

# Hodina života

## aneb Co se stačí odehrát na chodbách pobytových zařízení

**Supervizi se zabývám třináct let a v této profesi jsem ovlivněná svým druhým povoláním, kterým je bezmála dvacet let arteterapie. Její výhodou a krásou současně je princip otevírání kreativity a empatie skrze prožitek a vnímanou symboliku. V pomáhající profesi se často osobně setkávám s pracovníky, kteří v sobě mají primárně uložené vztahové či existenciální zranění, a někdy si ho dokonce ani plně neuvědomují. To je sice vede k větší citlivosti a empatii vůči bolesti druhého a touze mu pomoci, ale také ke zklamání i „naštvaní“, pokud klient pomoc odmítá. Velké pracovní nasazení a neznalost vlastního slepého místa může v některých případech vést až k syndromu vyhoření. Supervize pomáhá tato místa odhalovat, pojmenovat a povolit v úsilí, které neslouží ve prospěch ani pracovníkovi, ani klientovi. To s sebou samozřejmě nese nároky umět se na situace dívat objektivně, rozvíjet schopnost vlastní sebereflexe a přijmout zpětnou vazbu od druhého. Práce se symboly či kreativně uchopená supervize pomáhá přivést pracovníky více k prožitku i zvědavosti nahlédnout za oponu nevyřčeného. Uvolněním kreativity se uvolňuje i otevřenost vůči pojmenování stěžejních témat, ochota hledat ideální řešení a připustit si přítomnost vlastního tématu ve spojení s tématem klienta.**



Autorka vystudovala magisterský obor Supervize na Univerzitě Karlově v Praze, dále obor Sociální práce na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Psychoterapeutické vzdělání má v oblasti arteterapie: pětiletý sebezkušenostní výcvik v hlubinně orientované psychoterapii se zaměřením na arteterapii, výcvik v krizové intervenci a řadu dalších tematicky zaměřených kurzů v oblasti psychoterapie. Externě vyučuje na UK v Praze kreativní přístupy v supervizi, skupinovou práci a supervizi organizace. V roce 2008 založila akreditovanou vzdělávací instituci s mnoha programy pro oblast sociálních služeb. V privátní praxi se zaměřuje na EKO ART THERAPY, a propojuje tak práci v přírodě a zdravý vztah k ní s expresivní umělecky zaměřenou psychoterapií a zážitkovou výjezdní supervizi.

■ **Text: Mgr. Jana Merhautová,**  
supervizorka, [www.arttherapy.cz](http://www.arttherapy.cz)

**D**íky svému arteterapeutickému zaměření mě netradičně pojatá supervize vede k záměru opustit pouhé povídání si o tématech jen na racionální úrovni, a naopak přivést pracovníky k možnosti situaci si prožít a nahlédnout na ni z jiné perspektivy. Vzhledem k mému dalšímu profesnímu záběru, vystudovanému oboru supervize se zaměřením na problematiku sociálních služeb, a častým požadavkům ředitelů organizací pracovníky supervizi provázet a vzdělávat, propojuji v supervizi témata legislativních nároků na zaměstnance s kreativním uchopením vedoucím do prožitku. Péče o organizaci a její rozvoj nesmí být nadřazená péči o pracovníky a jejich rozvoj, především v oblasti duševního zdraví a psychické rovnováhy. Používané supervizní metody vedou u zaměstnanců k většímu uvědomění si nutnosti sebezpečí a zároveň napomáhají k rozvoji větší osobní a profesní zralosti. Ochotu hledat nové přístupy, učit se, měnit postoj a reagovat profesionálněji se daří většinou nejlépe v momentě, kdy jsou pracovníci sami se sebou spokojenější a jejich úsilí je nejen viděno, ceněno, ale také jim dává hlubší smysl. Zde se mi léty potvrdilo, že velmi dobrá spolupráce i ochota ke změně je možná s takovým pracovníkem, který je od začátku přizván k zamýšlenému zámě-

ru, je naučen sebereflexi a chápe význam celé akce. Získat si zaměstnance pro větší spolupráci, obzvláště při zavádění změn či nových moderních postupů, je pro organizaci důležitým krokem, zejména nemá-li pro své zaměstnance ideální pracovní a finanční podmínky. Motivačním nástrojem může být cokoli, co zaměstnance potěší, zaujme, uvolní. Patří sem například dobré vztahy na pracovišti, ale také další zajímavé nefinanční benefity či netradiční přístup k jejich potřebám. Zajímavé týmové prožitky, možnost sdílet s kolegy do větší hloubky, vnímaná péče a zájem o zaměstnance se zpravidla ukazují jako silné motivační zdroje. Supervize zaměřená na podporu zaměstnanců v rozvoji kreativity a sebezpečí bývá většinou kladně přijímána.

