

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**LIDSKÝ VZTAH
V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH**

HUMAN RELATIONSHIP IN HELPING PROFESSIONS



Magisterská diplomová práce

Autor: RNDr. Bc. Lenka Kočí

Vedoucí práce: doc. PhDr. Vladimír Řehan

Olomouc

2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Lidský vztah v pomáhajících profesích“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 12. 4. 2012

.....

podpis

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Vztah jako součást profese.....	10
1.1. Vztah.....	10
1.2. Lidský vztah jako součást profese	12
1.3. Podstatné součásti vztahu pomáhajícího pracovníka ke klientovi.....	14
1.4. Specifické okolnosti, vstupující do pomáhajícího vztahu	15
1.4.1. Subjektivita a jedinečnost vnitřního světa člověka.....	16
1.4.2. Vliv zkušeností z vlastní minulosti.....	16
1.4.3. Hranice mezi pracovníkem a klientem.	16
1.4.4. Otázka moci a pomoci	17
1.4.5. Lidský vztah jako součást systému.....	18
2. Sociální práce v rámci pomáhajících profesí	19
2.1. Pomáhání a pomáhající profese	19
2.2. Sociální práce.....	20
2.3. Rozvoj sociální práce a sociálních služeb v České republice.....	21
2.4. Legislativní podmínky poskytování sociálních služeb	22
2.5. Poskytovatelé sociálních služeb.....	23
3. Typy organizací v sociálních službách.....	24
3.1. Příspěvkové organizace	24
3.2. Neziskové organizace	25
3.2.1. Rozvoj neziskového sektoru v České republice	25
3.2.2. Specifika neziskového sektoru.....	26
4. Sociální služby pro lidi s mentálním postižením.....	27
4.1. Lidé s mentálním postižením.....	27
4.2. Principy práce s lidmi s mentálním postižením	28
4.3. Humanistický přístup.....	31
4.4. Sociální služby pro lidi s mentálním postižením	33
5. Etické zásady a hodnoty v sociální práci	35
5.1. Obecná etická pravidla.....	35
5.2. Etické kodexy v sociálních službách	36

5.3.	Hodnoty	38
6.	Zajištění kvality práce v sociální oblasti.....	39
6.1.	Specifika práce v sociálních službách	39
6.2.	Rizika negativních jevů v pomáhajících profesích	40
6.2.1.	Specifická rizika v pomáhajících profesích	40
6.2.2.	Syndrom pomáhajícího	41
6.2.3.	Ztotožnění se s rolí pomáhajícího	42
6.2.4.	Syndrom vyhoření.....	43
6.2.5.	Pracovní přetížení	47
6.3.	Prostředky podpory pracovníka v pomáhající profesi	48
6.3.1.	Komplexní přístup v hledání zdrojů podpory	48
6.3.2.	Supervize a její typy	49
6.3.3.	Balintovská skupina.....	51
6.3.4.	Intervize	51
6.3.5.	Konzultace kolegů	52
6.3.6.	Autosupervize	52
6.3.7.	Focusing.....	52
6.3.8.	Psychoterapie a účast na sebezkušenostní skupině.....	53
6.3.9.	Výcviky ve specifických dovednostech.....	53
6.3.10.	Nácvik relaxace.....	53
6.3.11.	Pozitivní myšlení a postoje	54
6.3.12.	Sociální opora	54
6.3.13.	Zdravý životní styl.....	54
7.	Zajištění kvality práce ze strany organizace	55
7.1.	Kvalita sociálních služeb	55
7.2.	Role organizační kultury.....	56
7.2.1.	Kultura organizace	56
7.2.2.	Funkční organizační kultura	58
7.2.3.	Oblasti pracovního života	60
7.2.4.	Organizační chování	62
7.2.5.	Systémy motivace	63
7.2.6.	Organizace a supervize	64

8.	Shrnutí základních problémů pomáhajících vztahů v sociální oblasti	66
	VÝZKUMNÁ ČÁST	68
9.	Plán výzkumu	68
9.1.	Ideový plán výzkumu.....	68
9.1.1.	Výzkumné problémy.....	68
9.1.2.	Některé výzkumy v rámci tématu.....	69
9.1.3.	Cíle výzkumu.....	71
9.2.	Technický plán výzkumu.....	72
9.2.1.	Design výzkumu	72
9.2.2.	Základní výzkumné otázky	72
9.2.3.	Formulace definic a vyjasnění podstatných pojmů.....	73
9.2.4.	Výběr výzkumného souboru	73
9.2.5.	Metody získávání dat	74
9.2.6.	Metody zpracování a analýzy dat	75
9.2.7.	Časový a finanční plán.....	75
9.2.8.	Rizika a etické otázky	75
10.	Provedení výzkumu	76
10.1.	Výzkumný soubor.....	76
10.2.	Metody získávání dat	78
10.2.1.	Soubor tří dotazníků.....	78
10.2.2.	Ohnisková skupina.....	81
10.2.3.	Jiné metody získávání dat	81
10.3.	Metody vyhodnocení a analýzy dat	82
10.4.	Etické zásady	82
10.5.	Výsledky výzkumu	83
10.5.1.	Zpracování a rozbor dat z dotazníkového šetření	83
10.5.2.	Shrnutí a interpretace dotazníkového šetření.....	99
10.5.3.	Porovnání dotazníkového šetření se starším výzkumem	108
10.5.4.	Ohnisková skupina pracovníků centra denních služeb	111
10.5.5.	Shrnutí a interpretace ohniskové skupiny pracovníků terapeutické dílny ..	123
10.5.6.	Srovnání výsledků obou ohniskových skupin a jeho interpretace	125
10.5.7.	Individuální rozhovory s vedoucími pracovníci organizací.....	127

10.5.8.	Shrnutí a interpretace výsledků rozhovoru	132
10.5.9.	Shrnutí celého výzkumu a odpovědi na výzkumné otázky.....	133
10.5.10.	Doporučení, plynoucí ze souhrnných výsledků.....	134
11.	Srovnání s jinými výzkumy.....	135
12.	Diskuze	136
13.	Závěry	140
14.	Souhrn.....	140

ÚVOD

V současné době se řada disciplín a oborů orientuje stále více na člověka jako individuum, na jeho prožívání a na souvislosti tohoto prožívání s kvalitou života, osobních vztahů, práce či seberealizace. Tento trend je patrný v mnoha kulturně společenských, politicko ekonomických i pracovních oblastech. Psychologie práce přichází s novými pojmy jako je synergie, skupinová dynamika organizace, participace nebo zvyšování autonomie pracovníků, organizační chování, flexibilita ve vyrovnávání se s neustálou změnou, celoživotní vzdělávání, rezistentní organizační kultura. Všechny tyto pojmy mají něco společného se subjektivním prožíváním lidí nebo jejich vztahů.

