

**Profesní rozvoj zaměstnanců v programech
sanace rodin, sociálně-aktivizačních službách
pro rodiny s dětmi a nízkoprahových zařízeních
pro děti a mládež - supervize, intervize,
kazuistický seminář, mentoring a teambuilding**



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**Profesní rozvoj zaměstnanců v programech sanace rodin,
sociálně-aktivizačních službách pro rodiny s dětmi a
nizkoprahových zařízeních pro děti a mládež - supervize,
intervize, kazuistický seminář, mentoring a teambuilding**

Zpracovali:

Bc. Petr Bydžovský

Mgr. Jana Kratochvílová

Registrační číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/16_065/0003846

Děkujeme za spolupráci sociálním pracovnícím a pracovníkům neziskových organizací LECCOS, z.s., Respondeo, z.s. a Statek Vlčkovice, o.p.s.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Obsah

Úvod.....	4
1. Vzdělávání pracovníků v přímé péči.....	5
2. Supervize.....	5
3. Intervize.....	12
4. Kasuistický seminář.....	13
5. Mentoring.....	15
6. Teambuilding.....	18



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Úvod

Tento dokument byl vypracována v rámci projektu „Podpora služeb a spolupráce v oblasti SPOD na Českobrodsku, Říčansku a Voticku“, podpořeného prostřednictvím OPZ v prioritní ose 2 Sociální začleňování a boj s chudobou.

Dokument vznikl ve druhé a třetí části projektu, která byla zaměřena na zkvalitňování služeb osob pověřených výkonem sociálně-právní ochrany dětí. Do tvorby dokumentů byli zapojeni pracovníci v přímé péči z neziskových organizací LECCOS, z.s. Respondeo, z.s. a Statek Vlčkovice, o.p.s. Pracovníci na společných setkáních diskutovali na předem daná témata z oblasti sociálně-právní ochrany dětí. V průběhu těchto diskuzí vyvstala potřeba zpracovat dokument, související s profesním rozvojem a podporou pro pracovníky v přímé péči. Podkladem pro tento dokument byly zkušenosti z praxe zúčastněných organizací a jednotlivých účastníků.

„Organizace, která se učí a rozvíjí od samého vrcholu po nejnižší úroveň, dokáže daleko lépe naplnit potřeby svých klientů, protože naplňuje i potřeby vlastních zaměstnanců.“¹

¹ HAWKINS, P.; SHOHET, R. Supervize v pomáhajících profesích. 1. vyd. Praha : Portál, 2004, s.173.



1. Vzdělávání pracovníků v přímé péči

Na každém pracovišti zabývající se poskytováním služeb Sanace rodin (dále jen SR), Sociálně-aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi (dále jen SASRD) a služeb Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (dále jen NZDM) by měla být pěstována vysoká kultura dalšího vzdělávání pracovníků s důrazem na zvyšování odborných kompetencí a zkvalitňování poskytovaných služeb. V kontextu jmenovaných služeb se zaměříme na vzdělávání pracovníků v podobě supervize, intervize, kasuistických seminářů, mentoringu a teambuildingu.

Přehled relevantních zákonů a norem:

- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb.
- zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů
- Etický kodex sociálních pracovníků ČR

2. Supervize

Supervize se již stala samozřejmou součástí vzdělávání pracovníků v programech SR, SASRD a NZDM. V supervizi spatřujeme příležitost pro jejich další profesionální rozvoj, vnímáme ji jako bezpečný prostor pro sdílení a reflexi případových i týmových témat, včetně etických aspektů práce s klientem. Supervize je rovněž účinným nástrojem prevence syndromu vyhoření.

V sanačních týmech se většinou setkáváme se supervizí případovou a týmovou. V některých týmech mohou pracovníci využívat i supervizi individuální.