### ➤ Reflexe prožitku pracovníků v roli nezávislého pozorovatele

Dovolte mi podělit se o jednu ze zkušeností tak trochu jiné supervize. Pokud se například objeví téma a zakázka ke zvyšování kultury organizace, posílení schopnosti reflexe toho, co se v organizaci děje, a ochota efektivně se podílet na hledání řešení, společně s pracovníky využíváme náhledu na vlastní otisk v dané oblasti. Například posílení schopnosti reflexe je velmi obtížné, pokud nemá pracovník základní sebereflektující dovednost, a ochota efektivního zapojení je téměř nemožná bez motivace i v osobním životě.

Jedna z mnoha prožitkových supervizních metod při hledání, jak zjistit či zkvalitnit poskytované služby s ohledem na kulturu a etiku v organizaci, je reflexe prožitku pracovníků v roli nezávislého pozorovatele a badatele. To se může dít buď ze samotného zájmu pracovníků podívat se na fungování organizace trochu jinými očima, nebo na přímou zakázku nadřízeného pracovníka či jiné kompetentní osoby, například sociálního pracovníka, metodika nebo manažera kvality apod. Sestup do takového procesu se provádí tzv. „výměnou rolí“, pomocí techniky symbolického vystoupení si z aktuální pracovní pozice a vstup do role nezávislého pozorovatele či badatele. Během supervizního setkání, po vzájemném vyjasnění a domluvě cílů a anonymity výstupů, dochází ke vzájemné dohodě, jakým způsobem bude akce probíhat. *Pracovníci si většinou sami nacházejí místa, kde lze o organizaci hodně zjistit, nejčastěji to bývají společenské prostory, chodby, jídelny, recepce, kantýny, kluby apod.* Účelem nebývá sledovat své pracující kolegy, nýbrž vnímat atmosféru a rušivé či příjemné vlivy. Hodina strávená v roli individuálně nepozorovaného pozorovatele ve společných prostorách organizace stačí na to, aby ji pracovník zažil z úplně jiného úhlu pohledu a začal si všimát detailů, které předtím neviděl. Velmi zajímavé jsou výstupy zaměstnanců i jejich vlastní překvapení z toho, čeho si běžně nevšimnou. Nejčastějším jevem je velký provozní hluk na chodbách, hlasité projevy zaměstnanců, vzájemně na sebe různě volajících. Pobíhající pracovníci, kteří vstupují do pokoje klienta během jedné hodiny dvanáctkrát, aniž by o sobě vzájemně vždy věděli. Netuší, že to, co před deseti minutami nabízel klientovi jeden zaměstnanec, přichází nabízet druhý, někdy i třetí. Nebo také časté upozorňování klientů na rizika, nezávisle na sobě, od několika kolemjdoucích pracovníků. Zaměstnanci si sami uvědomují, že to musí být klientovi až nepříjemné. V kantýně často obsluhující personál radí klientům, co si mají a co si nemají kupovat, ptají se jich, jestli na to mají peníze, aniž by jim to před dalšími klienty připadalo nějak nevhodné. Na recepci během hodiny dokáže recepční zmizet i na půl hodiny, přičemž návštěvy buď bezradně čekají, nebo se po chvíli čekání vydají sami zjišťovat informace neznámo kam. Horší je, když na recepci čeká dvacet minut auto, které potřebuje vyjet z areálu. Pracovníci si také častěji v roli pozorovatele všimají odlišnosti ve vztahu a způsobu komunikace provozního personálu s klienty. Už z povahy jejich profese, vzdělání a požadavků na pracovní výkon se může právě způsob a obsah komunikace jevit jako slabší článek, neboť pracovníci v sociálních službách, sociální

pracovníci i zdravotničtí pracovníci jsou pravidelně v rámci celoživotního vzdělávání proškolení ve standardech kvality, etice, lidských právech i profesionální komunikaci, zatímco na provozní personál se v tomto ohledu často zapomíná. Je v režii organizace, zda a jak zapojuje do vzdělávání a supervize i tyto zaměstnance.