Ve zdravotnictví jsou empiricky sledovány u pacientů bezprostřední i dlouhodobé důsledky spokojenosti nebo stresu a odcizení na jejich zdravotní stav. Ve školství si progresivní pedagogové uvědomují nutnost nových přístupů ke vzdělávání, zohledňují nové neurobiologické poznatky o působení stresu na blokování učení, rozlišují studijní typy jednotlivých žáků a hledají podněty pro vlastní motivaci žáků a studentů ke studiu.

Na opačné straně stojí snaha o standardizaci a vyčíslování v mnoha oblastech, které dosud byly ve svém fungování spíše doménou lidského přístupu, vycit'ování, zkušenosti. Ve snaze poskytovat všem všechno se ukazuje určitá rostoucí neschopnost systému ekonomicky naplnit idealistické požadavky. V nevýrobní sféře, zdravotní, důchodové, sociální či vzdělávací oblasti, jsou zabezpečované v rámci legislativně „úřednického systému“ s mnoha požadavky, a zároveň je vyvíjen tlak na snižování jejich rozpočtů.

Přitom se ukazuje, a to nejen v pomáhajících profesích, velký a všestranný účinek kvalitního lidského vztahu, založeného na úctě, respektu, vnímání jedinečnosti každého člověka, jeho potřeb, problémů, možností. Lze říci, že tam, kde se to daří, dochází k efektu naplnění účelu kontaktu ideálním možným způsobem, který pocít'ují obě zúčastněné strany, bez ohledu na to, zda jde o zdravotnictví, sociální oblast nebo výrobní sféru.

Autentický lidský vztah je však klíčový pro skutečnou pomoc v pomáhajících profesích. Dává základ i pozadí všemu, co se mezi pracovníky a klienty odehrává. Úroveň vztahu hraje velkou roli v kvalitě a účinnosti práce, právě v oblastech, kde jde o základní potřeby a rozvoj lidského života.

Tato magisterská diplomová práce se zabývá vztahy, spojenými s profesionální pomocí v oblasti sociální práce, zaměřené na jedince s mentálním postižením. Kvalitní vztah pracovníka a klienta má právě pro tyto lidi, pokud jsou z velké části odkázáni na systém

sociálních služeb, velký význam nejen pro zabezpečování jejich potřeb, ale i jejich další rozvoj, využití jejich schopností, dosažení co největší samostatnosti a zapojení do širší společnosti.

V současné době se stále více rozvíjí nabídka služeb pro tento typ klientů. Je tomu tak především proto, že po roce 1989 došlo v České republice k velkému rozvoji neziskových organizací, které významně rozšířily nabídku aktivit a služeb, do té doby soustředěných v institucích, spravovaných státem. I velké instituce se procházejí nyní možná i v důsledku narůstající konkurence, významnou proměnou. Tyto skutečnosti však zároveň ukázaly potřebu i při nabízené pestrosti služeb zajistit jejich základní kvalitu, což vyústilo v nová zákonná opatření. Zároveň se rozvinul systém, umožňující klientům těchto služeb rozhodovat se o tom, kterou si zvolí. Tyto skutečnosti přinášejí mnohé problémy, které mohou narušovat vlastní přímou práci s klienty, značně zatěžovat pracovníky a snižovat tak kvalitu vztahů.

Další zdroje problémů ve vztahu pracovníků ke klientům se mohou vyskytnout z důvodů povahy samotné práce, jiné mohou plynout z osobnosti pracovníka i klienta nebo z nízké pozornosti, tomuto vztahu věnované. Velkou úlohu přitom hraje ideové a organizační zaměření vlastní organizace, poskytující sociální službu. Kvalitní vztah ze strany pomáhajícího pracovníka a jeho udržování nezbytně vyžaduje podporu, a to z různých zdrojů, tedy od společnosti a jejích institucí přes vlastní organizaci až po zdroje pracovníka samotného. Pokud tomu tak není, může docházet u pracovníka k řadě negativních jevů, projevujících se např. příznaky syndromu vyhoření, které následně dopadají i na klienta.

Diplomová práce si klade za cíl nahlédnout do stávající situace, zjistit praktické zkušenosti pracovníků ve značně zátěžové specializaci z oblasti sociální práce a hledat funkční zdroje podpory kvalitního lidského vztahu pracovníků ke klientům. Výzkum je zaměřen na několik organizací, zabývajících se dvěma základními typy sociálních služeb. Umožňuje tak porovnat přístupy v těchto organizacích, případně efektivitu podpory pracovníků.

Magisterská diplomová práce navazuje na stejně zaměřenou bakalářskou diplomovou práci (Kočí, 2010), vychází ze zkušeností a závěrů předchozího výzkumu na toto téma. V teoretické části jsou do značné míry převzaty některé kapitoly, mnohé jsou doplněny na základě nových teoretických zdrojů. Zcela nové kapitoly jsou věnovány rozšíření tematiky o aspekty účinné podpory vztahovosti pracovníků ze strany organizace a jejího zázemí, v souladu s rozšířením oblastí výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vztah jako součást profese

1.1. Vztah

Vztah je termín, používaný v několika významech v nejrůznějších disciplínách. V technických i humanitních oborech patří k nejzákladnějším kategoriím, přičemž společným znakem všech druhů vztahu je spolupříslušnost jevů k sobě, jejich vzájemné spojení (Geist, 2000). Lze jej vymezit jako souvislost nejméně dvou jevů navzájem, jako způsob jejich vzájemného spojení, které je vázáno na soubytí jeho částí. Slovník spisovné češtiny uvádí vztah podobně jako vzájemnou pospolitost, souvislost mezi jevy (Slovník spisovné češtiny, 2000). Typologie vztahů je velmi obsáhlá, odpovídající zvolenému úhlu pohledu, podle toho zda jde o formu, obsah nebo účel.

V psychologickém pojetí (Hartl, Hartlová, 2000, 2004) je rozlišen mezilidský vztah primární, který je dlouhodobější, spojený s emocionální vazbou a určitou odpovědností, a mezilidský vztah sekundární, odpovídající vztahu krátkodobějšímu, povrchnějšímu, bez větších závazků.

