

Games People play in supervision



Alfred Kadushin

Kadushin vertelt in zijn artikel eerst iets over het ontstaan van het begrip "Gamesmanship" (manship =manschap, beheersing van iets, vergelijk vakmanschap=beheersing van het vak) Gamesmanship=de beheersing van het spel, anders gezegd: de kunst van het winnen zonder vals te spelen.

Het begrip is afkomstig van de wiskundige John van Neumann die een wiskundige speltheorie ontwikkelde welke later werd uitgewerkt door S.Potter en door de psychoanalyticus Eric Berne voor een deel werd toegepast op de gedragswetenschappen. Kadushin is de eerste geweest die de speltheorie betreft op de relatie Supervisor Supervisant (Sor-Sant).

Volgens de definitie van Eric Berne (in zijn boek Games people play) is een spel: een voortgaande reeks complementaire handelingen die niet direct zichtbaar zijn, die oppervlakkig gezien geloofwaardig zijn maar die een verborgen motivatie hebben.

Het is een kunststuk of een slimmigheid welke aangewend wordt bij het jagen op een object of doel. Dit doel is: betaald krijgen, winst behalen en wel zoveel mogelijk tegen zo weinig mogelijk verlies, risico of straf.

Volgens Kadushin worden er door Supervisoren evengoed als door supervisanten games gespeeld maar eenvoudigheidshalve heeft hij zich in zijn artikel voornamelijk beperkt tot de games door Santen. (Aan het eind van het artikel geeft hij alleen twee voorbeelden van games door Soren.)

Waarom spelletjes in de supervisie?

Supervisie is direct gericht op verandering in gedrag en mogelijk verandering in persoonlijkheid. 'Verandering wekt angst op. Je oude vertrouwde gedragspatroon geldt niet meer, in je nieuwe patroon voel je je niet thuis. Dit veroorzaakt gedurende langere tijd een "unheimisch"gevoel. Ook wordt van Sant gevraagd ontrouw te zijn aan mensen met wie hij zich vroeger heeft geïdentificeerd en wier ideeën en gedrag hem hebben beïnvloed. Hij moet nu met die ideeën en dat gedrag ook die mensen laten vallen en voelt zich ontrouw. Ontrouw wekt angst.

Sants onafhankelijkheidsgevoel wordt bedreigd. De leersituatie vraagt dat je erkent veel niet te weten. Daardoor riskeer je kritiek, afwijzing, ongeschikt te worden verklaard door Sor, niet alleen voor het werk maar ook als persoon. De relatie Sor-Sant doet denken aan ouder-kind relatie en zou onplezierige associaties kunnen oproepen. Als Sor een potentiële ouder is zijn de mede-santen potentiële broers en zussen, hetgeen ook weer kans geeft op problemen door associaties met vroeger,

Kadushin vindt het belangrijk op te merken dat niet alle Santen spelletjes spelen en dat niet elk gedrag een aanwijzing is dat Sant probeert een spelletje te spelen. Evenwel speelt de beste Sant af en toe spelletjes en speelt de slechtste niet altijd spelletjes. Kadushin wil alleen proberen een weliswaar klein maar niet onbelangrijk deel van het mogelijke supervisantengedrag bloot te leggen.

Supervisanten hebben in de loop der tijden goed opgezette en goed herkenbare spelletjes gespeeld waarvan er hieronder een aantal worden beschreven.

Kadushin verdeelt de games in 4 categoriën, al naar gelang het doel dat Sant wil bereiken:

- a. manipuleren t.a.v. het niveau van de eisen
- b. het opnieuw definiëren van de supervisie relatie;
- c. de ongelijkheid in macht afzwakken;
- d. de situatie in haar/zijn greep houden.

Het onderscheid in deze categoriën is echter vrij vaag en er is vaak weinig verschil in effect, vandaar dat alle games op een rij worden gezet. Ieder geval spreekt voor zich.

Game 1.

