

# Projekt Jiskříme

## *Prototyp: koučink pro vedoucí pracovníky a pečovatele v domovech pro seniory*



Financováno  
Evropskou unií



MERIDIEM



Reg. č.: CZ.03.03.01/00/22\_021/0000416, na projekt je poskytována finanční podpora EU

Práce pracovníků v sociálních službách je velmi fyzicky a psychicky náročná. Ze zákona mají pracovníci nárok na psychosociální podporu, kterou vedení obvykle nabízí v podobě supervizí. Zákon však umožňuje využít i jiné typy podpory. [Během výzkumu](#), který jsme v domovech prováděli na začátku roku 2023, jsme zjistili, že supervize je nástroj, který funguje velmi omezeně. Je to dáno nedostatkem kvalitních supervizorů a způsobem provedení, který je pro pečovatele nevyhovující (skupinová sezení vyžadující velkou míru reflexe a sdílení – pro pečovatele neznámý způsob komunikace, často nevědí, co říct, nebo se bojí cokoliv vyslovit nahlas, necítí se komfortně a bezpečně).

### **Zjištění o supervizi z výzkumu:**

- pečovatelky ji nevidí jako přínosnou, nevědí, co řešit, neumí vznést téma k řešení, berou to jako úkol, který si musí odškrtnout
- je to pokus, omyl
- není to bezpečný prostor, protože nelze zařídit konkrétní skupinu pečovatelek (supervize naplánovaná dopředu a neví se, kdo zrovna bude na směně)
- není tam důvěra
- není tam návazná práce, je to výkřik do tmy

*„Měly dvě znesvářené skupiny pečovatelek, což by supervize mohla dobře zařídit, ale nebylo možné zařídit, aby se na supervizi ty dvě skupiny nepotkaly, takže z toho nic nebylo.“*

— respondentka, vedoucí péče

*„Nikdo nechtěl vznést problém a pak kolegyně, aby to zachránila tak něco řekla o komunikaci a paní supervizorka se pořád na ni obracela. Ta zaměstnankyně pak říkala, že měla pocit, jako když udělala něco špatně.“*

— respondentka, vedoucí péče

### **Formulovaná výzva:**

**Jakou formu by měla mít osobnostní podpora pečujícího personálu i vedení, aby fungovala (supervize je nefunkční nástroj)?**

## Zvolený prototyp:

Rozhodli jsme se proto jako prototyp otestovat nový typ podpory formou individuálního koučinku, což je důvěrné sezení, při kterém mohou pečovatelé otevřít jakékoliv téma ze svého osobního nebo profesního života. Pilotní testování proběhlo v domově Senlife v Mělníce.

### **Proč jsme se rozhodli právě pro koučink:**

Protože splňuje požadavky psychosociální podpory, které domovy potřebují: je to individuální, nízkoprahová služba, která umožňuje postupné budování důvěry a řešení dlouhodobých a akutních problémů. Sehnat dobrého kouče je pro domovy snazší, než hledat dobrého certifikovaného supervizora. V našem případě také hrálo roli, že jsme měli kouče v týmu, věděli jsme, že je kvalitní a zná prostředí domovů pro seniory. Ostatní varianty, které v rozhovorech a při testování zaznívaly (stáže, sdílení s kolegy, mediátoři) považujeme také za velmi přínosné, ale organizačně náročnější (především stáže a sdílení setkávání) než koučování. Koučink je také služba, která má velký potenciál zlepšit fungování týmů a tudíž i kvalitu služeb. Dokáže zmírňovat dopady ostatních výzev, které jsme v rámci projektu definovali (nedostatky v legislativní, vzdělávací, manažerské oblasti), které se samy o sobě odstraňují složitěji a v dlouhodobějším horizontu.