Termín sociální vztah patří k základním pojmům sociální psychologie. Slovo sociální má původ v latinském základu, „socius“ lze přeložit jako druh, společník, účastník, sdružený a „sociare“ znamená spojovat, sdružovat, spolčovat. Sociální vztah lze charakterizovat jako komplexní sociální celek, složený z jednotlivých účastníků – držitelů sociálních pozic, nacházejících se v konkrétní sociální situaci, ve vnějším i vnitřním sociálním časoprostoru, v němž mezi nimi probíhá konkrétní sociální interakce (Geist, 2000).

Člověk existuje jako vztahová bytost, žijící a pracující ze své přirozenosti v sociálních skupinách. Jeho socializace – trvalý proces adaptace na život ve společnosti – vychází z prvních sociálních vztahů k matce a k rodičům, posléze k osobám v nejbližším okolí. S rozvíjením vztahů k vrstevníkům vrůstá jedinec postupně do stále širšího společenství. I

teorie vývojové psychologie udávají vztahovost jako základ socializace člověka, zvláště pak primární mateřský a rodičovský vztah.

Individuálně významné vztahy jedince k jemu nejbližším osobám označuje sociální psychologie pojmem osobní vztahy (Výrost, & Slaměník, 2008). Spadají do širší kategorie interpersonálních vztahů. Osobní vztahy spojují jedince se společnostmi, neboť jsou ve své vlastní vnitřní dynamice ovlivňované osobními i sociálními činiteli a obě tyto sféry zpětně ovlivňují. Zvláštní význam pak mají blízké osobní vztahy, které zprostředkovávají ovlivňování osob často, silně, po dlouhou dobu, v různých oblastech a skrze důsledky těchto interakcí si jedinec postupně uvědomuje vlastní i společnou odpovědnost.

Osobní vztahy jsou často prožívány jako citové, tedy takové, v nichž se projevují typicky lidské komplexní city, jako jsou důvěra, naděje, závist, žárlivost, soucit či pohrdání (Plháková, 2007). Emocionální aspekty se mohou projevovat i ve vztahu jedince sama k sobě.

Do mezilidských vztahů vstupují lidé se svými životními zkušenostmi. Je pak otázkou, do jaké míry vzniká vztah na základě zkušeností a představ jedince, a do jaké míry je utvářen otevřeným vnímáním druhého člověka, autentickou výměnou pocitů, myšlenek a jejich sdílením (Guggenbühl-Craig, 2007). Je však nepochybné, že obě tyto složky hrají svou roli a projevují se v kvalitě vztahu. Na základě řady principů, které podrobněji popisuje sociální psychologie, dochází u člověka běžně k filtrování vnímaných reálných informací a ke zjednodušující interpretaci skutečnosti, což může vést k četným deformacím ve vnímání druhých lidí a situací a negativně do vztahů vstupovat.

Otevřený kvalitní vztah, plný důvěry, vzniká mezi lidmi při vzájemné komunikaci na základě porozumění, pochopení, ocenění, opravdovosti a aktivního naslouchání (Kern, Mehl, Nolz, Peter, & Wintersperger, 1999). Na principu takového vztahu je postavena Rogersovská psychoterapie. Carl Rogers byl toho názoru, že blízké lidské vztahy umožňují hluboké sdílení zásadních životních otázek člověka (Rogers, 1998). Při hledání účinné terapie došel k závěru, že největším zdrojem žádoucí změn je empatie, porozumění, hluboká a opravdová komunikace jednoho člověka s druhým, založená na síle mezilidského sdílení.

Za hlavní podmínku kvalitního psychoterapeutického vztahu Carl Rogers považoval akceptaci, tedy bezvýhradné přijetí, bytostné přitakání vztahu, bez hodnocení, bez předsudků, s empatií, s osobním zájmem a podporou druhého, při zachování a projevování

vlastní autenticity a upřímnosti. Tyto postupy uplatňoval i v pedagogice. Pro svou účinnost se základy jeho přístupu rozšířily i do dalších pomáhajících profesí.

Rogers postupně došel k odlišné filozofii bytí a vztahů s druhými lidmi inspirovaná mimo jiné filozofií Martina Bubera. Buber považoval vztah „Já - Ty“ za základ lidství (Buber, 2005). Skutečný život je pro něj setkáním, ve kterém se díky svému vztahu k Ty stává jedinec sám sebou. V rovnosti vztahu se setkává s jedinečností protějšku, s odpovědností jednoho za druhého a s hlubokou opravdovostí na sebe oba vzájemně působí. Takovou situaci Buber odlišuje od stavu „Já – Ono“, kde se protějšek stává spíše předmětem zkoumání, rozdělen na jednotlivosti a posuzován z různých úhlů pohledu. Takový přístup přináší výhodu kontinuity, opakovatelnosti, jistoty a vzájemného dorozumění. Svět skutečného setkání s celistvostí druhé bytosti v něm však možný není.

Podstatnou vlastností lidského vztahu je jeho proměnlivost. Při vědomém přístupu k utváření vztahu je proto možné kultivovat jeho kvalitu, především na základě vnitřního přístupu k druhému člověku, což se následně projevuje v chování, komunikaci a dalších vztahových projevech. Ty svým působením ve druhém člověku vyvolávají reakci, která opět vstupuje do utváření kvality vzájemného vztahu.

1.2. Lidský vztah jako součást profese

V moderní globalizované společnosti se značná část lidského života odehrává v pracovním prostředí. Zároveň je mnoho potřeb člověka naplňováno v situacích, které jsou založeny na jejich profesionálním poskytování, a to ať jde o potřeby materiální, tak nemateriální povahy. V takových situacích se mnoho vztahů v různých formách přesunuje do pracovní roviny. Zejména v pomáhajících profesích vztahy dávají základ, ze kterého se celá práce odvíjí.

Vztah v pomáhajících profesích má oproti profesím, které jsou rovněž založeny na setkávání dvou a více lidí, určitou kvalitativní odlišnost. Je výrazně více založen na subjektivní složce, jde více do hloubky a často se týká osobní sféry zúčastněných. Mnohem více se tak blíží vztahu „Já – Ty“ v pojetí Martina Bubera. Objevují se v něm prvky osobních vztahů, v některých případech i blízkých osobních vztahů. Může se i blížit vztahům primárním nebo je dočasně nahrazovat. Ke zdůraznění této odlišnosti je v dalším textu označován takový typ vztahu jako lidský vztah.