Wordt gespeeld door intelligente Santen die een hekel hebben aan administratief werk en dan beweren dat hun beroepsoriëntatie in conflict komt met de bureaucratische oriëntatie van de instelling. Ze zeggen dat werken met cliënten veel belangrijker is dan de administratieve rompslomp van rapporten, verslagen, formulieren en doen dan een emotioneel beroep op Sor om hen daarvan vrij te maken in het belang van de cliënt. Sor speelt vaak mee omdat zij:

- a. zich identificeert met de betrokkenheid van Sant op haar cliënten
- b. in het verleden zelf vaak een hekel had aan administratief werk
- c. aarzelt om haar gezag te gebruiken

Door mee te spelen belandt Sor in feite in een complot met Sant tegen de instelling.

Game 2.

Sant paait Sor met vleierijen.

"Je bent de beste Sor die ik tot nu toe heb gehad; Je helpt me zo goed"; "Ik hoop dat ik net zo goed word als jij", "Ik leer zoveel van je" enz enz enz.

Dit is een vorm van emotionele chantage. Voor Sor wordt het dan zeer moeilijk om legitieme eisen aan Sant te stellen. Sor komt er vaak niet onderuit om het spel mee te spelen, omdat het geveel haar een positief zelfbeeld bezorgt en haar narcistische behoeften bevredigt. De scherpzinnige supervisor begrijpt dit en buit dit uit.

In het algemeen is een supervisor overgevoelig voor het meespelen in dit spel.

Zij heeft Sant even hard nodig als Sant haar. Voor een hulpverlener is de voornaamste bron van genoegdoening het goede contact met zijn cliënten. Aan Sor is deze genoegdoening ontzegd. Voor haar/hem zit de genoegdoening in het Sant helpen naar verandering toe te groeien, maar dit betekent dat Sant moet bewijzen dat Sor daarin geslaagd is. Objectieve criteria hiervoor zijn er nauwelijks, vandaar dat een compliment als "Ik heb zoveel van U geleerd" vaak een soort muziek voor Sor is waar hij/zij gewoon op zit te wachten.

Game 3.

Sant heeft moeilijkheden in zijn werk en wijt deze aan persoonlijke problemen. Hij vraagt zijn Sor om persoonlijke hulp. Het spelelement is hier dat Sant liever zichzelf prijsgeeft dan zijn werk; Sant is dan a.h.w. cliënt geworden van Sor en aan een cliënt kun je minder strenge eisen stellen dan aan een werker.

Sor speelt mee en laat zich als therapeut gebruiken omdat dit:

- a. appelleert aan de hulpverlener in hem. Hij wil graag mensen helpen met persoonlijke problemen;
- b. het appelleert aan de voyeur in hem. Sommige Soren zijn er dol op zich met het intieme leven van anderen te bemoeien;
- c. het is vleierend om als therapeut uitverkoren te worden;
- d. door de vele discussies over de grenzen tussen supervisie en therapie denkt Sor dat het heel aannemelijk is zo (als therapeut) te handelen.

Game 4.

Sant probeert de supervisie-relatie om te zetten in een sociale relatie, probeert op vriendschappelijke voet te komen met Sor, nodigt uit tot koffiedrinken, lunchen e.d. Het vraagt bijzondere wilskracht van welke Sor ook om aan een vriend(in) de geldende eisen te stellen.

Game 5.

Sant probeert met Sor op gelijke voet te komen door zijn voorkeur uit te spreken voor een soort democratisch partnerschap in de supervisie relatie. Sant weet zelf het beste wat hij/zij nodig heeft en wat hij/zij wil leren, aldus heeft Sant een even groot stuk verantwoordelijkheid voor het opstellen van de agenda voor de supervisie zittingen als Sor. Dit is een moeilijk spel want in handen van een vastberaden Sant kan zo'n gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de agenda gemakkelijk ontaarden in zeggenschap van Sant en daaruit voortvloeiend het afzwakken van verwachtingen bij Sor.

Sor komt dan in een moeilijk parket. Aan de ene kant zit er iets in dat mensen het beste leren in een democratische leersituatie. Ook de huidige trend is democratisch. Als Sor weigert is ze ondemocratisch en dus ouderwets.

