

ANOTACE příspěvku na konferenci ČIS 2017:

Rozmanité příběhy s kontraktem ze života supervizora. Zkušenosti, ve kterých se objevují různá pojetí kontraktu – od úplného chybění, přes podcenění, až po rovnocenné třístranné vyjednávání o moci a zodpovědnosti. Nahlédnutí do EASC manuálu, kde kontrakt je jedno z evaluačních témat. Ze zkušeností a manuálu EASC pokus o odpovědi na dvě otázky:

1. Lze najít optimální místo pro kontrakt, aby se stal něčím, nad čím nemusíme stále vznášet otazník, ale ani jím strašit budoucí supervizory?
2. Jak udělat výuku kontraktu v supervizním výcviku srozumitelnou a zajímavou, aby se supervizoři kontraktu nezříkali, ale ani ho nenadužívali?

KLÍČOVÁ SLOVA: Kontrakt, mentoring supervize, vzdělávání v supervizi, EASC manuál

Vážení a milí,

v poslední době se hodně mých myšlenek o supervizi vztahuje ke kontraktu. Jsem rád, že je teď mohu s vámi sdílet. Nečekejte ale nějaké nové, objevené závěry, spíše budu klást vedle sebe zkušenosti a myšlenky z různých kontextů a budu se pokoušet hledat optimální místo kontraktu v supervizi, potažmo ve vzdělávání v supervizi.

Můj příspěvek k tématu KONTRAKT má 3 části: v úvodní vyjadřuji svůj údiv nad některými způsoby používání kontraktu v supervizi nebo ve výuce. V té další hledám opory i inspiraci v evropském pojetí kontraktu, tak jak ho formuluje EASC. Ten vykřičník je tam proto, abychom se více dívali tím směrem a nechali se inspirovat kolegy z EASC. Ve třetí části se zklidním a budu krátce sdílet vývoj mého vztahu ke kontraktu.

A. Kontrakt?

Začnu třemi příběhy, ve kterých nad kontraktem visel otazník.

Příběh první: v posledních letech část mé supervizní praxe tvoří supervize supervize (v poslední době přejmenovaná na mentoring supervizi) adeptů supervize z výcviku ČIS. Kolegové první kroky v supervizi zvládají velmi zručně zásluhou zkušeností ze svých původních profesí, kde často pracovali či pracují se

skupinami a týmy. Menší jistotu pak projevují v aplikaci supervizní teorie do praxe. Nejmenší jistotu ale mají v zacházení s psaným kontraktem – troj- či vícestranným. Často se spokojí jen s ústním kontraktem, nebo – v lepším případě – je písemný kontrakt formální, nekompletní nebo jen dvoustranný. Jako by přicházeli na mentoring supervizi s pocitem, že kontrakt je ten nutný papír, který je potřeba podepsat, a pak se mu už nevěnovat, aby nás nezdržoval od té skutečné supervize. V naší spolupráci se začnou dít věci, když přejdeme ke kontraktu naší spolupráce. Kolegové ho chtějí většinou mít hotový za 5 minut, ale já jim sděluji, že potřebuji pro dobrou spolupráci vyjednat kontrakt ve všech bodech, nejen kolikrát se sejdeme a kolik to bude stát. Až když začneme očekávání supervidovaného převádět do jazyka cílů, nebo chcete-li výsledků supervize, začne být zřejmé, proč na tom tak trvám. Když se kontraktování podaří, objeví se před námi naše společná cesta, na které oba rozeznáváme orientační body (rozuměj: supervizní cíle), které bychom neměli minout. To většinou přinese rozhodující aha-zážitek, který se pak přenáší do supervizní praxe kolegů: přinášejí pak zprávy o tom, že kontrakt doplnili o body, které v jejich kontraktech chyběly a vystavovaly je tak zbytečnému riziku. Nebo s úlevou vypráví příběh o tom, jak se jim podařilo do dění vtáhnout zadavatele, když předtím se o to ani moc nesnažili, aby si nezkomplikovali situaci. Já pak po 5 hodinách mentoring supervize mohu také cítit úlevu, že teorie kontraktu se podařila převést do praxe.