Supervize případová a týmová

Případová supervize je zaměřena na sdílení případové práce v týmu. Pracovníci mají možnost sdílet s ostatními svou práci, získat od nich zpětnou vazbu, zvažovat různé postupy, hledat řešení jednotlivých případů, reflektovat své pocity apod.

Týmová supervize může zahrnovat všechny členy týmu (vč. vedoucího), bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Je zaměřena na fungování týmu a jeho potřeby, na efektivní komunikaci v týmu, věnuje se týmovým rolím, vzájemným očekáváním a možnostem dalšího rozvoje.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Individuální supervize

V případě individuální supervize se jedná o kontakt supervizora s jedním pracovníkem, který má možnost reflektovat svou práci. Individuální supervize je zaměřena na podporu pracovníka a jeho profesionální rozvoj.

Výběr supervizora

Výběr supervizora může iniciovat ředitel organizace, vedoucí týmu, případně člen týmu. Na poradě týmu se shromáždí tipy na konkrétní supervizory, každý z nich by měl být představen prostřednictvím profesního životopisu a referencí od navrhujiícího pracovníka. Pro výběr supervizora lze využít i seznamu supervizorů na stránkách Českého institutu pro supervizi. Samotný výběr se může konat formou diskuse nad předloženými profesními životopisy supervizorů. Pracovníci mohou přednést své představy a požadavky na supervizora. Následně je dobré sladit představy týmu s představami zadavatele, tedy ředitele či vedoucího. Vybrán by měl být supervizor, na kterém se shodla většina týmu.

Oslovení supervizora

Ředitel organizace, vedoucí týmu, případně jím pověřený pracovník osloví vybraného supervizora s nabídkou spolupráce a domluví s ním první setkání. V některých organizacích domlouvá supervizi pro všechny týmy ředitel, jinde je tato kompetence svěřena vedoucímu týmu, který domlouvá supervizi pro svůj tým.

Setkání zadavatele se supervizorem

Prvnímu setkání týmu se supervizorem by měla předcházet schůzka zadavatele supervize (ředitele, vedoucího týmu, případně obou) se supervizorem. Na této schůzce je dobré krátce představit organizaci, její poslání, poskytované služby, zkušenost týmu se supervizí, očekávání týmu apod. Mělo by se jednat o druhu a formě požadované supervize (případová, týmová, individuální) a jejich cílech. Je důležité domluvit se supervizorem podobu prvního setkání, může se jednat o tzv. „ochutnávku“ jeho supervizní práce, nebo o dojednávání kontraktu již na tomto úvodním setkání. Obě varianty jsou možné a v praxi užívané. Rovněž je vhodné projednat organizační záležitosti – stanovit místo setkání, dobu trvání a frekvenci supervize, platbu za supervizi. Některé organizace uzavírají se supervizorem pouze supervizní smlouvu, jiné přidávají i další smluvní zajištění (např. dohodu o provedení práce). Domluven



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



by měl být způsob předávání informací o supervizi mezi supervizorem a vedením organizace. Většina výše uvedených témat bude následně projednána při společném kontraktování s týmem.

Setkání týmu se supervizorem

Úvodního setkání se supervizorem se zpravidla účastní tým a vedoucí týmu, případně ředitel organizace. V praxi se často setkáváme s modelem, kdy ředitel se již neúčastní tohoto setkání.

Setkání supervizora s týmem může mít dvě podoby, jak jsme již naznačili v předchozím textu. V prvním případě se jedná o tzv. „ochutnávku“, tedy praktickou ukázkou supervizní práce, která týmu umožní poznat přístup a styl nového supervizora a na základě této zkušenosti se tým rozhodne o uzavření/neuzavření kontraktu se supervizorem. Kontrakt se poté uzavírá na následujícím setkání. V druhém případě se supervizní kontrakt dojednává hned na úvodním setkání se supervizorem.

Supervizní kontrakt

„Supervizní kontrakt je smlouva, na jejímž znění se domlouvají účastníci supervizního procesu (tj. supervidovaný tým, supervizor a zadavatel supervize) zpravidla na začátku supervizní spolupráce. Vymezuje zodpovědnosti všech stran a pojmenovává podmínky, za nichž se supervize provádí“ (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016:204-205).