Pojem pracovník je v následujícím textu používán ve všeobecném významu jako pracovník pomáhající profese, bez ohledu na to, zda jde o lékaře, zdravotnický personál, učitele, psychologa, pracovníka v sociální sféře apod. Pojem klient je rovněž používán v obecném významu toho, komu je profesionálně pomáháno. Může jít např. o pacienta, žáka, studenta, uživatele sociální služby. V případě, že jde o specifickou situaci sociálních služeb, objevuje se v textu místo pojmu klient pojem uživatel. Pojmy jsou v textu užívány v gramaticky zjednodušené podobě, tedy bez ohledu na pohlaví, o které by v dané situaci mohlo jít.

Nejpodstatnější teoretickou oporou této práce jsou názory a zkušenosti Karla Kopřivy, podložené dlouholetou praxí a výzkumy, rozpracované v knize *Lidský vztah jako součást profese* (Kopřiva, 2006). Podle Karla Kopřivy hraje v pomáhajících profesích lidský vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem kromě odbornosti velmi podstatnou roli. Kvalitní vztah ze strany pomáhajícího dává základ klientovy důvěry pro přijetí pomoci a umožňuje tak dostatečné využití vlastní odbornosti pracovníka. Paradoxně ale takové klienty oceňované dovednosti, jako je například náklonnost, trpělivost, vcítění, zpravidla nejsou součástí příslušného vzdělávání pracovníků. Například ve vzorových sylabech vzdělávacích standardů pro vyšší odborné a bakalářské studium sociální práce je pouze jeden prakticky založený výběrový předmět, zaměřený na neverbální komunikaci, vedení rozhovoru, asertivitu, vymezení a udržení hranic a emoční zátěž pracovníka (Vzdělávací standardy v sociální práci, 1997). Zanedbávání rozvoje osobních předpokladů pracovníků je jistým specifikem české sociální práce, která při historicky dlouhém setrvávání v hranicích úřadování nepředpokládala osobní nasazení pracovníků a tedy i potřebu rozvoje jejich komunikačních a přesvědčovacích dovedností (Řezníček, 2000). Tento nedostatek se alespoň v oblasti sociálních služeb snaží alespoň částečně napravit nabídka průběžného celoživotního vzdělávání pracovníků, která mnohem pružněji reaguje na potřeby praxe.

Přitom se pomáhající pracovník setkává s lidmi v nouzi nebo v nerovnocenném postavení a vztah ke klientům i jeho postoje, včetně neverbálních projevů, jsou pro takové klienty velmi důležité. V případě pracovníkova neangažovaného, lhostejného, nadřazeného či arogantního přístupu může mít pomáhající činnost kontraproduktivní nebo i výrazně negativní dlouhodobý dopad. Naopak i příliš velká pracovníkova angažovanost může vést k invalidizaci či omezování autonomie klienta nebo obětování se pro klienty nebo kolegy.

1.3. Podstatné součásti vztahu pomáhajícího pracovníka ke klientovi

Profesionálním vztahem ke klientovi se podle Slovníku sociální práce rozumí „kombinace rozumějícího, ale přiměřeně rezervovaného postoje, ve kterém se pracovník neztotožňuje s klientovým hlediskem, ale dívá se na klienta a jeho sociální situaci objektivně“ (Matoušek, 2003, s. 166).

S postupným vývojem pomáhajících profesí vyvstala otázka, co je v práci s klientem účinné. Jako spojující faktor jednotlivých technik práce, rad a intervencí se ukazuje právě vznik vztahu mezi klientem a pracovníkem (Mahrová, & Venglářová, 2008). Je základem, na němž se pak další práce odehrává. Navazování a udržování vztahu ke klientům je potřebné především k podpoře jejich zaangażovanosti a motivovanosti v procesu potřebné změny (Řezníček, 2000).

Součástmi dobrého vztahu pomáhajícího pracovníka ke klientovi jsou podle Marty Venglářové (Mahrová, & Venglářová, 2008):

- **respekt** – při vzájemné úctě respektuje pracovník klienta takového, jaký je, s jeho odlišnými hodnotami a představami, snaží se ho pochopit
- **dobry úmysl** – se stálým sebekontrolním dotazováním, zda je příslušná práce stále ve prospěch klienta; v případě potřeby koriguje pracovník klientova očekávání, aby odpovídala reálným možnostem a nedošlo ke zbytečnému zklamání
- **flexibilita** – pracovník reaguje na aktuální situaci klienta
- **důvěra** – spojená s nutným spolehlivým zacházením s informacemi
- **partnerství** – i při asymetrickém pomáhajícím vztahu zachovává pracovník principy spolupráce, společného hledání příčin potíží a možností jejich řešení.

Klienti často vyhledávají pomoc v těžké životní situaci a jejich projevy či jednání mohou být i nepříjemné (Navrátil, 2001). Přesto je nutné si i k takovým klientům vytvořit dobrý profesionální vztah. Pro Pavla Navrátila jsou pro podporu kvalitního vztahu podstatné tyto klíčové postoje pracovníka ke klientovi:

- **individualizace** – při odložení stereotypů a předsudků vnímá pracovník jedinečnost každého klienta

- **nehodnotící postoj** – i při nutném posuzování klientových schopností se vyhýbá moralizujícím odsuzování
- **respekt vůči klientovu právu na sebeurčení** – respektuje práva, přání a odpovědnost klienta, i pokud je nutné upozorňovat ho na možné důsledky jeho činů
- **zachování důvěrnosti vztahu** – i při nutnosti informovat jiné odborníky je třeba, aby se tak dělo s klientovým vědomím a souhlasem
- **otevřené vyjadřování pocitů** – umožňuje klientovi bezpečné vyjadřování pocitů, včetně negativních či emočně zatížených
- **kontrolovaná emoční angažovanost** – pracovník vnímavě a odpovídajícím způsobem reaguje na klientovy pocity
- **akceptace** – s laskavostí, empatií a porozuměním zachovává pracovník respekt ke klientovi, a to i v případě jeho negativního chování; na rozdíl od dříve upřednostňovaného neutrálního a objektivního přístupu pracovník projevuje opravdovost a angažovanost.

