

K čemu je supervize řízení ?

PhDr. Milan Kinkor

Úvod

Název mého příspěvku možná svádí k rychlé odpovědi – je to buď k něčemu nebo k ničemu. V čase, který mám teď k dispozici, Vám budu předkládat spíše argumenty pro tu první odpověď – tedy že supervize řízení je k něčemu. Vycházím přitom ze svých asi 8letých zkušeností se supervizí řízení – ty bych chtěl s Vámi sdílet a nad celým tématem se spolu s Vámi zamyslet.

Od úvodního krátkého terminologického exkurzu se dostaneme k tomu, jak obvykle příběh supervize řízení začíná – tedy jak se obvykle stává, že dojde k uzavření dohody o supervizi řízení. Pak se podíváme na samotný proces supervize řízení - ten bude proložen krátkými kasuistikami. Tam si možná ozřejmíme, k čemu supervize řízení může vést, jaké může přinášet výsledky. Shrňme formulováním dobré praxe v supervizi řízení a pojmenováním možných rizikových míst.

Proč se ale máme supervizí řízení vůbec zabývat? Já myslím, že jsou k tomu minimálně dva důvody: jednak z praxe všichni víme, že kvalita řízení organizace má vliv na kvalitu poskytované služby. Dále víme, že oblast řízení byla u nás dlouhodobě zanedbávána, což přineslo v posledních 15 letech velkou poptávku po vzdělávání v této oblasti. Ve zkratce lze říci, že supervize řízení může do určité míry zrychlit proces učení se v této oblasti, takže se řízení stává méně sledem pokusů a omylů a více cestou, kde kroky jsou promyšlené a opřené o znalosti a dovednosti.

Kapitola 1 : Terminologické okénko

Co to je vlastně supervize řízení? Nejde mi v tuto chvíli o vyčerpávající definice, spíše o vymezení pole. Pro mě je supervize metoda, při které se má pracovník dozvídat něco o sobě v kontextu jeho pracovní role. To má vést ke zvýšení kvality jeho práce. Pokud hovoříme o supervizi řízení, pracovní role supervidovaného se bude týkat částečně nebo zcela řízení a vedení lidí. Cílem supervize řízení bude tedy obecně zvýšit kvalitu řízení konkrétního manažera (v případě individuální supervize) nebo týmu manažerů (v případě supervize týmu). S jistou nadsázkou také můžeme říci, že supervize řízení je vlastně druh odborné supervize, kde odborností je řízení.

Občas se zaměňuje termín supervize řízení s termínem manažerská supervize. Jde však o odlišná témata. Manažerská supervize k nám byla importována z Liverpoolu ve 2. polovině 90. let. Jde o nástroj řízení a vedení lidí, který využívá některé supervizní postupy (např. reflexe a sebereflexe). Před několika lety začlenila Diakonie ČCE manažerskou supervizi jako povinnou součást řízení od nejvyšších až po nejnižší pozice – vede jí vždy nadřízený se svým podřízeným průměrně 1x za 6 týdnů. O zkušenostech s ní by Vám řekli více pracovníci

Diakonie, nejlépe Hanka Janečková z ústředí. Pro mě je manažerská supervize dobrým nástrojem řízení – hovoří-li nadřízený s podřízeným poměrně často o věcech týkajících se práce, myslím, že to může mít na pracovní výkon pozitivní vliv. Na druhou stranu si myslím, že užívat název „supervize“ pro takový rozhovor je poněkud nadnesené.