Game 6.

Sant merkt tijdens een zitting terloops op dat het gedrag van een van haar cliënten haar doet denken aan een figuur uit een roman van Dostojewski. "Die herinnert U zich zeker nog wel?" zegt Sant dan tegen Sor. Sor herinnert zich helemaal niets maar wil haar gebrek aan kennis niet toegeven en speelt dus mee. Sant weet heel goed dat Sor zich niets herinnert, maar ze veinst dit niet in de gaten te hebben want ze moet een goede beurt maken.

Maar vanaf dit moment zijn binnen de supervisie relatie de rollen omgedraaid.

Sor kruipt in haar schulp, Sant hoeft minder benauwd te zijn. Sor blijft zitten met enorme onlustgevoelens.

Game 7

Sant, die een ervaren werker is met zeer moeilijke cliënten overbluft Sor van wie het vaak lang geleden is dat hij/zij cliënten had, met opmerkingen als "Wij werkers in de frontlinie die worstelen met de moeilijkste cliënten....."

Een getrouwde Sant met kinderen beroept zich op haar huwelijkservaring of "wat het betekent moeder te zijn " Een jongere Sant vindt dat hij adolescenten beter begrijpt etc.

De jonge Sor met oudere Santen en de oudere Sor met jonge Santen komen tot de ontdekking dat ze in de rol van leerling worden gedrukt. Sor is nu dus (minder) berdeigend.

Game 8

Sant die erg geporteerd is voor sociale actie en die de overtuiging heeft dat het helpen in individuele gevallen weinig baat als de maatschappij niet verandert ergert er zich aan dat Sor zich alleen verdiept in "cases" en meer bezig is met symptoombestrijding dan met het opheffen van oorzaken. Sant geeft Sor het gevoel dat ze door het "Establishment" is omgekocht. Het is een effectief spel omdat Sor moet erkennen dat er een element van waarheid in de beschuldiging zit omdat deze geldt voor al diegenen die verantwoordelijke posities in het Establishment bekleden.

Game 9

Sant komt binnen met een waslijst van vragen over het werk. Als hij handig is formuleert hij de vragen zo dat ze in de interessesfeer van Sor liggen.

Hij luistert maar half, terwijl Sor praat, denkt aan privé-zaken, let alleen op wanneer het verhaal afloopt en komt dan met een volgende vraag, etc..

Hij hoeft verder niets te doen, want er kan er maar een tegelijk praten. Zo heeft Sant tegelijk greep op de inhoud en strekking van de supervisie zittingen. Sor doet mee omdat het spuien van kennis en het ingaan op afhankelijkheidsgevoelens van degene die een beroep op je doet narcistische behoeften (in elk van ons aanwezig) bevredigt.

Game 10

Sant weet dat hij slecht werk levert en vreest kritiek van Sor. Om Sor voor te zijn begint hij het supervisie gesprek met het zich uitputten in zelfbeschuldigingen.

Het hele rijtje "fouten" dat Sor als bespreekmogelijkheden op haar agenda heeft staan bekend hij al bij voorbaat. Sor kan dan niet veel anders doen dan Sant geruststellen. Niet alleen is het psychologisch gezien niet mogelijk Sant nu te gaan berispen, ze moet haar ook nog prijzen om dat kleine beetje energie dat zij dan wel getoond heeft. Sor gaat op hem in vanwege haar "maatschappelijk-werkster-instelling (meeleven met mensen die problemen hebben) en omdat het fijn is om de goede vergevende ouderfiguur te zijn.

Game 11.

Dit is het spel van de onwetende incompetente Sant die hoog opziet tegen haar alwetende Sor en wil voorgeschreven krijgen hoe zij moet handelen. "Wat zou U in zo'n geval doen?" Wat zou U zeggen? daarmee alle verantwoordelijkheid op Sor ladend.

Sor speelt mee:

- a. Sor heeft inderdaad een stuk verantwoordelijkheid
- b. het bevredigt haar ook een stukje case-load (zij het dan indirect) te hebben
- c. het is fijn de bekwame ouder te zijn t.o.v. het afhankelijke kind.