Tyto postoje a principy ve vztahu ke klientovi vycházejí z trvalých osobnostních vlastností pracovníka, mezi něž patří především empatie, náklonnost, trpělivost a vlídnost. Bývají někdy označovány jako sociální kompetence. Osobnostní vlastnosti ideálního pracovníka z pomáhající profese výstižně popisují Bohuslav Kraus a Věra Poláčková (Kraus, & Poláčková, 2001, s. 178). Podle nich je dobrý pomáhající pracovník „prosociálně orientovaná zralá osobnost, vědomá si svého životního směřování, s příznivým a realistickým sebepojetím, osobnost bez neurotických či psychopatických rysů, s předpoklady sebereflexe vlastního rozhodování, jednání i emocí, otevřená podnětům, ochotná se sebevzdělávat i procházet pravidelnými supervizemi. Osobnost, vědomá si zavazujícího étosu pomáhající profese a řady norem, jež je při jejím výkonu nutno dodržovat.“

1.4. Specifické okolnosti, vstupující do pomáhajícího vztahu

Je třeba si uvědomit, že do profesionálního pomáhajícího vztahu vstupuje několik zásadních okolností (Kopřiva, 2006), které mají někdy skrytý vliv na to, jakým způsobem se vztah vyvíjí.

1.4.1. Subjektivita a jedinečnost vnitřního světa člověka.

Každý vnímá svět na základě svých pohledů, pocitů a zkušeností. Ze strany pomáhajícího je důležitá snaha porozumět, jak svůj svět vnímá druhý člověk a uvědomit si i subjektivitu vlastního vnímání, s převzetím vlastní zodpovědnosti za svůj vnitřní svět. Způsob nahlížení a pocity druhého je třeba brát vždy vážně. Takovému přístupu brání tendence hodnotit, poukazovat na to, co by klient měl, v horším případě devalvovat jeho pocity. Rovněž přílišná tendence diagnostikovat vede ke značnému odlidštění.

1.4.2. Vliv zkušeností z vlastní minulosti

Na aktuální situaci mají vliv citové úrazy z minulosti – mohou se stát místy zablokovaného vývoje jedince. Zvláště na základě problematických situací v dětství se vytvářejí obranné systémy, které se postupně stávají součástí jeho osobnosti. V podobě charakterových obran mohou být vytěsněny mimo vědomí, za cenu značné rigidity, ztráty spontaneity, autenticity, mnohdy i charakteristických tělesných projevů. Udržováním ochranných protiopatření zároveň váže mnoho energie. Nezpracované minulé pocity hrají velkou roli v kontaktu s druhými lidmi a až jejich uvědomění a zpracování umožňuje vnímat vztahovou situaci tak, jak odpovídá současné realitě.

1.4.3. Hranice mezi pracovníkem a klientem.

Hranice mohou být nastaveny nejasně, každý ze zúčastněných je může vnímat jinak. Při tendenci ke splývání má udržování vztahu přednost před potřebami jednotlivců. Naopak někdy jsou hranice příliš neprostupné a uzavřené, což se může stát i jako následek vyčerpání v důsledku předchozího přílišného zapojení vlastních emocí. Pro dobré udržování vzájemného vztahu je třeba citlivě dodržovat hranice mezi pracovníkem a klientem. Martina Venglářová (Mahrová, & Venglářová, 2008) rozděluje pracovní hranice na tyto typy:

- **hranice prostoru a času** – při respektování fyzických hranic a osobní zóny, s předem vymezeným časem kontaktu
- **hranice pomoci a kontroly** – v asymetrickém vztahu si je pracovník vědom toho, kdy využívá principu pomoci, s podporováním vlastního rozhodování klienta, a kdy principu kontroly, v němž sám formuluje cíle a kontroluje jejich plnění a podle okolností pak volí vhodnou možnost

- **hranice profesionálního vztahu** – je třeba vyvarovat se přílišné otevřenosti vůči klientovi, spějící k posunu profesionálního vztahu k přátelskému či přílišné zaangażovanosti pracovníka nebo naopak využívání moci nad klientem.

1.4.4. Otázka moci a pomoci

Tato otázka směřuje k rozhodování, zda řídit nebo pomáhat. Klient vstupuje do vztahu jako méně mocný a pracovník má moc mu pomoci. V některých případech má pracovník moc přidělenou institucionálně, jeho rozhodování může mít výrazný dopad na klientovu budoucnost. Jiný druh moci vyplývá z principu autority. Ta může být někdy klienty přímo vyžadována. Je velmi důležité tyto principy oddělovat a nepřenášet mezi nimi emoce. V pomáhajících vztazích je třeba aktuálně rozlišovat, kdy je vhodné klienta vést či řídit a kdy podporovat v jeho vlastním řešení situace, což je potřebné zvláště u důležitých osobních změn, které vyžadují dost času. V tom případě lze volit direktivní nebo nedirektivní přístup, tedy klienta spíše řídit a přebírat za něj větší odpovědnost, nebo mu spíše pomáhat a podporovat jeho vlastní odpovědnost a aktivitu. U neadekvátně použitého direktivního přístupu je riziko přetrvávání negativních emocí, které může trvale ovlivnit pomáhající vztah. Ukazuje se, že nedirektivní styl vede v případě úspěchu k trvalejším osobnostním změnám. Vzhledem k tomu, že vychází z nutnosti navázat kvalitní vzájemný vztah, který je pak spojen s vyšší mírou autentičnosti a emocionálních projevů, vyžaduje více času, energie a osobního nasazení.

Přebírání kontroly a nabízení pomoci důsledně ve svém přístupu rozlišuje Ivan Úlehla (1996). Je toho názoru, že nelze dělat obojí současně. Kontrola nad někým nebo také starost o někoho, i pokud je nevyhnutelná, účelná a potřebná, se od pomoci odlišuje tím, že je postavena především na zájmech jiných lidí, než těch, o které jde. Pomoc v užším slova smyslu je chápána jako výsledek vzájemné interakce pracovníka s klientem, vycházející z klientovy objednávky a pracovníkovy nabídky. Při vzájemném dialogu dojde postupně k uzavření dohody o pomoci, což vyžaduje více času a vzájemného respektu. Pomoc je pak užitečná, respektující a příjemná, neboť je založena na spolupráci rovnocenných lidí. Za známku profesionality považuje autor schopnost pracovníka mezi těmito dvěma přístupy důsledně rozlišovat, reflektovat vlastní práci a vědomě volit spolupracující nebo nadřazenou pozici.

1.4.5. Lidský vztah jako součást systému

Systémový přístup do oblasti sociálních služeb přináší Hynek Jůn (Jůn, 2010). Vnímá pracovníky i klienty jako aktivní součásti oboustranného vztahu. Pokud se v tomto vztahu vyskytnou problémy, jsou obtížné pro všechny zúčastněné a je potřeba je řešit ve spolupráci, ovlivňováním celého kontextu a změnami u všech účastníků vztahu.