Příběh druhý: před nějakým časem jsem byl požádán, abych zasedl ve zkušební komisi u evaluace nových adeptů supervize (podotýkám, že to nebylo v ČR!). Byla to pro mne svého druhu první zkušenost s rolí zkoušejícího. Jel jsem tam se zvědavostí, jak znalosti a dovednosti získané výcvikem uplatní absolventi ve zkouškové situaci, kde parametry zkoušky tvoří zkušební řád a manuál EASC. Noví kolegové byli ve svém oboru odborníci na svých místech zvládající dobře poradenský rozhovor, který většinou dokázali vést k užitečnému výsledku. Co však nezvládali, neb k tomu nebyli výcvikem vedeni, bylo téma smlouvy a organizace. Lépe řečeno, není možné říci, že nezvládali, protože nebylo možné zjistit jejich kompetence v těchto oblastech. Předkládali výsledky svojí práce s kolegy (šlo téměř vždy o individuální supervizi), kde, jak sdělovali, nepotřebovali třístranný kontrakt (dokonce ani dvoustranný) a nepotřebovali ani znalost organizace, protože do organizace jako takové nevstupovali. Dělalí supervizi tzv. „volně loženou“, s velmi volnými vazbami na organizaci. Jejich supervidovaní přijímali

supervizi často „ilegálně“, aniž by o tom jejich nadřízení věděli, natožpak aby vstupovali do role zadavatelů supervize. Otázkou zůstává, jak budou kolegové zacházet se situacemi, kdy se na ně budou obracet celé týmy a oni budou potřebovat kontraktovat, zatáhnout do procesu zadavatele a zvládat tak celé supervizní pole. Budu jim pro tyto situace držet palce a doufat, že si objednají supervizi supervize, pokud se ocitnou v úzkých.

Příběh třetí: ten je starý už pár let, ale stále mi „visí v hlavě“. Povídali jsme si v kruhu supervizorů o různých supervizích, které děláme, a u jednoho příběhu vznikla otázka, jak je to s kontraktem. Kolegyně – zkušená supervizorka – hned opáčila: „když ta organizace po mně nevyžaduje kontrakt, tak proč bych se jím měla zabývat?“ Tenkrát mě ta její slova překvapila tak, že jsem nebyl schopen smysluplně reagovat hned. Teď už bych byl asi pohotovější: řekl bych jí, že kontrakt je především nástrojem supervizora, který pro mě (ale také pro supervidované a zadavatele) zpřehledňuje zacházení s mocí a zodpovědností v supervizním víceúhelníku a spoluvytváří tak atmosféru důvěry a bezpečí. Pokud organizace kontrakt nevyžaduje, věnoval bych pozornost vysvětlení skutečnosti, proč a jaký kontrakt potřebuji já pro svou práci, aby mohla být kvalitní. A pak bych s organizací kontrakt rovnocenně vyjednával.

B. Kontrakt!

V této části vyjdu z manuálu EASC a z nemnohých zkušeností s evropským kontextem a pokusím se je aplikovat do vzdělávacího procesu.

Co říká manuál EASC o nárocích na absolventa výcviku, pokud jde o kontrakt? Kontrakt je jedním ze šesti témat, ve kterých je kandidát při evaluaci hodnocen. V tomto tématu se posuzuje, jak jsou kandidátovi zřejmé role (supervizora, supervidovaného a zadavatele), jak si dokáže poradit se stanovením supervizního cíle, jak pracuje s bezpečím při vyjednávání kontraktu. Při evaluaci by měl kandidát také prokázat, že rozumí obsahu třístranného kontraktu, že kontrakt dokáže vsadit správně do procesu a do jednotlivých fází supervize a konečně, že dokáže zvládnout formální kroky spojené s kontraktem. Tolik manuál EASC, pokud jde o kontrakt.

