

Řetězec oceňování

Autorka: Zuzana Hlobil Skoupilová

Hlobil Skoupilová, Z. (2025). Řetězec oceňování. *SF REVUE*, 6, 108-110.

Při své praxi v supervizích si poslední dobou všímám jevu, který jsem pro sebe nazvala jako *řetězec oceňování*. Věřím, že kdyby tu se mnou seděli kolegové Leoš, Pavel nebo Danek, dokázali by jev, který pozoruji, propojit s nějakou již známou a objevenou nebo popsanou praxí některého z našich zahraničních kolegů a učitelů. Mám za to, že jsem pro sebe objevila něco nového, to však současně nebrání myšlence, že to stejné již bylo mnohokrát objeveno. Přesto mám chuť to popsat Vám, čtenářům, kteří jste možná zvědaví. **A možná Vás podobně jako mě hodně zajímají příklady z praxe, které mohou být lákavé pro vlastní experimentování.**

Základem pro moje pozorování jsou konzultace s pracovníky, kteří přicházejí do supervize s konkrétní obtížnou spoluprací se svými klienty. Zpočátku konzultace se pracovníci často ponoří do popisu problému a těžkostí, které se svými klienty v praxi zažívají. Potom se domlouváme, co by se mělo změnit (jaký přínos by supervize měla mít) a často zaznívá chuť po úlevě, ujištění a inspiraci pro další kroky ve spolupráci, která se zdá vyčerpaná nebo motající se v kruhu. Postupem let jsem se dopracovala k tomu, že úvodní popis problému nechám plynout a netlačím v žádném slova smyslu na pilu směrem k rychlému popisu změny nebo žádoucí budoucnosti. Mám naději, že i když pracovník popíše problém a pustí ze sebe myšlenky, které se s ním pojí, nebrání to následné kreativitě a podrobnějšímu popisu spolupráce fungující. Anebo ještě lépe, když uvolní kapacitu, kterou doteď zabíral problém, vznikne nový prostor pro jeho řešení. Já se už v popisu problémové situace zaměřuji hodně na pracovníka a na popis spolupráce. **Snažím se všimnout si i kdyby jen drobností, které mohou stát za tím, že to pracovník ještě nevzdal. Následně nabízím, co jsem slyšela.**

Konkrétní věty, které se mi vybavují:

- Obdivuji, jak dokážete přinášet do spolupráce tolik energie a chuti ke změně.
- Inspiruje mě, jak dokážete neustále hledat nové a nové způsoby řešení.
- Je pro mě moc zajímavé, že zkoušíte mluvit různými jazyky a hledat s klientem ten pravý pro společnou domluvu.
- Slyším, že navzdory tomu, jak těžká spolupráce s klientem je, se vám i tak už mnohé podařilo.
- *V dalších odrážkách si můžete dosadit ocenění, která jste vy kdy použili směrem ke klientům a přišlo Vám, že posunula celou konzultaci směrem k dalšímu rozvíjení řešení. Také možná taková ocenění, po kterých jste měli společně s klientem dobrý pocit, že zazněla, a mohla trochu prozářit ponurou atmosférou problémového tápání.*
- A co ještě?
- A ještě?

Někdy tak před rokem jsem si uvědomila, že častou reakcí na ocenění z mé strany je, že začnou zaznívat od pracovníků ocenění jejich klientů.

Konkrétní věty (parafráze), které se mi vybavují:

- Klientka se sama stará o X dětí a u toho zvládá chodit do práce.
- Klient si dokáže spoustu věcí zařídit úplně sám.
- Klientka to nemá vůbec jednoduché, každý den čelí novým problémům, ale je na ní vidět, že kvůli dětem zvládne hodně věcí.
- Klientka se toho už za dobu naší spolupráce hodně naučila, je vidět, že o sebe lépe pečuje.
- *A co se vybavuje Vám?*
- *A co ještě?*
- *A ještě něco?*

Ve chvíli, kdy tento **jev zachytím**, snažím se s ním dál transparentně pracovat a **pozvat ho do konzultace**. Řeknu nahlas, že je pro mě zajímavé, jak jsme se od popisu problému posunuli k ocenění klientů, jak v nelehkých životních situacích zvládají dělat drobné pokroky. Často potom následuje u pracovníka tzv. aha moment (i když ten výraz moc nemiluju). Je pár možností, které jsem zatím měla možnost zažít. Buď pracovník řekne ono „aha“ a rozvíjí sám od sebe, že by vlastně to ocenění mohlo zaznít v konzultaci s klientem, a co by to mohlo přinést. Anebo se mi taky stane, že se prostě zeptám, zda to už klient někdy od pracovníka slyšel, to, co nyní říká mě. A co by to do spolupráce mohlo přinést. V obou případech se často dostáváme k novým inspiracím, jak vést konzultace s klienty. Jednou jsem dokonce slyšela, že se pracovnice už těší, až půjde za klientkou a během přehodnocování spolupráce bude moci vyzdvihnout, co už klientka zvládá a jakých pokroků si všimla. O této konzultaci bych Vám mohla říct víc.

Příklad oceňovacího řetězce v praxi

Na individuální supervizi mě oslovila pracovnice, která se věnuje rodinám. Byla ve své spolupráci ve slepém bodě a přinášela, že jí není dobře v tom, když se klienti neposouvají a ona nevidí výsledky své práce. Říkala, že je vyčerpaná a nechodí za klientkou v poslední době ráda. Mluvila o tom, že chápe, že služba, kterou dělá, není o velkých změnách, ale spíše o drobných krůčcích, které je třeba oslavit, ale na druhou stranu měla pocit, že zde stojí a nevidí další možnosti. Přála si odcházet ze supervize s tím, že si bude jistější, že dělá dobře svou práci, a jako bonus by si přála nějakou inspiraci, jak pokračovat, aby vykročila z bludného kruhu, ve kterém se cítila, že je ta aktivnější.