Lidský vztah vždy existuje jako součást systému – každý ze zúčastněných přichází do vztahu s vlastními představami, potřebami a zkušenostmi a vztah samotný se odehrává za určitých specifických okolností. Nahlížet v takovém vztahu jen na některou z částí a domnívat se, že její změnou lze dosáhnout celkové zásadní změny, bývá dlouhodobě nefunkční a může přinést zbytečná zklamání. Při systémovém myšlení je třeba zachovávat neutrálním postoj ke všem částem systému, sledovat, jaký v něm mají význam. Místo prioritního zaměření na zkoumání příčin, které bývají obtížně dohledatelné, je kladen důraz na hledání řešení.

Karel Kopřiva (2006) poukazuje na některé paradoxy pomáhajících profesí, plynoucí z faktu, že na obou stranách pomáhající situace jsou lidé. Mezi tyto paradoxy patří:

- **mít pochopení pro každého** – ač je to proti lidské přirozenosti. Každý člověk preferuje některé typy lidí, zvláště ty, kteří jsou mu nějak podobní, někomu se pak spíše vyhýbá. Zvláště těžké však bývá přistupovat objektivně k člověku, který jednal obecně odsuzovaným způsobem a v rámci profesionální pomoci jej podporovat bez mravního odsouzení.
- **pocit úspěchu** – v pomáhajících profesích je do značné míry závislý na „úspěchu“ klienta, na jeho pokrocích, případně na oceněních z jeho strany. Pro pocit vlastního úspěchu může pomáhající pracovník dospět až k potřebě být pro druhé nepostradatelný, starat se pak více o jejich potřeby, než o své vlastní.
- **láska k bližnímu jako zboží** – plyne z toho, že člověk dostává za svou práci, která obsahuje i vztahovou složku, zapláceno. Pokud by přitom nedostal zapláceno dostatečně, nedostatek prostředků by v něm vyvolával stres, ovlivňující jeho práci.

2. Sociální práce v rámci pomáhajících profesí

2.1. Pomáhání a pomáhající profese

Pomáhání je z hlediska sociální psychologie obecný termín, spadající do kategorie prosociálního chování, jehož cílem je zlepšit situaci druhé osoby, a to aniž by vycházelo z povinnosti, například profesní, a aniž by za toto chování byla očekávána bezprostřední odměna. Do prosociálního chování spadá pomáhající chování coby konkrétní pomoc druhému člověku, který ji potřebuje. Specifickou formou prosociálního chování je chování altruistické, připouštějící dokonce možnost vlastní újmy či sebeobětování a vyznačující se vysokou mírou empatie vůči druhému člověku. Mezi formy prosociálního chování patří např. darování, sympatie a porozumění pro tíživou situaci druhého, pomoc, nabídka ke spolupráci ve prospěch potřebných, podpora (Výrost, & Slaměník, 2008).

Pomáhání bylo vždy základním pilířem křesťanské etiky a i v moderní západní společnosti je vzájemná pomoc jednou z nejdůležitějších mravních norem (Kraus, & Poláčková, 2001). V současné době globalizace a přelidnění je pomáhání již spíše kulturní hodnotou, než instinktivním projevem člověka, jemuž je při jeho zranitelnosti přirozené žít v malých společenských skupinách. S rozvojem průmyslové společnosti byly narušeny tradiční přirozené pomáhající struktury. Vznikla tak nutnost zajistit pomoc znevýhodněným členům společnosti jinou formou, zabývat se tedy pomáháním i profesně.

Mezi pomáhající profese bývají řazena odborně vyprofilovaná povolání z oblasti zdravotnické, vzdělávací, někdy i státní správy (policisté), a obecněji orientovaná sociální oblast. V té se při postupné profesionalizaci vyprofilovaly tři základní obory: sociální práce, poradenství a psychoterapie. Se zvyšováním role státu přibývala v pomáhajících oborech i sociální kontrola státních institucí. Moc, kontrola, řízení a odpovědnost se tak dostávaly do rukou pomáhajícího pracovníka. Pod vlivem humanisticky orientované filozofie a psychologie se ve vývoji pomáhajících profesí v současné době pomáhající vztah stále více proměňuje ve vztah založený na porozumění, podpoře a úctě.

Jako pomáhající profese lze v širším smyslu označit ty, jejichž posláním je podpora a péče o nejrůznější klienty, přispívající k subjektivnímu pocitu vyrovnanosti, spokojenosti a pohody nebo stimulující jejich potenciál k vyrovnání se s životními situacemi (Kraus, & Poláčková, 2001). V dimenzi pomáhání se tak mohou pohybovat všechny profese,

založené na mezilidském vztahu a komunikaci. Takové přístupy mění například i klasickou náplň učitelské profese, kterou je potřeba obohatit o sociální, pomáhající složku.

V současné době v pomáhajících profesích nastupuje nový integrační trend, vycházející z potřeb klientů. Je patrné, že i v budoucnu bude nutná týmová spolupráce odborníků z více pomáhajících profesí i zapojení více druhů služeb v rámci jedné profese. Úspěšně se rozvíjí i podíl dobrovolníků, zvláště v sociální sféře. Vystává tak nová funkce klíčového pracovníka, který bude koordinovat péči o konkrétního klienta (Matoušek, Koláčková, & Kodymová, 2005). Taková funkce odpovídá kompetencím sociálního pracovníka.

Sociální profese se na rozdíl od jiných konkrétněji odborně zaměřených pomáhajících oborů zabývají základními životními podmínkami svých klientů a cílových skupin, tedy otázkami jejich bydlení, zaměstnání, volného času, zařazení v rámci širší komunity a integrace ve společnosti. Vzhledem k tomu, že jde o základní životní potřeby a zázemí klientů, má i pracovní vztah v sociální sféře širší záběr i větší důležitost.

2.2. Sociální práce

Podle odborníků lze za sociální práci považovat odbornou činnost, která směřuje ke zlepšování vzájemného přizpůsobování jednotlivců, rodin, skupin a životního prostředí, v němž žijí (Vzdělávací standardy v sociální práci, 1997). Vede ke zvyšování schopnosti sociálního fungování, k rozvíjení sebeúcty a vlastní odpovědnosti jednotlivců s využitím schopností osob, mezilidských vztahů a zdrojů, poskytovaných společností. Tyto služby lze charakterizovat pojmy pomoc, podpora, provázení. K provádění sociální práce je třeba vysoké odborné přípravy, dosažení určitého věku, osobní zralosti, zkušenosti a etických postojů. Sociální práce vychází z prosociálního chování, v tomto případě jde ovšem o specifický případ, tedy profesionální pomáhání za úplatu.

