky a fantazie. A ještě jedno upozornění - je nutné mít jistotu v sexuální orientaci supervizora či supervizorky.
- Využití přenosu: Každý supervizor si nachází mezi supervidovanými (i zadavateli) své přenosové postavy. S trochou znalostí této problematiky lze udělat divy. Jako ředitelka organizace mu můžete být konečně tou matkou, která ho přijme, nebo dcerou, se kterou se sblíží. Solidní ředitel se může stát vytouženým dominantním otcem, který ale na svou dcerou (supervizorku) myslí a je schopen bližšího vztahu. Supervizor má vždy určitou dispozici se stát záchráncem, který ochrání týranou matku (vedoucí oddělení), zapudí nefunkčního nebo ohrožujícího otce (ředitel organizace nebo výraznější člen týmu) a obsadí jeho místo jako konečně ten pravý...

## **Infiltrace a rozrušení vlastního procesu supervize**

Zde se dostáváme do fáze, kterou již zadavatel může ovlivnit minimálně. Přichází čas pro tým a vedoucího, pokud se může supervize účastnit. Zde je nicméně přehled několika nástrojů, které může využít i zadavatel:

- Narušení bezpečí získáváním informací: Můžete se vyptávat jednotlivých členů týmů nebo supervizora - pokud možno zcela nahodile a bez velkého zaujetí - na průběh supervize, problémy, novinky apod. Někdo si může dovolit uplatnit svou autoritu přímo a nárokovat si, aby mu někteří podřízení dávali "report".
- Ovlivňováním supervizních témat: Někteří ředitelé jsou na tom již tak dobře, že si mohou dovolit "úkolovat" své podřízené, aby něco na supervizi "vzali" a nebo dokonce "nevzali". Skuteční mistři takto pak zacházejí se samotným supervizorem.
- Operativní práce s jednotlivci na neformálních aktivitách: Když se dozvíte o nějakých rušivých změnách konkrétních týmů či zaměstnanců, můžete přímo či nepřímo ovlivnit jejich pozici a vliv. (Koalice s jejich protivníky, korupce, debaty o nich bez nich, podpora "důvěrníků", zastrasování nováčků apod.)
- Pseudoprovozní aktivity či řád, který znemožňuje pravidelnou účast části pracovníků na týmové supervizi nebo opakované přesuny termínů supervize (neuspořádaný rozvrh služeb, odvolávání na naléhavé akce či porady)
- Omezování finančních prostředků na supervizi, vyvolávání dojmu, že není jasné, jak to bude se supervizí dál kvůli financování, zmínky o tom, že peníze na supervizi vynaložené by možná bylo možné vynaložit i jinak - přímo pro zaměstnance apod.

## **INSPIRACE PRO ČLENY TÝMU**

### **Nevhodné prostředí pro supervizi**

Vždy se snažíme vybrat takové místo, ve kterém by se supervizi dařilo co nejhůře. Může to být třeba společná kancelář, ve které bývají provozní porady - takové prostředí udrží člověka soudného a možná i odolného vůči supervizním svodům. Neklid a ruch, vyzvánění telefonů nebo nadměrné teplo mohou být cennými pomocníky. Občas procházející údržbáři místností také uleví od zbytečné koncentrace. Na některé kolegy i supervizory zabere dostatečný přísun jídla či dokonce alkohol. Někteří kolegové mají naopak dobré zkušenosti s místnostmi, kde panuje formální chlad, korektnost a neosobní atmosféra.

### **Takzvané úvodní vyladění**

Někteří supervizoři volí zákeřnou techniku - ptají se naoko přátelsky na úvodní náladu členů týmu, novinky - zajímají se... Zde je nutné jemnými a nepřiliš nápadnými intervencemi narušovat rozvíjející se důvěru a otevřenost. Někdy nám může být pomocníkem ironie, sarkasmus, necitlivé "šťouchance", které dotyčného odradí od dalšího sdílení. Jindy stačí jít příkladem ve stručnosti ("v pohodě", "normálně", "jako obvykle").

### **Diskontinuita**

Další silnou zbraní supervize je posilování kontinuity v reflexi případů nebo týmových témat. Neměli bychom umožnit supervizorovi, aby pozornost týmu vracel k tématům z minulých setkání. Nejlepší bude ponechat je v zapomnění, případně se k nim po pauzách vracet ve stejném tónu. To pak v ostatních bude vyvolávat dojem, že mluvíme stále o tomtéž a nikdy to žádné změny nepřinese. Kontinuita je náš nepřítel!

### **Zakázka a práce s tématem**

To je oblast pro samostatnou monografii. Pro účely této příručky jen pár příkladů - mlčení, prázdné téma, vyžadování návodů či teorie, zahlcení tématy, téma "o druhých"

**Mlčení** může mnohému napomoci, zvláště když je otrávené, unavené, nepozorné. Stejně tak drobné vyrušování, povídání si s kolegou vedle.