Uzavřený supervizní kontrakt by měl mít písemnou podobu **supervizní smlouvy** a měl by obsahovat následující náležitosti:

- zadavatele a poskytovatele supervize (název organizace a jméno ředitele, název supervidovaného týmu a jméno vedoucího, jméno supervizora)
- identifikační a kontaktní údaje zadavatele a poskytovatele (adresa, IČO, číslo účtu)
- doba, na kterou se supervize uzavírá (např. na 1 rok)
- místo konání supervize (adresa)
- četnost supervizních setkání
- kdo se supervizních setkání účastní
- typ poskytované supervize (např. případová, týmová)
- forma poskytované supervize (např. individuální)



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



- finanční podmínky a způsob úhrady supervize
- způsob vedení agendy supervize (stanovení osob pro vedení evidence dat supervizních setkání - zúčastněných zaměstnanců, délky supervize, zápisů ze supervize)
- ujednání o důvěrnosti supervizních setkání, bezpečí a ochraně supervidovaných pracovníků
- hodnocení supervize
- odstoupení od smlouvy
- datum a podpisy zadavatele a poskytovatele supervize

V následujícím textu se budeme podrobněji zabývat body supervizního kontraktu.

Zadavatel a poskytovatel

Zadavatelem supervize bývá většinou ředitel organizace, případně vedoucí týmu, poskytovatelem je supervizor.

Doba, na kterou se supervize uzavírá

Délka supervizní spolupráce záleží na domluvě týmu se supervizorem. Většinou se jedná o dlouhodobější spolupráci, trvající od tří do pěti let. V praxi se ukazuje, že delší trvání kontraktu s jedním supervizorem by mohlo vést k jisté rutině, ve které by účastníci mohli ustrnout, a jejich skutečné potřeby by nebyly reflektovány. Supervizní smlouvu lze podepsat na celé předpokládané období spolupráce, nebo ji podepsat na dobu určitou – např. na 1 rok a po roce spolupráci vyhodnotit a podepsat smlouvu novou.

V některých případech se sjednávají jednorázové supervizní smlouvy, např. při onemocnění supervizora, kdy se jedná pouze o jeho dočasné zastoupení.

Místo konání supervize

Supervize se může uskutečnit na pracovišti supervidovaného týmu, nebo na pracovišti supervizora. Pokud se koná na pracovišti týmu, je třeba zajistit klidné prostředí pro supervizní práci. Supervidovaní pracovníci by neměli být rušeni přicházejícími klienty, kolegy z jiných týmů, vyzvánějícími telefony, hlukem z vedlejší místnosti apod.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Četnost supervizních setkání

Nastavení četnosti supervizních setkání by mělo vycházet z potřeb týmu, finančních možností organizace a možností daného supervizora. Častým modelem je frekvence setkání cca jedenkrát za šest týdnů. Za nezbytné minimum lze označit čtyři supervizní setkání za rok.

Součástí supervizní kontraktu také může být ujednání, že v případě krizových událostí na pracovišti (vyhrocené neshody v týmu, úmrtí klienta, pracovníka apod.) lze požádat supervizora o mimořádnou supervizi.

V některých organizacích je pro členy týmu zavedena i možnost individuální supervize. Jedná se o případy, kdy z jakýchkoliv důvodů pracovník nemůže či nechce ventilovat své téma na týmové supervizi. Zpravidla se jedná o možnost jedné až dvou individuálních supervizí za rok. Je dobré mít se supervizorem domluvený způsob, jakým se na něj mohou pracovníci obracet (např. přímo - e-mailem, telefonicky, nebo nepřímo - prostřednictvím vedoucího, pověřeného pracovníka).