Kapitola 2 : Supervize řízení – začátek příběhu

Když jsem se při přemýšlení nad tímto příspěvkem přehraboval ve svých záznamech ze supervizí, zjistil jsem, že k uzavření supervizní smlouvy na supervizi řízení, docházelo různým způsobem. Zažil jsem supervize řízení, které jsem prostě „zdedil“ po předchozích supervizorech – šlo o ustálenou formu tzv. 2 + 1 (tedy: 2 hod. supervize pro tým a 1 hod. supervize řízení pro vedoucího týmu), která zadavateli i supervidovaným vyhovovala, nebyl tedy důvod formát měnit. Vzpomínám si na týmové supervize, ze kterých vzešla potřeba supervize řízení pro vedoucího týmu. Vedoucí totiž natolik zahlcoval tým svými tématy, že skoro znemožňoval supervizní práci týmu. Vytvoření individuálního prostoru pro vedoucího přineslo příležitost pracovat na tématech řízení a vedení lidí a týmová supervize se mohla vrátit do svého obvyklého tvaru. Několikrát se mi také stalo – a to patří k nejzajímavějším způsobům vzniku zakázky na supervizi řízení – že jsem přišel do organizace původně kontraktovat případovou nebo týmovou supervizi a v průběhu vyjednávání vznikla potřeba supervize řízení. Bylo to tak tehdy, když jsme na požadované supervizní zakázky nenašli dostatečné podmínky – např. chyběly porady, otevřenost v týmu byla minimální, řízení bylo přehnaně direktivní. Začít zavádět supervizi do organizace skrze supervizi řízení se mi osvědčilo už vícekrát – často šlo zpočátku jen o to, aby vedoucí týmu nebo organizace dokázal dobře fungovat jako zadavatel supervize. Několikrát se mi stalo i to, že supervidovaný, se kterým jsem měl v minulosti kontrakt na případovou supervizi, se na mě obrátil s žádostí o supervizi řízení ve chvíli, kdy vstoupil do manažerské role. Že někdy funguje i „šeptanda“, jsem se přesvědčil nedávno, když jsem sjednával supervizi řízení pro střední článek řízení v jedné velké organizaci. Na otázku, proč vlastně zavádějí supervizi řízení (dosud probíhala v organizaci jen supervize případová a týmová), mi vedoucí sdělila, že slyšela od kamarádky, že je to dobré. Překvapivě málo bylo situací, kdy si manažeři říkali o supervizi řízení, když se dostali do potíží. Celkově jsem spíše příjemně překvapován zájmem o supervizi řízení, řekl bych, že zájem se zvyšuje.

Kapitola 3 : Co se děje v průběhu a k čemu to vede

Stručná odpověď může znít, že se děje to, co je nasmlouváno kontraktem. S takovou odpovědí se ale asi nespokojíme. Pravdou je, že kontraktu věnuji na počátku spolupráce docela dost času a pozornosti a jsem za to odměňován pocitem jistoty a bezpečí svým i supervidovaným (to mi často supervidovaní říkají). Obecně se okruhy témat, kterými se supervidovaní chtějí zabývat při supervizi řízení, dají rozdělit na 3 velké skupiny:

- a) role manažera (obsah role, hranice, vývoj role)
- b) vztahy (nadřízenost, podřízenost, souřadné vztahy, spolupráce, kompetice)
- c) manažerské nástroje (jejich osvojování, reflexe osobních témat vstupujících do používání manažerských nástrojů, apod.)

Pokud tato témata společně zkoumáme a supervidovaný vládne dostatečnou dovedností reflexe a sebereflexe, vznikají zajímavé příběhy, jako např. tento:

Vzpomínám na jednu vedoucí týmu, která se za pochodu učila být dobrou vedoucí a skutečně se jí to dařilo. Štěstí bylo v tom, že jí manažerská role bavila, měla pocit, že se učí něco nového, co jí obohacovalo. Tak jak se role vedoucí zpevňovala, začala mít nároky i na svou nadřízenou, která z toho byla hodně udivená (sama nepřijímala supervizi). Zmíněná vedoucí týmu chtěla být od své nadřízené hodnocena, chtěla dostávat průběžně zpětné vazby, chtěla po své vedoucí, aby se jí věnovala – tak jak ona sama se věnovala lidem ve svém týmu. Byl to dobře míněný pokus o změnu kultury řízení zdola nahoru. Narazila však na nechuť její vedoucí se změnami průběžně pracovat. Objevily se obavy, možná i strach, že by jí podřízená příliš „šlapala na paty“. Teprve po roce, kdy jsme seděli u hodnocení supervize, jsme mohli to, co se mezi nimi dělo, pojmenovat a dát procesu nový tvar – obě vedoucí se začaly pravidelně bavit o tom, jak kulturu řízení v organizaci obohacovat. Příběh měl další happyend v tom, že dotyčná nadřízená si sama objednala supervizi řízení, samozřejmě u jiného supervizora.

Tento příběh a také ten následující patří k příběhům, které se točí kolem manažerské role.

V druhém příběhu měla supervidovaná role dvě – ředitelky a předsedkyně správní rady. Stále ještě poměrně frekventovaná podoba distribuce moci v organizaci. Mnoho let toto spojení fungovalo, až do doby, kdy zmíněná ředitelka otěhotněla a blížila se doba porodu. Protože široko daleko nebyl nikdo, kdo by jí připomněl rizika této situace, šla do porodnice s telefonem u ucha a řešila problémy organizace mezi porodními stahy. Roli ředitelky řádně nepředala, neboť se logicky cítila být matkou dvou dětí – jedno dítě se právě klubalo na svět, druhé – organizace – už bylo sice trochu odrostlé, ale odtrhnout ho od prsu nebylo možné – na dohled nebyla žádná „náhradní matka“. Frustrace z této situace byla veliká – cítila se nakonec jako matka, která se nevěnuje dost ani svému dítěti, ani organizaci. Když asi po půl roce na supervizi šly všechny emoce vztahující se k této situaci ven, mohla teprve nahlédnout rizika spojení obou rolí a začít celou situaci řešit. Nešlo to úplně snadno a rychle, ale příběh skončil také happyendem: nejdříve předala většinu svých kompetencí své zástupkyni, která mezitím nastoupila a pak odevzdala i roli předsedkyně správní rady. Teprve pak se jí ulevilo a mohla se plně věnovat roli matky svého (biologického) dítěte.