Před půldruhým rokem jsem v Mnichově dělal závěrečnou evaluaci na roli supervizor – trenér. Evaluace se skládala z několika částí, z nichž jedna byla ukázka výuky. Vybral jsem si pro tuto krátkou ukázkou téma kontraktu. Setkal jsem se s porozuměním a se zasvěcenými otázkami ze strany naslouchajících (to byli v té chvíli spoluzkoušení a zkušební komise). Výsledný dojem byl, že si s evropskými kolegy v tomto tématu rozumíme, že vnímáme kontrakt jako nástroj, kterým zajišťujeme transparentnost procesů a rovnováhu moci a zodpovědnosti.

Jak tyto myšlenky z Evropy přenést sem, do vzdělávání supervizorů a do supervizní praxe? V čisácké Sborovně o tom právě vedeme diskusi. Ujasňujeme si, jaké kompetence (tj. znalosti, dovednosti a postoje) by si měl účastník výcviku z výuky odnést, pokud jde o kontrakt a kontraktování, jakými způsoby a formami je vhodné o kontraktu vyučovat a co má absolvent výcviku u závěrečné evaluace prokázat pokud jde o zacházení s kontraktem. Hodně si vážím diskusního prostoru, který ve Sborovně ČISu vznikl a doufám, že chuť diskutovat a přinášet podněty do společného prostoru nás hned tak neomrzí.

Co by mělo být výsledkem výuky v tématu kontrakt? Podle mého názoru by to mělo být pochopení, že kontrakt není nějaký kus papíru, který je potřeba na začátku supervize předložit k podpisu řediteli organizace a pak už se o něj nestarat. Absolvent výcviku by si měl z výuky odnést přesvědčení, že kontrakt je transparentní dohoda o rozložení moci a zodpovědnosti, která nás provází po celou dobu spolupráce; někdy se jím zabýváme více (při počátečním kontraktování, při rekontraktu), jindy méně. Posiluje jistotu všech účastníků supervizního procesu, že supervize bude probíhat podle předem dohodnutých pravidel, ale současně umožňuje flexibilitu – kontrakt se obvykle v průběhu spolupráce proměňuje, pokud se na tom všechny strany dohodnou. Absolvent výcviku by měl zvládnout jak sjednání kontraktu v supervizním sezení (např. umět rozlišit téma, cíl a zakázku), tak vyjednání tří- a vícestranného písemného kontraktu ve všech důležitých bodech a také rozpoznávat rizika, která mohou při vyjednávání kontraktu vyvstat (kdy se např. nedaří najít zadavatele, nebo je zadavatel jedním ze supervidovaných, nebo zadavatel, jindy supervizor se snaží ostatním stranám „diktovat“ obsah kontraktu, atp.). Pak je na samotném supervizorovi, jestli zjištěná rizika chce podstoupit, nebo se rozhodne do supervizního procesu nevstoupit. Z výuky by si měl nakonec odnést zjištění, že do

zacházení s kontraktem se promítají základní hodnoty supervizního řemesla: otevřenost, rovnocennost a vyváženost mezi bezpečím a rozvojem.

Pokud jde o formy výuky, bylo by dobré víc procvičovat modelové situace vyjednávání kontraktu vícestranného za současné účasti všech stran a živé ukázky lektorů, jak s kontraktem sami pracují. Tady připojím opět jednu vzpomínku: učil jsem nedávno pro jeden vzdělávací institut téma kontraktování, kde jsem zařadil krátkou ukázkou kontraktování v tzv. „akváriu“. Přítomní kolegové – budoucí supervizoři vyjádřili údiv nad tím, že poprvé za dobu svého výcviku viděli lektora naživo kontraktovat. Předpokládám, že diskuse o kreativních způsobech výuky kontraktování, bude ve Sborovně ČISu hodně živá.

C. Kontrakt.

Ve třetí části shrnu svojí zkušenost s kontraktováním, tak jak se postupně vyvíjela a do jakého tvaru dospěla.