Pracovnice v úvodu konzultace popsala, co se jí s klientkou děje a několik konkrétních situací. Mluvila o tom, že už zkusila hodně cest a že klientka jakoby nereagovala. Po celou dobu mluvila s velkým pochopením pro individuální situaci klientky a reflektovala, že si je vědoma toho, že jsou prostě každá jiná a žijí v jiných kontextech, a tedy každá bude volit jinou cestu ke změně. Mluvila o tom, že je pro ni jako pro matku těžké pozorovat, jak vyrůstají děti v této rodině.

Poslouchala jsem, jak je pro pracovníci důležité, aby mohla v práci zažívat vlastní užitečnost, zdálo se mi, že jí opravdu záleží na blahu celé rodiny a že supervize pro ni je prostorem pro načerpání alternativních pohledů na věc. Na klientku si nestěžovala, mluvila hodně o sobě a jejich spolupráci. Bylo to velmi inspirativní. Ač to už nějakou dobu nemám ve zvyku, dělala jsem si drobné poznámky pokaždé, když řekla o klientce něco hezkého navzdory tomu, že na spolupráci s ní si vlastně trochu

stěžovala. Zapsala jsem si také několik poznámek, které se nesly v duchu velkého pochopení, které projevovala pracovnice k těžké situaci, ve které se její klientka s dětmi ocitla. Párkrát jsem se doptala na to, co je cílem jejich spolupráce, jak dlouho už se potkávají a zda už se jim v minulosti podařilo nějakých výsledků dosáhnout. Pokračovala jsem v poslechu a drobných poznámkách.

Když se zdálo, že pracovnice vyčerpala popis těžkostí, nabídla jsem jí rekapitulaci toho, co jsem slyšela a ukázala na své poznámky. Byla zvědavá, protože jich bylo opravdu hodně. Začala jsem postupně přinášet různá ocenění. Od těch, která se týkala vytrvalosti pracovnice a její chuti se posouvat dál s klientkou, přes její dar sebereflexe až po úplně konkrétní kroky, které spolu s klientkou ve spolupráci dokázaly. Postupně jsem taky pozorovala, jak se mění její výraz v obličeji, začala se více usmívat. Taky najednou jinak seděla, víc vzpřímeně. A když jsem skončila, řekla, že moc děkuje, že si ani neuvědomovala, kolik práce už spolu s klientkou udělaly a kolik práce každý den ve své situaci udělá sama klientka. Vyjádřila se, že vlastně obdivuje, že to klientka doma ještě celé udržuje pohromadě, když je toho na ni po všech stránkách hodně. Řekla, že si uvědomila, jak rozdílná mohou mít tempa pro dosahování změn a jak to její tempo možná bylo poslední dobou rychlejší než klientčino, která prostě a jednoduše tak rychle nemůže. Potom jsem jí řekla, že o klientce celou dobu mluvím moc hezky a že být její klientkou, byla bych moc ráda, že mám pracovníci, která o mě takto uvažuje. V tu chvíli pracovnice přinesla, že by to vlastně klientce chtěla říct a že by to chtěla do svých konzultací přizvat pravidelně. Měla za to, že to může být jedna z cest jejich spolupráce. Říkala, že je pro ni zajímavé, že ví, jak může být oceňování užitečné a přitom ho s klienty málo dělá. To by chtěla změnit, protože má za to, že každého klienta má za co ocenit.

Na konci pracovnice refletovala, že se jí během supervize moc ulevilo a že se teď těší, až půjde za klientkou a až bude vhodná příležitost, ocenit, jak to všechno zvládá. Podívají se spolu také jinak na plán jejich spolupráce. V úplném závěru konzultace jsme společně s pracovnící rozvinuly fantazii o tom, jak klientka, která dostane ocenění za to, jak zvládá svou těžkou situaci a přitom se stará o děti, možná bude mít víc nakročeno všimnout si na dětech mnoha věcí, které si zaslouží pochvalu...

Když se za tím zpětně ohlížím, fantazírují o tom, jak nakažlivé by mohlo oceňování být, třeba podobně jako zívání...

O autorce: Zuzana Hlobil Skoupilová



Sociální pracovnice, supervizorka a lektorka. V Daletu absolvovala na řešení zaměřený výcvik v supervizi a koučování a další workshopy. Současně spolupracuje s CARITAS – Vyšší odbornou školou sociální Olomouc, kde se zaměřuje především na doprovázení studentů v přípravě na odborné praxe, supervize a vzdělávání v oblasti specifických témat sociální práce. Má dlouholeté zkušenosti s preventivní sociální prací s ohroženou rodinou s dětmi, koordinovala sociální služby v neziskové organizaci a je spoluzakladatelkou neziskové organizace, která se zaměřuje na pomoc a poradenství obětem trestných činů.

Supervize ji v první řadě baví a naplňují. Považuje je za nedílnou a nesmírně užitečnou součást pestrého života pomáhajících profesionálů. Jejím snem je, aby se supervize jako obor co nejvíce rozvíjela (ráda v tom přiloží i ruku k dílu) a postupem času se tak mohla stát oporou všem profesím, které jsou vystavovány náročným mezilidským interakcím.