Game 12.

Een variant van 11 door een meer vijandige Sant. "Ik heb precies gedaan wat U gezegd hebt". Hiermee kun je zelfs een sterke Sor in de verdediging drijven.

Game 13.

Sant beroept zich tegenover Sor op andere gezaghebbende figuren (een vroeger Sor, een Sor bij een andere instelling of een docent van de school voor), met wie hij een soortgelijk geval besprak en die een geheel andere benadering van het geval hadden dan de Sor nu. "Het is allemaal zo verwarrend" klaagt hij dan.

Sor moet dan haar benadering verdedigen tegen haar onbekende concurrenten; dit is des te moeilijker omdat er maar weinig situaties in de praktijk zijn waarop één antwoord mogelijk is en waar Sor onvoorwaardelijk vertrouwen heeft. Als Sor in het begin wat onzeker is geweest in haar benadering van het geval is ze erg kwetsbaar t.o.v. alternatieve suggesties van andere gezaghebbende figuren en haar autoriteitsgevoel t.o.v. Sant wordt uitgehold.

Game 14

Sant kan, om zich minder bedreigd te gaan voelen, van allerlei distantiërende technieken gebruik maken. Doordat Sor het werk van Sant alleen indirect leert kennen kan Sant Sor bewust of onbewust van alles wijs maken en de werkelijkheid omvormen tot een veel schraler of tot een veel rooskleuriger beeld. Hij kan passief en terughoudend zijn of Sor overstelpen met onbeduidendheden. Zo houdt hij de kritiek van zich af en verhindert Sor inzicht te krijgen in de relatie werker-cliënt.

Supervisors-spelletjes

Ook Soren kunnen zich bedreigd voelen in hun positie in de hiërarchie door onzekerheid t.a.v. hun gezag, hun behoefte om aardig gevonden te worden en "goed" gevonden te worden en, hetgeen onvermijdelijk is binnen een zo complexe en intieme relatie, uit een stuk vijandigheid.

Een klassiek supervisors spelletje is zeggen: "Ik vraag me tòch af waarom je dit gezegd hebt".... Dit is het spelletje waarmee je een echt meningsverschil gaat voorstellen als psychologische weerstand. Een meningsverschil vraagt van de Sor standpuntverdediging: zij moet materiaal presenteren om haar bewering te staven en de literatuur voldoende kennen om daaruit de kern te citeren die zijn gelijk bewijst. Als een echt meningsverschil psychologische weerstand wordt genoemd dan wordt de last verlegd naar de Sant. Hij moet bij zich zelf gaan onderzoeken waarom hij wat Sor zegt in twijfel trekt, aldus krijgt Sant een last erbij en wordt Sor van een last bevrijd.

Een ander klassiek supervisorespelletje werd in een artikel beschreven door een onervaren supervisor die dit spel zelf beproefde. Zij schrijft: Ik kreeg in de gaten dat een van de vaardigheden van een Sor t.o.v. Sant's werk is: alle antwoorden te weten. Ik kwam hier snel mee klaar. Ik ontdekte nl. dat als een Sant een vraag stelt het beste wat je als Sor kunt doen is onmiddellijk vragen wat hij/zij er zelf van vindt.' Terwijl de Sant er over zit na te denken (dat betekent immers groei en ontwikkeling...) probeert Sor ook snel tot een conclusie te komen. Mogelijk komen Sor en Sant tegelijkertijd op het antwoord, maar Sant denkt dat Sor het allang wist. Komen ze er geen van beide op dan kan Sor wijs kijken en voorstellen dat ze er samen over denken en het de volgende keer bespreken. Sor heeft dan tijd genoeg om de zaak te bestuderen en Sant houdt de idee dat Sor haar vraag belangrijk vindt. Als Sor deze weg niet wil gaan kan ze tegen Sant zeggen dat ze het niet weet (dit heet: Sant helpen de grenzen van de supervisie te accepteren) en dat ze het zelf moet nakijken.

Omgaan met de spelletjes-spelende Sant.