### **Přínosy koučinku:**

- koučink provádí nezaujatý člověk zvenčí, který nic a nikoho nehodnotí
- je to nízkoprahová, velmi přístupná forma osobní podpory
- nevyžaduje žádné dovednosti od těch, kterým je poskytován, přizpůsobí se maximálně schopnostem a potřebám jednotlivce, odpadá ostych ze skupinové práce, snadno se buduje důvěra
- pečovatelé mají možnost vyslovit nahlas, co je trápí („srovnala jsem si myšlenky“, „to je poprvé, co to někomu říkám“, „nikdy předtím jsem to nahlas nevyslovila“)
- často se probírají témata, která se týkají fungování kolektivu (např. jak se cítit přijatá v kolektivu, jak dávat zpětnou vazbu, asertivní komunikace, dodání odvahy říct v týmu něco nahlas, najít v sobě odvahu věci řešit)

Kouč jezdil do domova Senlife každou středu v období od června do října 2023. První dva dny pobytu v domově věnoval seznámení se s chodem organizace, představení jeho služeb pečovatelkám, sestrám, aktivizačním pracovnícím a budování důvěry:

### **Postup v prvních dnech:**

- kouč představil sebe a svojí profesní historii (praxe, zkušenosti) a jak se dostal ke koučování
- představil spolu s ředitelkou dohodu o koučování v domově - důležitá byla osobní zkušenost, kterou měla ředitelka s koučováním, a o které v rámci představení promluvila
- zeptal se přítomných, jestli o koučování slyšeli, odpovědi se staly základem pro vysvětlení, co je koučování, jaká to je forma podpory, jak probíhá a na čem je postavená
- kouč použil anonymizované příběhy různorodých klientů k objasnění témat, která jsou vhodná pro koučování

- představení uzavřel organizačními detaily

Následující týdny byl vždy ve středu od 13 do 17 hod. k dispozici v místní kavárně (v budově domova), kam za ním mohli pečující přijít, pokud měli čas a chuť. Sezení vznikala ad hoc podle momentální situace na směně, pečovatelé se zastavili obvykle na 15–20 minut. Celkem proběhlo 12 sezení s pečovateli.

## Jak zavést koučování v domově

### Proč koučování

Vyhláška č. 505/2006 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách v části VIII., Příloze č. 2, bod 10., kritériu e) stanoví, že „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného pracovníka.“ Za tuto podporu je v zařízeních sociální péče o seniory nejčastěji považována skupinová supervize. Z naší zkušenosti odhadujeme, že supervize plní účel v cca 30% domovů. Důvodů je více (viz analýza kořenových příčin), mezi nimi např., že pracovníci nejsou na využití supervize připraveni, nemají ke skupinovému setkání důvěru nebo že účast na supervizích je většinou povinná. Pracovníci v sociálních službách jsou pestrá skupina lidí. Z praxe vyplývá, že většina z nich nemá zkušenost s odbornou pomocí psychologa či kouče, zároveň často žijí ve složité osobní situaci a čelí závažným problémům. Individuální koučování je v podstatě obyčejný rozhovor, při kterém pečující dostává pozornost kouče, může otevřít všechna témata, která ho tíží, i zcela osobní, která zdánlivě nesouvisí s prací, ale člověka zatěžují a tím pádem se do jeho práce promítají. Zavedení koučování formou, kterou popisujeme, je pro pečující dobrovolné.

### Na začátku osobní zkušenost

Je velmi vhodné, aby vedoucí/ředitel zařízení měl s koučováním osobní zkušenost. Osobní zkušenost jednak potvrdí, že koučování může fungovat, jednak může pomoci při neformálním vysvětlování toho, co koučování je. Zároveň doporučujeme, aby kouč, se kterým aktuálně spolupracuje vedoucí, nebyl tentýž, se kterým se budou potkávat kolegové.

### Výběr kouče

Nejlepší cesta je dřívější vlastní zkušenost nebo osobní doporučení věrohodného zdroje. Další možností jsou různé platformy koučů jako je např. [www.ruzovamasinka.cz/růžová mašinka](http://www.ruzovamasinka.cz/růžová_mašinka), což je platforma, která nabízí pro bono koučování pro neziskové organizace. Základním kritériem pro výběr kouče je, že absolvoval základní koučovací výcvik v trvání alespoň 150 hodin.

### Představení kouče týmu

Osvědčilo se osobní neformální představení přímo v zařízení s prostorem na otázky (představení kouče, konkrétní příklady, co může člověk koučováním řešit a co od koučování ne/může čekat). Doporučujeme zvážit představení v trvání do 30 minut uskutečnit několikrát ve dvou dnech pro malé dvou až pětičlenné skupinky zaměstnanců přímé obslužné péče (pracovníci v sociálních službách a sestry) tak, aby představení zažil osobně každý člen pečujícího týmu.