Kdo se supervizních setkání účastní

V rámci supervizního kontraktu je dobré se v týmu dohodnout, kdo se supervizních setkání účastní a je-li účast na supervizích povinná či dobrovolná. Častým tématem kontraktování také bývá, má-li se supervizí účastnit vedoucí týmu. V praxi se setkáváme s různými variantami, kdy je vedoucí přítomen na všech supervizích, nebo je pouze tzv. „na vyžádání“ (dle aktuální potřeby týmu), případně se supervizí neúčastní vůbec. Zvláště v případech, kdy se vedoucí zároveň věnuje i přímé práci s klienty, je někdy obtížné najít takový model, který by zcela vyhovoval všem zúčastněným stranám. Pokud se vedoucí supervizí neúčastní, případně se účastní pouze na žádost týmu, měl by mít zajištěnou vlastní supervizi.

Typ poskytované supervize

V týmech sanace se zpravidla jedná o případovou a týmovou supervizi (viz výše).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Forma poskytované supervize

V některých týmech je nabídka supervize rozšířena o možnost individuální supervize (viz výše).

Finanční podmínky a způsob úhrady supervize

Finanční podmínky a způsob úhrady supervize záleží na finančních možnostech organizace a domluvě s konkrétním supervizorem.

Způsob vedení agendy supervize

Na začátku supervizních setkání je vhodné stanovit pracovníky odpovědné za dokumentaci setkání. Dokumentace supervizních setkání se na různých pracovištích liší. Může mít podobu prezenční listiny s datem konání, délkou trvání a podpisy účastníků supervize. Někteří supervizoři doporučují pracovníkům pořizovat zápisy ze supervizí, což umožňuje se později kdykoliv vrátit k probíraným tématům a domluveným postupům. Rovněž se tímto způsobem dobře předávají informace a výstupy ze supervize kolegům, kteří nemohli být přítomni na supervizi. Na druhou stranu se v praxi setkáváme s názorem, že pořizování zápisu ruší pověřené pracovníky při koncentraci na supervizní dění.

Důvěrnost supervizních setkání, bezpečí a ochrana supervidovaných pracovníků

Součástí supervizního kontraktu by mělo být ujednání o vytvoření bezpečného prostředí vzájemné důvěry, ve kterém mohou supervidovaní sdílet všechna témata. Základním pravidlem je, že obsah supervizních setkání je důvěrný, účastníci supervize (supervidovaní a supervizor) nesdělují informace o konkrétním obsahu jednotlivých setkání dalším osobám. Toto ujednání je nezbytné pro vytvoření optimálního supervizního vztahu.

Hodnocení supervize

Způsob hodnocení supervizní spolupráce záleží na domluvě zadavatele, týmu a supervizora. Hodnotit lze naplňování cílů supervize, kterými mohou být např. reflexe případové práce, sdílení emocí souvisejících s přímou prací, rozvoj profesionálních kompetencí apod. Hodnocení může mít podobu společného hodnotícího setkání, kterého se zúčastní všechny



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



strany supervizního kontraktu. Jinou možností je písemná zpráva o supervizi, kterou předkládá supervizor zadavateli, jejíž součástí je i hodnocení supervize. V takovém případě je důležité, aby se do hodnocení zapojili i supervidovaní pracovníci. Minimálně jednou za rok je vhodné přistoupit k hodnocení supervize, ať již v kterékoliv podobě. Rovněž před ukončením supervizní spolupráce by mělo dojít k jejímu hodnocení.