Kolem tématu manažerské role se točí mnoho dalších supervizních příběhů, ale pojďme přejít na jiné téma, které není méně zajímavé. Co se děje, když se supervize točí kolem tématu „vztahy“, ukazuje další příběh:

V něm vystupuje ředitelka a správní rada, resp. především předsedkyně SR. Zpočátku vztahy uspokojivé, organizace šlape. V průběhu času se vztahy mezi ředitelkou a správní radou zamotávají. Správní rada (zvláště její předsedkyně) ředitelku nepřiměřeně kontroluje a rozhoduje i o věcech, na kterou jí chybí odbornost. Když se zmíněná ředitelka snaží o změnu ve statutu tak, aby rozhodování o odborných věcech byly více v kompetenci výkonného týmu, rozhořel se boj. Ředitelka neustoupila a když zjistila, že nemá ze své pozice šanci ovlivnit chod věcí (SR jí vždy přehlasovala), rozhodla se odejít. Nechtěla už být jen pouhou převodovou pákou správní rady, začala si být jasněji vědoma své ceny a opustila vztahový vzorec, ve kterém hrála nedůstojnou roli. Že si během supervize uvědomila souvislost mezi vztahem s předsedkyní SR a svým vztahem s matkou, bylo už jen třešničkou na dortu. Pocit úlevy, který po rozhodnutí odejít přišel, pomohl udělat významné změny i ve vztahu k matce, kterou se cítila být nedocenená.

Nabízím další příběh, kde hlavní roli hrají manažerské nástroje a ochranné chování ředitelky jiné organizace:

Příběh je o ředitelce, jejímž cílem v supervizi bylo zvládnout profesionálněji svou manažerskou roli, tj. používat manažerské nástroje promyšleně, reflektovat je a učit se z chyb, které v řízení a vedení lidí dělá. Poměrně záhy se ukázalo, že obtíže se objevují především v oblasti delegování, hodnocení a používání sankcí. Důvodem byl ochranný postoj vůči podřízeným, zmíněná ředitelka spíše zatěžovala sebe než své podřízené. Asi zákonitě musel jednou přijít vztek vyplývající z nerovnoměrného rozložení zátěže. Prožitek vzteku napomohl tomu, že začala postupně zatěžovat zodpovědností i své podřízené. Vzorec ochrany a péče („chci o vás pečovat“) se proměnil ve vzorec rozvoje („chci se postarat o váš rozvoj“).

Kapitola 4 : Devatero dobré praxe

V této kapitole se pokusím shrnout, co patří k dobré praxi v supervizi řízení.

1. Kontrakt – jeho důležitost je nepochybná v supervizi obecně, platí tedy i pro supervizi řízení. Že by kontrakt měl být třístranný, je další samozřejmá věc. Někdy to činí obtíže, protože někteří ředitelé mají tendenci říkat, že nemají nadřízené. Zatahovat do kontraktu členy správních rad, výborů apod. není vždy pohodlné a bezpečné, ale potřebné.

2. Pravidelné hodnocení supervize v supervizním trojúhelníku – v procesu hodnocení supervize je zatahování zadavatelů do supervize zvláště důležité. Jestliže kontraktování se dá někdy dobře udělat i přes mail, hodnocení myslím ne. Doporučuji trpělivost – mám zkušenost s tím, že předseda správní rady, který na začátku podepisuje kontrakt jen formálně, je postupně vtahován do dění prostřednictvím zaslání supervizní zprávy, nad kterou obvykle chce diskutovat (zvláště když si tam přečte, že pro další hladký průběh supervize je nezbytná jeho účast v hodnocení supervize a rekontraktování).

3. Oddělování zakázek – doporučuji oddělovat supervizi řízení od jiných zakázek, které se v týmu či organizaci vyskytují (týmová a případová supervize). Je to sice náročnější na koordinaci a spolupráci, ale soustředit se na jeden proces v rámci jedné supervize je úlevné pro supervizora i supervidované.