## Informace v zařízení

Po té, co se ideálně všichni členové pečujícího týmu účastnili úvodního představení, je vhodné umístit v pečovatelně, sesterně, ev. v zázemí pro pečující informační plakát s fotkou kouče, stručným připomenutím, k čemu je koučování a pevně daným dnem a časovým rozmezím, kdy bude kouč v zařízení osobně přítomen. Pro úvodní období třech měsíců jsme zvolili návštěvu jednou na týden na tři hodiny.

Neosvědčilo se: Když kouč během úvodní prezentace rozdál kontakt na sebe a vyzval přítomné, aby se ozvali, nikdo se neozval. Odhadujeme, že to může být tím, že podpora podobného typu je pro členy pečujícího týmu velmi nezvyklá. Proto jsme zkusili zajistit přítomnost kouče v zařízení jednou pravidelně. Kouč se prošel po zařízení, díky komorním prezentacím, snadno navázal kontakt, „připomněl se“ a zájemci se začali postupně objevovat. Ti, co vyzkoušeli, sdíleli zkušenost a tak se zájem postupně zvyšoval.

## Zhodnocení

Během pravidelných návštěv zařízení si kouč zaznamenával, kolik lidí využilo koučování a kolikrát a jak dlouho koučování reálně trvalo. Po čtyřech měsících byli všichni členové pečujícího týmu požádáni o vyplnění anonymních hodnotících dotazníků. Prosba o vyplnění dotazníků byla tlumočena na ranních poradách. Aby byla zajištěna anonymita, umístili jsme na pečovatelnu a sesternu v dostatečném vedoucí dotazníky a obálky, aby mohl každý svůj vyplněný dotazník dát na určené místo v zalepené obálce. Dotazník obsahoval otázky, zda se člověk využil koučování (ano/ne), pokud ano, jestli mu koučování v řešeném tématu pomohlo a zda by koučování doporučil. V závěru dotazníků byl prostor na vzkaz/komentář/návrh. Výstupy z dotazníků umožní rozhodnout, jak bude spolupráce s koučem dále pokračovat (jestli bude dále osobně přítomen, jak často atp.).

Podobné vyhodnocení doporučujeme dělat pravidelně min. jednou ze šest měsíců.

## Hodnocení pečovatelů:

Po skončení projektu jsme požádali pečovatele o vyplnění anonymního dotazníku, ve kterém jsme se ptali:

- zda se jim podařilo vyřešit téma, se kterým přišli
- jak hodnotí zkušenost s koučováním
- co koučováním získali

Kouč získal zpět 10 hodnocení s vysokými známkami a komentáři, že získali nový pohled na věc, nadhled. Hodnocení od pečujících bylo velmi pozitivní.

*„Každý máme nějaké problémy, jak osobní, tak i v práci. V práci se vám toho od rána do večera hodně nashromáždí a potřebujete se samozřejmě někomu vypovídat. Kouči jsem mohla všechno říci. To bylo moc pozitivní.“*

— pečovatelka Jarmila

*„Pocítoval jsem k povolání až nechuť. V mém okolí nebyl nikdo, kdo by si se mnou o tom mohl popovídat. Lidé tomu kolikrát nerozumí nebo dávají těmto problémům malou váhu. Za sebe můžu říct, že mi koučink pomohl jako prevence vyhoření.“*

— zdravotní bratr Marek

## Naše hodnocení:

Pilotní testování považujeme za velmi úspěšné a koučink vidíme jako přístupnější alternativu psychosociální podpory ke klasickým supervizím. Především možnost opakovaného návratu

do domova, postupné budování důvěry a navazování dlouhodobější spolupráce může přinést skutečně pozitivní změnu nejen do pracovního kolektivu, kvality prováděné péče, ale i osobního života pečujících. Jen spokojený pečovatel může poskytovat dobrou péči.

## Časový harmonogram

*únor 2023*

### **Empatické, hloubkové rozhovory ve dvou domovech pro seniory.**

Zjištění popsaná na první stránce. Supervizi jako přínosný nástroj za konkrétních podmínek hodnotí pouze 30 % zaměstnanců domovů.