Odstoupení od smlouvy

V supervizní smlouvě by mělo být uvedeno, za jakých podmínek a jakým způsobem lze smlouvu oboustranně vypovědět. Při domlouvání supervizního kontraktu je doporučeno pamatovat na ochranu zúčastněných stran, aby nedošlo k poškození jejich zájmů. Pokud by nastala situace vyžadující odstoupení od smlouvy, mělo by tomuto kroku předcházet společné setkání, na kterém si zúčastnění mohou sdělit důvody pro odstoupení. Zároveň je toto setkání příležitostí pro vysvětlení a porozumění oněm důvodům.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



3. Intervize

Intervizí rozumíme vzájemnou kolegiální podporu pracovníků v případové práci v rámci jednoho týmu, bez přítomnosti supervizora. Tato podpora může mít čistě neformální podobu, kdy dva pracovníci spolu vzájemně konzultují své případy. Jinou podobu představuje tzv. institucionalizovaná forma intervize. V případě takto zavedené intervize se jedná o podporu určeného profesně zkušenějšího pracovníka ostatním členům týmu.

Intervizi chápeme jako jeden z nástrojů dalšího vzdělávání zaměstnanců a prevenci syndromu vyhoření. Zavedení intervize bývá vhodné zejména tehdy, když v týmu převažují méně zkušení, případně začínající pracovníci.

Intervize na pracovišti

Vedoucí pracoviště vybírá z týmu profesně zkušenější pracovníky a pověřil je poskytováním intervize ostatním kolegům. Poskytování intervize by mělo mít jasná pravidla, se kterými jsou všichni členové týmu obeznámeni. Pravidla intervize by měla vzniknout v diskusi se členy týmu a měla by reagovat na jejich potřebu sdílet případovou práci. Následující model intervizních pravidel představuje jen jednu z možných variant, každé pracoviště si může zavést sobě vyhovující podobu intervize.

Pravidla intervize

Poskytováním intervize může být pověřeno více intervizorů (min. dva), záleží na velikosti týmu, aby si zájemci o intervizi mohli vybrat, ke komu půjdou na intervizi. Na pracovišti by měl být k dispozici seznam intervizorů s uvedenými kontakty na ně a možností objednání na intervizi. Lze stanovit minimální počet povinných intervizí za rok (např. tři). Pokud je intervize na pracovišti zavedena, lze stanovit i způsob jejího dokumentování. Ten může mít podobu výkazu o poskytnuté intervizi, případně zápisu o průběhu intervize.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



4. Kasuistický seminář

Dalším nástrojem podpory a vzdělávání pracovníků v přímé práci může být zavedení kasuistických seminářů. Jedná se o sdílení případové práce v týmu, které může mít podobu referování o případu s následným vyjádřením účastníků k představené kasuistice. Účastníci semináře sdělí referujícímu pracovníkovi své postřehy a návrhy jak by v daném případě postupovali. Kasuistický seminář má v této podobě volnější strukturu, může, ale nemusí mít svého facilitátora.

Strukturovanější variantu představuje tzv. Balintovská skupina, která je vhodná právě pro případovou práci.

Balintovské skupiny mají danou strukturu, sestávající z pěti na sebe navazujících fází (Sojka 2008, in Havrdová, Hajný, et al., 2008:143-144):

- **Fáze č. 1 – výběr a expozice případu.** Účastníci stručně představí své případy a na základě hlasování je vybrána kazuistika, případně dvě kazuistiky, dle časového plánu setkání. Následně pracovník referuje o vybraném případě, snaží se detailně seznámit účastníky s problémem, přičemž nejde pouze o fakta, důležité jsou i pocity. V závěru se snaží formulovat, co od skupiny potřebuje.
- **Fáze č. 2 – otázky.** Účastníci pokládají doplňující otázky, které jim mají osvětlit prezentovaný případ, aby si mohli vytvořit představu o klientovi a o vztahu pracovníka a klienta.
- **Fáze č. 3 – fantazie.** V této fázi se referující pracovník odmlčí a naslouchá svým kolegům. Účastníci skupiny mohou volně asociovat na témata týkající se případu (emoční rozpoložení pracovníka i klienta, přenosové vztahy, okolnosti případu, další zainteresované osoby atd.).
- **Fáze č. 4 – praktické náměty a postupy.** Referující stále mlčí, účastníci se vracejí k praktické rovině případu, sdělují konkrétní nápady a postupy, ale vyjadřují se výhradně způsobem: „Já na tvém místě bych udělal...“
- **Fáze č. 5 – závěrečné shrnutí.** Slovo dostává opět pracovník prezentující případ; nemá se vyjadřovat k práci skupiny, ale má reflektovat, co si ze slyšeného odnáší, co z toho případně použije a zakomponuje do své práce.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Kasuistický seminář bývá zpravidla v rozsahu jedné až dvou hodin, frekvence seminářů je volbou každého pracoviště. Záleží také na domluvě pracovníků, případně rozhodnutí vedoucího týmu, zdali bude pořizován zápis ze setkání.