**Legrace** je, jak známo, mnohdy způsobem jak odreagovat něco, co by mělo být vyřčeno a řešeno. Především sarkasmus a ironie jsou nepochybně vždy lepší cestou, než otevřený a vážně míněný komentář.

### **Téma, ke kterému není co říct**

Témata by spíš měla být připravená - na obranu si vezměte spis do ruky. Případ pak lze podat i tak, že se k němu nedá nic dodat. Pozor musíme dávat na záludné podotázky týkající se toho, proč vlastně o případu chceme mluvit, na co se ptáme či co od supervize potřebujeme! To může odkrýt vlastní uvažování o klientovi, smyslu práce nebo i kus sebereflexe.

Je dobré mít připravenou nějakou trefnou nicneříkající odpověď (například "zajímalo by mně, co k tomu budou mít druzí za nápady" nebo "chtěl bych se zaměřit na proces" apod.) Když už by bylo nutné referovat o práci, ve které je nějaký problém, je dobré vzít nějaký skutečně zoufalý, beznadějný či skončený - na který už se nedá nic říct. O takovém na příští supervizi můžeme mluvit sklesle ("po té minulé supervizi jsem s klientkou promluvila, jak jsme si tady říkali, ale ona pak příště už nepřišla...")

### **O druhých**

Od nepřijemného zájmu supervizora o dění v týmu je možné někdy odvést pozornost k vnějšímu dění. Příkladem jsou lamentace na správní radu či obecně na lidi z vedení či ministerstva. Některé supervizory zaujmeme stížnostmi na další externí problematiku - politiku, zdravotní pojišťovny, byrokracii či korupci při udělování grantů aj. Pokuste se za žádnou cenu neodkrývat vztahy mezi sebou, způsob řízení a skutečná dilemata, jak přistupovat ke klientům.

### **Zaplavení**

Když je tým dobře sehraný, může supervizora či zbytek kolegů zcela zaplavit tématy, problematickými body, nejasnou komunikací tak, že nebude možné se u ničeho zastavit a zformulovat supervizní téma.

### **Vyžadování návodů a rad**

Technika, kterou znají už žáci středních škol a většina klientů. Už při hledání zakázky pro supervizi je možné chtít po supervizorovi jeho vlastní náměty, tipy "čím začít", exkurze do problematiky, vyprávění jeho historek z praxe. Obdobně pak při diskusi o tématu bychom tuto účinnou metodu neměli opomíjet. Pro její účinnost musíme za takový "přínos" supervizora náležitě chválit a oceňovat.

### **Formální chválení supervizora nebo kritika?**

Supervizory je dobré chválit - pozor - ale takovým způsobem, že všem bude jasné, že to není myšleno vážně, že je to prostě zdvořilé. Přímá kritika supervizora není taktická - může odkrýt naše vlastní potíže. Ale jsou i supervizoři, které dobře mířená rána dokonale inhibuje - to by měl ale dělat už skutečný lovec a ne amatér.

### **Pátá kolona - snaživci**

I v týmech existuje pátá kolona - kolegové, kteří se supervizi chtějí věnovat a podléhají klamu o její užitečnosti. Jejich úsilí je možné devalvovat poukazováním na jejich šprtství, snaživost,

masochismus. Někdy je nevyhnutelné jim trochu ublížit ve chvíli, kdy to nečekají a sami se otevřou.

### **Neaplikovat supervizní výstupy!**

Mnohdy prostě nelze zabránit tomu, aby na základě reflexe někdo z týmu nebo supervizor formuloval návrh na určité opatření či změnu. Je velmi důležité hlídat hranici mezi tím, o čem se mluví na supervizi a tím, o čem se mluví ve skutečnosti (třeba na poradě) nebo dokonce tím, co se dělá! Reflexe a náměty na změny ať zůstanou na svém místě a nenarušují reálný stav týmu a pracoviště. Pokud už taková situace nastane můžeme například:

- Ocenit přínos autora, velký význam a možný dopad nápadu a připomenout, že by byla velká škoda, kdyby kvůli naší nezdrženlivosti došlo k předčasnému nebo neuváženému kroku, který by nás připravil o dobrý výsledek.
- Zabránit tomu, aby se stanovily konkrétní kroky, jak dál postupovat, nebo konkrétní člověk, který to bude mít na starost. Nejlepší je ponechat takové námět v co nejobjektivnější rovině ("myslím, že to je tak důležité, cos teď řekla, že bychom o tom měli všichni průběžně uvažovat a poučit se z toho...")

### **Závěrem**

Nerad a s těžkým srdcem končím tento text, neboť toho je ještě hodně, v čem je možné chránit naše organizace před zhoubou supervize. Pokud se tyto řádky setkají s vaším zájmem a dobrou odezvou rád svým skromným dílem přispěji ještě pokračováním. Případné podněty a reakce prosím na [martinhajny@gmail.com](mailto:martinhajny@gmail.com)