*květen 2023*

Ideační workshop, ze kterého vzešly tyto podněty:

- potvrdilo se zjištění, že supervize je náročný nástroj, se kterým má málokdo dobré zkušenosti
- v psychosociální podpoře by se mě klást důraz na individuální přístup
- alternativa: kouč, mediátor, zkušený pracovník z jiného domova, podpůrné skupiny mezi domovy, sdílení zkušeností s kolegy na jiných pozicích, kazuistická setkání\*
- návrh online setkávání
- prezentovat supervizi jako bonus, ne jako povinnost

*květen 2023*

**Ideační workshop s** řediteli domovů pro seniory i terénních služeb, vedoucí služeb v bytových službách, HR manažery, expertkami na komunikaci

- fotodokumentace:





- [zápis/field notes + fotodokumentace](#) z celého workshopu

červen-říjen 2023

## Testování prototypu v domově Senlife

říjen 2023

### Sběr zpětné vazby na otestovaný prototyp na konferenci

Využili jsme setkání zhruba padesáti profesionálů z oblasti péče (nejen) o seniory a v rámci třech kulatých stolů prezentovali náš prototyp a pomocí dotazníku zjišťovali, jaký typ psychosociální podpory by preferovali. Na první čtyřech místech se v preferencích objevily: 1) stáže, 2) sdílení s kolegy mimo domov, 3) supervize, 4) koučink.

Reakce na koučink byly různé, pro některé bylo koučování úplná novinka, někde s ním mají zkušenost a dokonce s koučováním nebo nějakou podobnou variantou individuální podpory pracují. Každopádně většina lidí se shodla na tom, že pokud existuje osoba, ke které mají pečovatelé důvěru, je individuální podpora velmi vítaná a efektivní.

- [záznam představení prototypu na konferenci](#)
- fotodokumentace a fieldnotes ze sběru zpětné vazby:











1) Supernice [17/11/21]  
 3 supernice + indície pre vidomú

3 supernice - biele 5 let  
 (keď nás nepoznáte,  
 keď máme a ešte sa pripravujeme)

- dobre je eludovať vlastnú (keď som hovoril o dote)
- individuálne supernice po poverení → pozitívne efekty!
- pre vidomú možnosť supernice → púť organizácie

---

psychologické (interim)  
 → vždy sa hovorí o tom, čo je potrebné individuálne - riedi!

---

divná / mláňavosť (nevidosť)

---

Temu na supernice → nemusí to byť žiadnym problémom!