Při zavádění kasuistických seminářů na pracovišti je třeba zvážit četnost těchto setkání, aby nedocházelo k „recyklování“ témat na supervizích, intervizích a seminářích. Je možné zavést kasuistické semináře pouze ad hoc, dle aktuální potřeby pracovníků.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



5. Mentoring

Významnou roli v oblasti vzdělávání pracovníků SR, SASRD a NZDM představuje mentoring. Jedná se o podporu profesně zkušenějšího pracovníka – mentora, který předává své znalosti a zkušenosti začínajícím kolegům. Mentoring je efektivním způsobem zaškolování nových pracovníků a zároveň známkou profesionálního přístupu ke klientům. Nově příchozí pracovníci se ocitnou na neznámém území a v relativně krátkém období se musí seznámit s prostředím nového pracoviště a jeho specifiky, případně s cílovou skupinou SR, SASRD nebo NZDM, pokud s ní ze svého předchozího působiště nemají zkušenosti. Po svém nástupu na pracoviště procházejí tzv. zaváděcím obdobím, ve kterém mj. musí nastudovat všechny metodiky, vnitřní předpisy, manuály a etické kodexy, které se týkají jejich pracovní pozice. V této situaci je pro ně právě mentor důležitým průvodcem na cestě zaváděcím obdobím.

Mentor

Jedná se o profesně zkušeného pracovníka, kterého do pozice mentora jmenuje vedoucí týmu. Mentor má na starosti nového pracovníka po celou dobu zaváděcího období, provází jej tímto obdobím, průběžně posuzuje a hodnotí proces zavádění a je odpovědný za jeho výsledek. Mentor rovněž vypracuje zaváděcí plán nového pracovníka, jehož součástí je i harmonogram zavádění.

Zaváděcí období

Prezentovaný model zaváděcího období je pouze jedním z možných modelů a má sloužit čtenářům metodiky toliko pro inspiraci. Každé pracoviště si jej může upravit dle svých potřeb.

Nově nastupující pracovník absolvuje tříměsíční zaváděcí období. Po nástupu na pracoviště je mu vedoucím pracoviště přidělen mentor, který jej seznámí se zaváděcím plánem a harmonogramem zavádění.

Zaváděcí plán

Zaváděcí plán obsahuje oblasti zavádění, se kterými má být nový pracovník postupně seznámen. Jedná se například o seznámení s jednotlivými pracovišti organizace a jejich zaměstnanci, vnitřními předpisy, metodickými materiály, odbornou literaturou, seznámení s



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



agendou programu (spisová dokumentace v papírové i elektronické podobě) a zavádění pracovníka do přímé práce.

Na konci každého měsíce zaváděcího období se uskuteční hodnotící schůzka pracovníka s mentorem, která slouží k hodnocení předchozího období. Na konci zaváděcího období se uskuteční závěrečná hodnotící schůzka pracovníka s mentorem, případně i s vedoucím týmu.

Harmonogram zavádění

Harmonogram zavádění obsahuje minimálně 1x týdně společné setkání nového pracovníka s mentorem, které slouží k reflexi a zpětné vazbě. Nový pracovník si kdykoliv v době zaváděcího období může domluvit konzultaci s mentorem i mimo tyto domluvené schůzky. Rovněž může kdykoliv požádat o konzultaci s vedoucím pracoviště. Po celou dobu trvání zaváděcího období se nový pracovník účastní porad týmu, supervizí a kasuistických seminářů.