### » Supervize provozního personálu

Osobně se ve své supervizní praxi stále častěji setkávám s tím, že prostřednictvím doporučení ze supervize organizace se provozním zaměstnancům věnuje zhruba dvakrát až třikrát ročně supervize se vzdělávacím aspektem. Pracovníci během supervize praxe bývají překvapeni, čeho všeho si při hodinovém pozorování jednoho určitého místa začínají všimát, například maličkostí typu upadnutý kus omítky, nefunkční nástěnka, chybějící nápis na dveřích, zastaralé informace ve vestibulu, časté hlášení místního rozhlasu a někdy i podivný obsah takových hlášení. Čistota, nebo naopak

### Jedna z mnoha prožitkových supervizních metod při hledání, jak zjistit či zkvalitnit poskytované služby s ohledem na kulturu a etiku v organizaci, je reflexe prožitku pracovníků v roli nezávislého pozorovatele a badatele.

nepořádek či skladování chodítek, vozíků, úklidových prostředků na místech, kde běžně prochází kromě personálu a klientů také návštěvy, dobrovolníci, stážisté i externí zaměstnanci, kteří musí absolvovat překážkovou dráhu, aby se těmto předmětům vyhnuli. Hlasitě hrající rádio, které v podstatě nikdo neposlouchá, zvuk vrtačky, gong oznamující čas oběda apod. Občas se některý ze zaměstnanců rozhodne zaměřit právě na veřejné toalety a výstupy bývají i pro ně zajímavé. Celkem pravidelně se pracovníci z různých organizací setkávají s podobnými nešvary, jako jsou pootevřené vchodové dveře na toaletu, nedostatek nebo úplná absence toaletního papíru, protékající WC, chybějící mýdla, ručníky, ale i žárovky. Tím, že personál většinou používá toaletu určenou pro zaměstnance, nejsou obeznámeni s úrovní toalet pro veřejnost.

### » Pozitivní dopady

Takové malé zastavení se v čase a prostoru dokáže přinést silnější vnímání celkové atmosféry organizace, než kdybychom si o ní v supervizi pouze povídali. Co víc, pracovníci jsou schopni lépe reagovat na podněty i poskytnout zpětnou vazbu. Zároveň

často slyším, že od té doby si sami dávají větší pozor na to, co v praxi dělají. Otevření očí pomocí nenápadné techniky při supervizi pomáhá vidět sebe i organizaci ve větších detailech a souvislostech, uvědomovat si více rizika i zdroje. Hledání efektivity či změny v některých procesech jsou trvalejšího charakteru, protože nevycházejí z nějakého nařízení, ale vlastního objevu a prožitku. Pro organizaci to má hlubší dopad v osobní angažovanosti a pracovníci se více zapojují do společného vylepšování organizační kultury. Tyto zkušenosti nevycházejí z jedné nebo dvou organizací, v různých nuancích se s nimi setkávám skoro v každé organizaci. Ačkoliv každý „domov“ klade v poslání důraz na domácí prostředí a důstojnou atmosféru, většinou se těžko naplňuje. Říká se, že kultura organizace se dá poznat podle úrovně veřejných toalet, ale malý výzkum z oblasti supervize ukazuje na všechny veřejné prostory. Pokud bydlíme v činžovním či panelovém domě, určitě se také na chodbách a dalších veřejných prostranstvích setkáváme s různými místními obyvateli a ani zde není úplně soukromí. Nicméně je nutné podotknout, že riziko viditelnosti ústavních prvků se nejvíce odráží právě ve společných prostorách zařízení. Pokud organizace buduje skutečně pro své klienty prostředí podobné domácímu, potom chodby, toalety, jídelny, kantýny, koupelny a vestibuly apod. k němu neoddělitelně patří. Zaměření některých organizací na pěkně vyzdobené a čisté pokoje je jistě záslužné, ale je třeba nezapomínat i na ty prostory, kterými denně prochází značné množství domácích i cizích lidí. Nejvíce mě na tomto procesu těší spoluúčast otevřených očí zaměstnanců, kteří se tímto chtějí podílet na zdokonalování společného prostoru domova klientů a pracoviště zaměstnanců. Učit pracovníky rozvíjet hravou formu reflexe a sebereflexe je nejen užitečné, ale také vzájemně obohacující. Nutno podotknout, že jsem se zaměřila na ukázkou jedné z mnoha forem a příležitostí, jak supervizně pracovat. Možností je daleko více, lze zařadit nejen vzdělávací, kazuistické, ale také projektivní, tréninkové i relaxační formy práce. Obsahově je možné pro pracovníky připravit od reflexe jednotlivých individuálních plánů po práci s barvami, vůněmi i relaxačními tóny.

### » Závěr

Supervize by měla být nástrojem podpory, pomoci, bezpečným prostorem ke sdílení, ale také místem, kde se lze kreativně rozvíjet, uvolnit a projevit. Velkým bonusem je, když jsou takové kroky užitečné pro celkové fungování organizace a můžou se propojit potřeby organizace s potřebami pracovníků. ■