"Odbornizovaná" supernice s 11  
 podporných bodov typu

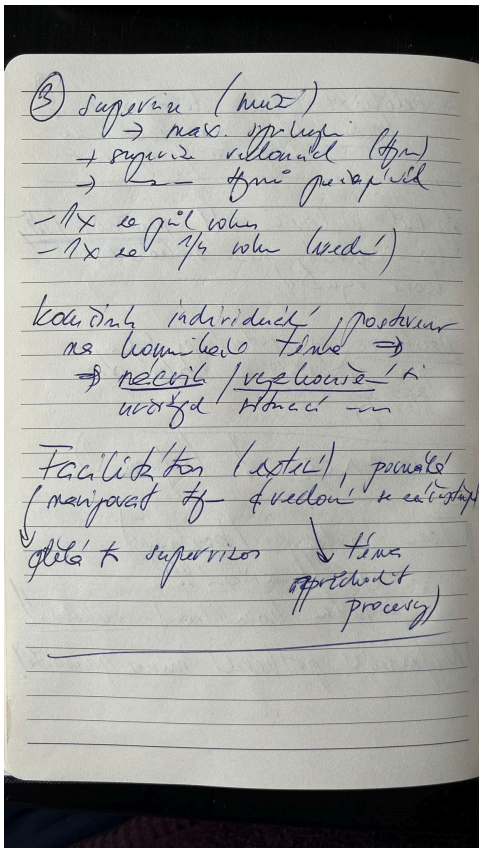
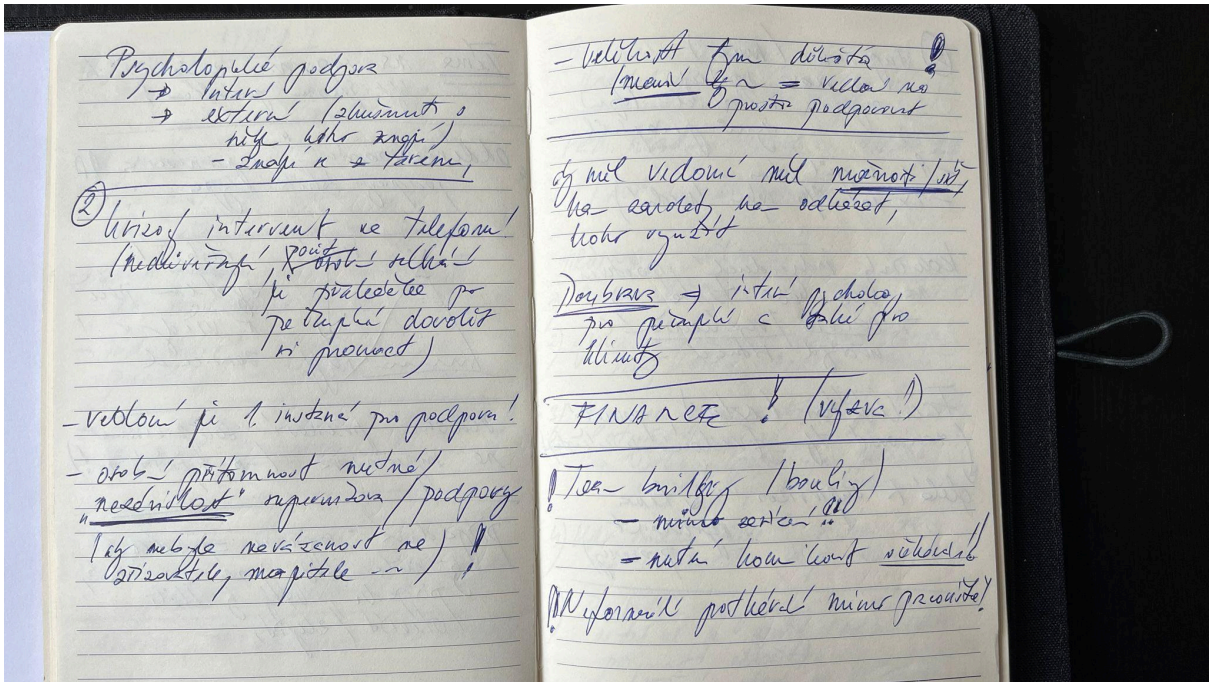
chýbi!  
 systém práce  
 s viedou!  
 zariadenia

---

vidomí pracovníci zodpovedajú  
 za supernice (→ vyjadrite to!)

---

prípadová supernice → vedomí  
 by mali mať prístup k tomu, čo  
 prípadu učí z detí  
 / otvorené / elegné, --



\*listopad 2023

### Setkání pro ředitele, sdílení zkušeností

V rámci ideálního workshopu a testování na konferenci jsme se setkali s poptávkou po sdílení zkušeností mezi domovy a profesionály na stejných pozicích. V naší práci dlouhodobě vnímáme, že sdílení zkušeností je velmi vítaná činnost (např. na konci ideálního workshopu došlo spontánně k výměně kontaktů mezi přítomnými a vzájemně

domluvě o stáži, víme minimálně o jedné stáži, která skutečně proběhla, další dvě stáže jsme na přání pomohli zrealizovat). Proto jsme se v listopadu 2023 rozhodli uskutečnit setkání ředitelů domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem s cílem dát jim možnost vytvořit si podpůrnou síť a diskutovat o aktuálních problémech, které řeší (za naší odborné podpory). Bohužel z devíti přihlášených participantů dorazili pouze tři. Většina se odhlásila večer před konáním setkání nebo dokonce ten den ráno. Pro nás je to zajímavá zpětná vazba. I když poptávka po takové formě podpory tu je, ředitelé a ředitelky jí nedokážou dát prioritu před jinými povinnostmi. Budeme do budoucna testovat další formáty setkávání s cílem najít jeho vhodnou formu a motivovat vedení domovů, aby této formě podpory dali prioritu (kloubí se v ní psychologická podpora, síťování a advokační potenciál, zvýšení manažerských kompetencí sdílením, inspirace).