Podoba sociální práce závisí na třech předpokladech (Řezníček, 2000). Jedním je poslání sociální práce jako profese, druhým je legislativní rámec státní sociální politiky v podobě zákonů a předpisů a třetím jsou provozní řády, organizační předpisy, způsob vedení, druhy služeb a náplně práce zaměstnanců příslušných zařízení sociální péče.

2.3. Rozvoj sociální práce a sociálních služeb v České republice

Sociální práce tak, jak ji chápeme dnes coby profesionální aktivitu, se vyvíjela především v 19. a 20. století (Navrátil, 2001), spolu s dalšími pomáhajícími obory. Své kořeny má však ve svébytných podobách v každé historické kultuře. V Evropě pak především ve formě církevních aktivit. Procesy modernizace společnosti však narušily tradiční podpůrné mechanismy, což podpořilo vznikání sociálních států, v nichž začaly sociální instituce masivně přebírat tradiční role rodin a místních komunit při řešení problémů sociálně potřebných lidí.

V naší republice má sociální práce hlubokou tradici, která však byla po druhé světové válce zpřetrhána (Řezníček, 2000). K zásadní změně došlo až po roce 1990, proto se dnešní stav poněkud liší od současného stavu například v západní Evropě a v severských státech. Československá politika v době socialismu opomíjela osoby mimo zaměstnanecký svět. Většina potřebných služeb byla poskytována velkými ústavními zařízeními s příslušnou úřední agendou, handicapovaní jedinci byli vytlačováni na okraj společnosti. Teprve se změnou režimu se situace změnila a začaly se rozvíjet alternativní sociální služby. Značného uplatnění a rozšíření dosáhly církevní organizace, nadace, zájmová a klientská sdružení. Tyto služby účinně doplňují nebo rozšiřují nabídku veřejného sektoru. To s sebou ovšem přineslo značný stupeň neformálnosti, nekoordinovanosti a nevyváženosti v kvalitě, které jsou napraveny až v posledních letech s přijetím nového Zákona o sociálních službách a s prosazováním Standardů kvality.

V současné sociální práci se i vzhledem k historii jejího vývoje objevuje několik dilemat. Jedním z nich je formalizace a de-formalizace (Navrátil, 2001). Sociální práce má dnes řadu formálních aspektů: etický kodex, metodiku práce, způsob odborné přípravy, a je finančně i organizačně vázaná na státní správu. Opačné tendence jsou spojené s deformalizací, např. podpora péče o klienty v jejich přirozeném prostředí nebo rozvoj alternativních služeb nestátního neziskového sektoru, a mnohdy vykazují vyšší efektivitu. Na tuto polaritu navazuje otázka profesionální a naopak případné neprofesionální péče přátel, rodiny či dobrovolníků, která může vést k výraznějším výsledkům, než odborný přístup. Řešením je nepochybně efektivní spojení těchto polaritních přístupů.

Systém sociálních služeb by měl zahrnovat vzájemně propojené navazující služby tak, aby při své pestrosti mohly naplňovat potřeby klientů i společnosti. Potřebná je i

spolupráce různých rezortů, tedy oblastí zdravotnictví, sociálních věcí a školství. Podílejí se na ní státní i nestátní, většinou neziskové organizace.

V současné době jsou u nás sociální služby často poskytovány ve státem financovaných pobytových zařízeních, v nichž převládá tradice uzavřených a izolovaných domovů s pevným režimem. Nápomocné služby mohou být organizovány místní samosprávou, kde rovněž často přetrvává hierarchická úřední tradice. Vlastní rozvojová práce s klienty se proto prosazuje spíše u mladších nevládních organizací, které inovují zastaralé modely práce tak, aby odpovídaly lépe potřebám klientů, a mohou flexibilněji experimentovat s různými formami činností.

2.4. Legislativní podmínky poskytování sociálních služeb

Pro zajištění kvality a standardizovaných podmínek, jimiž se poskytovatelé sociálních služeb mají řídit, je od 1.1.2007 v České republice v účinnosti Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2006) a Zákon č. 206/2009 Sb. (Zákon č. 206/2009, 2009), kterým se mění Zákon č. 108. Zákon o sociálních službách vymezuje základní pojmy a cíle sociálních služeb a možnosti jejich využívání uživateli sociálních služeb na základě smluvního vztahu. Kritériem dodržování kvality sociálních služeb je součást prováděcí vyhlášky 505/2006 Sb., přijatá pod názvem Standardy kvality sociálních služeb.

Sociální službou se rozumí podle tohoto zákona činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Jde o specializované činnosti, které mají člověku pomoci řešit jeho nepříznivou sociální situaci při podporování jeho samostatnosti a svébytnosti a ochraně jeho důstojnosti.

Dělí se na tři základní oblasti: sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Každá z nich má vyspecifikované konkrétní druhy služeb. Ty jsou poskytovány ve formě pobytové, ambulantní nebo terénní. Podmínkou poskytování sociální služby je její registrace. Lze ji tedy poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, které vzniká rozhodnutím o registraci, vydaném příslušným krajským úřadem nebo ministerstvem. Ke zrušení registrace může dojít, pokud poskytovatel sociálních služeb nesplňuje předepsané standardy kvality, jejichž dodržování kontrolují inspekce. Právnícká či fyzická osoba, která má oprávnění sociální služby

poskytovat, se nazývá poskytovatel. Je vedená v Registru poskytovatelů sociálních služeb, veřejně dostupném na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2010). V sociálních službách mohou být zaměstnání sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. V obou funkcích musí splňovat zákonem předepsané kvalifikační předpoklady.

Osoba, které je sociální služba poskytována, je nazývána uživatelem. Sociální služba je pro konkrétního uživatele poskytována na základě projednaných osobních cílů uživatele a sepsaného individuálního plánu. Ten zahrnuje jeho přání a potřeby, které se dají dosáhnout pomocí sociální služby, a stanovený postup k dosažení osobních cílů uživatele. Podrobnější postupy a metodika práce jsou obsaženy ve Standardech kvality (Standardy kvality sociálních služeb, 2010). Jejich základem je 14 klíčových témat, týkajících se nejen způsobů poskytování jednotlivých služeb, ale i ochrany osobních práv, profesního rozvoje zaměstnanců či zvyšování kvality služeb.