4. Hodnocení efektivity supervizního systému organizace – to je daň za oddělování zakázek. Pohybuje-li se v organizaci více supervizorů, je potřeba, aby se 1 – 2x za rok sešli s managementem organizace a mluvili o tom, jak se jednotlivé supervize doplňují nebo překrývají, co se s přesahy děje v systému, apod. Obecným cílem setkání je hodnotit efektivitu supervizního systému, tj. pravidelně zjišťovat, zda dělá to, co má dělat.

5. Fokus pozornosti supervizora je obrácen na manažerskou roli supervidovaného. Supervidovaný potřebuje velmi rychle pochopit a přijmout, že důležitější je jeho role manažera, byť v ní není vzdělán, původní odbornost profesionála (obvykle pomáhající profese) není příliš důležitá, nezaměřujeme se na ní.

6. Kombinace individuální a týmové supervize – zkušenosti z posledních 2 - 3 let mi ukazují, že tato kombinace je ideální. Při týmové supervizi řízení se mohou supervidovaní hodně učit od sebe navzájem, při individuální supervizi mohou jít více do hloubky ve svých tématech. Podstatné je dát přiměřený prostor sdílení individuálních témat v týmovém poli.

7. Práce se záznamem ze supervize – kultura zacházení se supervizním záznamem je v českých luzích a hájích různá. V několika organizacích se však podařilo dosáhnout téměř ideálního tvaru – záznam píše supervidovaný a posílají mi ho ke komentáři či doplnění. Tímto způsobem se od sebe můžeme učit navzájem.

8. Manažerské pozadí supervizora – myslím si, že supervizor pracující v oblasti supervize řízení, by měl být zběhlý v manažerských tématech, nikoliv jen teoreticky, ale i prakticky. Zkušenost s vedením týmu nebo organizace po dobu více než 1 rok je k nezaplacení. Často dodávám k tomuto bodu „bonmot“ (a přítomné ženy necht' to neberou osobně), že každý muž by měl být během života 5 let ředitelem.

9. Supervize supervize – pro každého supervizora je myslím užitečné mít aspoň občas supervizi své supervize. Slouží k tomu, aby občasné pocity diskomfortu mohl včas zpracovat a nenechat je bujet, „vnější oko“ supervizora může také odkrýt místa, která vnímá supervidovaný jen matně nebo vůbec.

Kapitola 5 : Nejčastější rizika

Závěrem chci upozornit na nejčastější rizika, se kterými jsem se při supervizi řízení v praxi setkával:

1. souběh více zakázek : asi nejčastější situace - často ho nevnímáme jako riziko. Riziko můžeme někdy podstoupit, pokud jsme si ho vědomi, pokud ho

otevřeně formulujeme a dáváme prostor k tomu, aby účastníci supervize riziko reflektovali.

2. jen formální účast zadavatele supervize : někdy to připomíná hru „chytání nepolapitelného“. Zadavatel je sice ohlášen na hodnocení supervize, ale pak buď nepřijde, nebo se zdrží jen na 10 minut s pocitem, že to musí stačit. Doporučuji jít do takové situace s minimálním očekáváním – možná se Vám podaří zadavatele k procesu supervize přitáhnout, možná zůstane odtažitý. Každopádně doporučuji při každé příležitosti udělat nějaký krok směřující k vtažení zadavatele do procesu.
3. supervize řízení jen jako výuka : stane se čas od času, že supervidovaný jde do supervize řízení pouze se vzdělávacími cíli – myslí si, že může mít takové soukromé hodiny manažerských dovedností. Většinou takové manažery posílám na kurz a oni se někdy vrací po jeho absolvování – pak už může běžet normální supervize. Možná nejde o riziko v pravém slova smyslu, jen se tady vzájemně nepotkávají očekáváníí.
4. supervizor řízení není dostatečně zběhlý v manažerských tématech, manažerská témata „psychologizuje“ či „terapeutizuje“. To je téma možností a hranic nás, supervizorů, měli bychom být s to reflektovat, které zakázky jsme schopni naplnit a které nikoliv.
5. nepotkávají se očekáváníí (např. zájemce o službu chce vlastně koučink, my nabízíme supervizi). Někdy je obtížné obě pole přesně vymezit, já se řídím selským rozumem – jde-li více o kvalitu práce, může vzniknout spíše supervizní zakázka, jde-li více o zvýšení pracovního výkonu, budu nabízet spíše koučink. Ale nic není černobílé, občas se přistihnu, že vlastně v rámci supervize řízení koučuji, ale pak zjišťuji, že to v tomto případě bylo v pořádku.

Podobných rizikových míst jste jistě s to pojmenovat více, chtěl jsem upozornit jen na některé častěji se vyskytující.

Věřím, že v následující diskusi budeme moci téma ještě rozšířit a prohloubit.