Na počátku zaváděcího období pracovník studuje metodické materiály, vnitřní předpisy pracoviště a doporučenou odbornou literaturu. Dále se seznamuje se spisovou dokumentací a s administrativní činností související s jeho prací. Na společných schůzkách s mentorem může vznášet své dotazy a připomínky. Mentor zároveň ověřuje znalosti, které pracovník získal studiem výše uvedených dokumentů.

V další fázi zaváděcího období se začíná pracovník SR či SASRD účastnit konzultací v rodinách, ve kterých je mentor klíčovým pracovníkem. Jedná se o tzv. „náslechy“, při nichž se seznamuje s přímou prací v rodinách. Postupně začíná docházet i do rodin dalších klíčových pracovníků, má tak možnost poznat různé přístupy a styly při práci s rodinami. Rovněž by měl mít možnost opakované účasti na konzultacích s jednou rodinou, aby mohl kontinuálně sledovat případ.

Pracovník na pravidelných schůzkách s mentorem reflektuje své zkušenosti z konzultací v rodinách. Zároveň mentor získává informace o působení pracovníka v rodinách od klíčových pracovníků navštívených rodin.

V závěru zaváděcího období již začíná nový pracovník spolupracovat s první rodinou jako klíčový pracovník, zatím ještě pod vedením mentora. Nastavení počtu konzultací s rodinou vedených za účasti mentora, záleží na rozhodnutí každého pracoviště. V praxi se osvědčily 3 konzultace, po kterých se uspořádá hodnotící schůzka a pokud je vše v pořádku, může již pracovník samostatně pracovat s rodinou.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



V případě služeb NZDM nový pracovník vstupuje do přímého kontaktu s klienty účastí na ambulantních či terénních programech. Zpočátku je ve službě vždy s mentorem, později se zkušenějšími kolegy. V průběhu služeb pozoruje počínání svých kolegů a po službě reflektuje s mentorem právě získané zkušenosti, konzultuje své názory a podněty. Postupně, dle dohody s mentorem, začíná samostatně působit ve službě. Podněty ke své práci získává též na pravidelných týmových poradách a supervizích.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



6. Teambuilding

Teambuilding (*team – tým, build – stavět, vybudovat*) je další možností na poli vzdělávání pracovníků v sanaci. Jak lze odvodit z jeho názvu, jedná se o aktivitu zaměřenou na budování týmu. Pomocí teambuildingu je možno vymezit či zpřehlednit týmové role, zlepšovat komunikaci uvnitř týmu a posilovat mezilidské vztahy, což v by v konečném výsledku mělo vést k efektivnější spolupráci na pracovišti a tím i ke zkvalitnění přímé práce s klienty. Těchto cílů se dosahuje za pomoci celé řady teambuildingových aktivit, které jsou založeny na plnění společných úkolů v kontextu zvolené aktivity. Jedná se např. o nejrůznější zážitkové hry, outdoorové programy, expedice, sportovní aktivity, zábavné akce a jejich kombinace.

Z výše uvedeného je patrné, že teambuilding se může konat stejně dobře v místnosti jako ve venkovním prostředí.

Při volbě teambuildingových aktivit je třeba zvážit i možné nevýhody a rizika. Některým pracovníkům nemusí zvolený program vyhovovat, může být zdrojem jejich stresu a znejistění, obav z nezvládnutí zadaných úkolů apod. Velice důležitý je v této souvislosti výběr lektora, mělo by se jednat o zkušeného odborníka, která dokáže zvolit vhodnou aktivitu, odpovídající zadání a potřebám týmu. Je rovněž možné využít nabídky profesionálních teambuildingových agentur.

Literatura

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha : Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál (vydavatelství), 2005. ISBN 80-7367-042-9.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