Kadushin geeft drie mogelijke manieren om om te gaan met het probleem van de spelletjes-spelende Sant.

A. _____ Weigeren te spelen.

Sant kan Sor alleen bespelen als deze dit uit eigen belang ook zelf wil. Samenspannen is niet verplicht! Sor moet bereid zijn alle eigen voordeel op te geven: durven gezag uit te oefenen, vijandigheid durven riskeren en er mee om kunnen gaan, tegen beschuldigingen kunnen, zich het genot kunnen onzeggen van vleierij van alwetendheid, van therapeut zijn, van aardig worden gevonden, de boete incasseren voor het niet weten van veel dingen, van onzekerheid etc. etc.

Hoe minder kwetsbaar hij is des te minder is hij toegankelijk voor Gamesmanship. Geen gemakkelijke opgave!

B. Geleidelijke interpretatie of open confrontatie.

In de supervisiesituatie, evengoed als in de therapeutische situatie, gelden heel andere regels als in het gebruikelijke sociale verkeer. Dáár kies je zelf je rol, daar ben je altijd bezig je figuur te redden, daar mag je jezelf op allerlei manieren beschermen. Maar in de supervisie-situatie c.q. therapeutische situatie waar het er om gaat iemand te helpen gelden die regels niet. Open confrontatie houdt in dat Sor niet meespeelt maar aan Sant probeert duidelijk te maken wat hij/zij aan het doen is. Kadushin waarschuwt ervoor dat de procedure van geleidelijke interpretatie en open confrontatie voorzichtig gehanteerd moet worden en wel met een portie mededogen, met gevoel voor timing en voor dosering. Dat bovenbeschreven interacties "games" worden genoemd betekent niet dat ze onbenullig zijn of zonder waarde.

C. Eerlijk aan de Sant laten merken dat men weet wat hij/zij aan het doen is zonder de discussie te focussen op de dynamiek van zijn gedrag en de reacties die dit bij een ander oproept maar focussen op de nadelen die er voor hem zelf aan zijn spel zijn verbonden. Hij ontnemt zichzelf, door spelletjes te spelen, de mogelijkheid om in de supervisie geholpen te worden professioneel te groeien. *Al winnende verliest hij!*

En..... als niets meer helpt zou Sor op Santenspelletjes kunnen reageren door eveneens spelletjes te gaan spelen. Bijvoorbeeld: misschien zou Sor de weerstand van de Sant die binnenkomt met een lijst vragen kunnen breken door te zeggen: Ik vraag me toch af waarom je dit zegt"?.....

Als er dan toch spelletjes gespeeld worden mag Sor wel laten blijken daar geoefender, meer ervaren en geraffineerder in te zijn dan Sant!

Kadushin filosofeert aan het slot van zijn artikel even over het begrip 'spel' als verschijningsvorm van menselijk gedrag. Hij zegt zich er eigenlijk niet zo gelukkig bij te voelen dat hij als eerste dit onderwerp op de supervisie heeft betrokken. Hij zegt ook eigenlijk een antipathie te hebben tegen het boek van Berne "Games People Play" omdat het boek een geest ademt van minachting voor de ingewikkeldheid van het leven en van menselijk gedrag en games eigenlijk een goedkope karikatuur zijn van de worsteling van de mens om een beetje troost in een wereld vol moeilijkheden.

Toch, zegt hij, het feit dat games een karikatuur zijn van het leven rechtvaardigt de discussie erover. Een karikatuur haalt een aspect uit het menselijk gedrag, dikt de contouren aan en vervormt ze zodat de karikatuur beter zichtbaar is en meer begrip mogelijk maakt van het verschijnsel i.c. de interactie binnen de supervisie. Je doet echter het verschijnsel geen eer aan door te vergeten dat het een karikatuur is, zegt Kadushin.

Een scherpe karikatuur, net als een goede satire, vervormt alleen elementen die actueel aanwezig zijn in de interactie. Supervisiegames weerspiegelen een paar speciale wezenlijk aanwezige aspecten van de supervisie relatie.