V zacházení s kontraktem jsem zatím prošel třemi fázemi. **Fáze počáteční, sbírání zkušeností**, byla vroubená mnoha omyly a chybami. Na začátku jsem měl nějaký seznam, který se stával pravidelnou součástí kontraktu. Brzy přišly zkušenosti s tím, že něco v kontraktu chybělo – tu způsob ukončování supervizní spolupráce, tu zacházení s rizikovými situacemi, jindy zase způsoby zacházení s informacemi o organizaci, které se objevovaly během supervize. Zaplatil jsem za to nepříjemnými chvílemi na supervizích i mimo ně, ale také jsem se z těchto situací učil a chybějící témata jsem do kontraktu postupně zařazoval. Nejsilnější negativní zkušenost jsem zažil v jedné organizaci, kde jsem několik let supervidoval tým. Jednou jsem s ředitelem diskutoval o obsahu poslední supervizní zprávy a jeho se něco dotklo – dodnes vlastně nevím co, protože nereagoval hned. Napsal mi pak e-mail, že supervize se mnou okamžitě končí. Přesto, že jsem se snažil s ním vyjednat setkání, kde bychom si situaci vysvětlili a s celým týmem ukončovací setkání, abychom mohli supervizi dobře skončit, nedovolil mi to. To, že to tenkrát hodně cvičilo se mnou i s týmem, asi nemusím nijak zvlášť vysvětlovat. Od té doby se taková situace nezopakovala, i když leckdy končení supervizní spolupráce nebylo právě veselé – zažil jsem končení supervize z důvodu krizové finanční situace organizace, i z důvodu ukončování existence služby. Posledních cca 5 let se tento

seznam kontraktovaných témat už nerozšiřuje, není ale vyloučeno, že se tak nestane v budoucnosti.

Po této počáteční fázi, ve které jsem zkoumal rozsah a dobré časování kontraktu, jsem vstoupil do fáze, které dnes říkám „**mechanická**“. Kontrakt jsem vyjednával téměř vždy trojstranně s předem připravenými body, po třetí supervizi, přičemž první tři supervize byly tzv. „na zkoušku“. Postupně jsem se zkušeností dopracoval k poznání, že ani tento mechanický přístup ke kontraktu není optimální. Někdy se ukázalo, že začít supervizním seminářem je vhodnější, než začít supervizí. V jiné situaci bylo vhodné velmi podrobně kontraktovat už na první supervizi a jindy zase se nedařilo vyjednat smysluplný kontrakt ani na čtvrté supervizi. Zkrátka se mi čím dál více ukazovalo, že každá organizace a každý tým jsou jiné a potřebují do supervize trochu jiný vstup, a to i tehdy, když byly na supervizi zvyklé. Trvalo to sice několik let, ale nakonec jsem přešel do fáze **flexibilní**. Vyjednávám kontrakt tehdy, když to potřebuje některá ze stran supervizního víceúhelníku, někdy s kompletací kontraktu vyčkávám delší dobu, jindy se nechám svést intuicí ke kontraktování od prvního setkání. Reflektuji, kdy nás drží v supervizi bezpečný vztah, vím, v kterých supervizích se lze více spolehnout na proces, protože cítím, s jakou pozorností se k němu vztahujeme. V některých týmech a organizacích kontrakt leží při supervizích na stole, abychom do něj mohli kdykoliv nahlédnout – to dělám zpravidla v týmech, kde kultura žitá a psaná bývají odlišné. Jsou kontrakty, které se často mění, a kde je vhodné změnám věnovat velkou pozornost, jsou i kontrakty dlouhodobě neměnné. Tato flexibilní fáze v zacházení s kontraktem je náročnější, než ty dvě předchozí, protože nás všechny nutí reflektovat svoje potřeby a být citliví na distribuci moci a zodpovědnosti v supervizním poli. Současně však ubylo nekomfortních situací, kdy by kontraktování přicházelo na řadu v nesprávný čas, nebo by obsah kontraktu v něčem neseděl. Účastníky individuální supervize už neuvádí v úžas, když v supervizi bez zadavatele (tj. v situacích, kdy supervidovaný je samostatně pracující) se supervidovaným vyjednávám, že roli zadavatele budou hrát hodnoty jeho odbornosti a etický kodex. V posledních měsících vzrůstá moje zvědavost – jsem zvědavý, co všechno ještě na své supervizní cestě s kontraktem zažiju, co nového se dozvím, co se přiučím.

Děkuji Vám za pozornost a budu rád, když budete mít chuť diskutovat.