Sociální služby jsou v současné době financovány ze státního rozpočtu, z rozpočtů krajů a obcí, z úhrad od klientů a z ostatních zdrojů, jako jsou dary, zahraniční a domácí nadace. Finanční zdroje jsou však rozloženy nerovnoměrně, státní zdroje představují asi 40% provozních výdajů, další finanční toky jsou oddělené, neprovázané a vzájemně na sebe nenavazují. Mzdové prostředky pro zaměstnance jsou tradičně nízké. Oproti jiným pomáhajícím profesím jsou průměrné platy zaměstnanců v sociálních službách nejnižší (Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2008, 2009). Značná nevyrovnanost a nejistota se objevuje obzvláště u neziskových organizací, kterým jsou státní dotace přidělovány na každý rok zvlášť. Situace se tak mnohdy velmi komplikuje při stávajícím a plánovaném omezování finančních prostředků ze státních dotací.

2.5. Poskytovatelé sociálních služeb

Sociální práce je poskytována veřejnoprávními institucemi na úrovni ústřední, tedy celostátní, nebo místní, a soukromoprávními institucemi povahy ziskové nebo neziskové. Mezi nejčastější neziskové organizace s tímto zaměřením patří občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní obce a nadace.

V posledním desetiletí se ukazuje nutnost změny tradiční perspektivy vnímání klientů sociálních služeb (Matoušek et al., 2005). Zájmy institucí, zvláště ústavů, diktovaly způsoby poskytování služby bez ohledu na konkrétní potřeby klienta. Z dřívějšího

institučního nahlížení, spojeného s odpovídajícím směřováním financí, je třeba obrátit pozornost k respektování potřeb a problémů jednotlivých klientů. Bez hodnocení klientových potřeb a jeho situace se již kvalitní sociální služby neobejdou. Především v případě, že jsou pro takového klienta nutná opatření (umístění v ústavu nebo komplexní denní program), které následně výrazně modifikují, případně limitují jeho svět. Současné změny ve financování sociálních služeb se již snaží formou adresovaného příspěvku na péči podporovat pravomoci klienta, jeho preference a rozhodování o využití konkrétní služby.

Legislativní změny, nároky na kvalitu a změny v profesních hodnotách vedou u řady zvláště tradičně strukturovaných organizací k nutnosti komplexních změn od manažerské úrovně, přes vzdělávání zaměstnanců až po metody práce s uživateli. To vše v souvislosti s komunitním přístupem a s návazností situace v rámci místa působení organizace i v rámci celostátní profesní komunity.

3. Typy organizací v sociálních službách

3.1. Příspěvkové organizace

Označení příspěvkové organizace vyjadřuje způsob jejich financování a odpovídající právní postavení. Jejich zřizovateli jsou příslušné organizační složky státu a územní samosprávné celky. Mezi tyto organizace v oblasti sledovaných sociálních služeb často spadají původní ústavy sociální péče, které měly v naší republice z historického hlediska velkou tradici (Příspěvková organizace, 2012). Tyto organizace mají většinou samostatnou právní subjektivitu, vedení bývá jmenováno a odvoláváno zřizovatelem, který rovněž vykonává kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace a určuje výši prostředků na realizaci investičních záměrů.

Výhodou těchto organizací jsou zajištěnější finanční možnosti, co se týče rozvoje kvality a vzdělávání v rámci stávajících právních předpisů. Zároveň jsou zvýšené investice tímto směrem nezbytné, neboť jde často o požadované změny u velkých subjektů, organizovaných tradičním způsobem, které již neodpovídají novým ideovým trendům v sociálních službách. Je např. podporovaná transformace velkokapacitních ústavních služeb na formy, co nejvíce podobné běžnému životu, tedy bydlení v rodinných domech a v jednotlivých domácnostech. Tím je podporována samostatnost a vlastní zodpovědnost

lidí s postižením, jejich pracovní a společenské zařazení v přirozené komunitě. Začátkem roku 2012 bylo v projektu Podpora transformace sociálních služeb zařazeno 32 velkých ústavních zařízení z celé České republiky (Transformace sociálních služeb pro lidi s postižením, 2012). Jednotlivé vypracované projekty mohou být podporovány Národním centrem podpory transformace sociálních služeb jak formou vzdělávání, konzultací, výměny zkušeností, tak i personálně. Transformační plány pak mohou získat po schválení MPSV investiční prostředky IOP (Integrovaný operační program, 2012), určené i pro zřizování nových forem bydlení a sociálních služeb.

Vzhledem k tomu, že tato řízená a podporovaná transformace probíhá teprve od roku 2007, v současné praxi se lze u jednotlivých institucí setkat s velmi rozdílnou úrovní vlastního fungování organizace, přístupu ke klientům i k pracovníkům.

3.2. Neziskové organizace

Pojem nezisková organizace může být chápán v širším pojetí jako organizace, zaměřená především na veřejnou prospěšnost a ne na nutný zisk. V České republice splývá pojem neziskové organizace s určitými právními typy, jde tedy o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy nebo zařízení církve. K velkému rozvoji těchto typů organizací došlo po roce 1989, kdy nestátní neziskové organizace vybudovaly například množství předtím neexistujících sociálních služeb.

Mohou být jak v podobě rozsáhlých organizací se zaměstnaneckou organizační strukturou podobnou státní organizaci, tak jako skupiny místních nadšenců, kteří vyvíjejí aktivitu zcela zdarma ze svého zájmu. Všem je jim společné prvořadé zaměření spíše na určitý veřejný prospěch.

3.2.1. Rozvoj neziskového sektoru v České republice

V první etapě rozvoje neziskového sektoru po roce 1989 šlo spíše o vznikání neziskových organizací z nadšení pro nové možnosti, bez výrazného zasahování státu (Kroupa, & Štoger, 2008). V další fázi se ukázala nutnost většího odborného přístupu, jak po stránce organizační, tak ohledně získávání finančních prostředků. Z původní podpory amerických nadací se orientace obrátila na evropské zdroje. V další fázi, pokračující dodnes, dochází k vytváření sítí a partnerských spojení, které se zaměřují na příslušný záměr a společně hledají způsoby jeho financování. V průběhu tohoto vývoje se značně

proměňovala úloha státu. Od původního nezasahování státu dochází od roku 2000 ke stále větší legislativní kontrole. Neziskové organizace se tak stále více rozdělují na ty, které jsou v roli poskytovatelů služeb na objednávku veřejné správy, a tzv. „vzájemně prospěšné“ zájmové skupiny s autentickým posláním. Tím je ovšem částečně potlačován jeden z hlavních rysů neziskových organizací – jejich poslání, kreativita a potenciál inovace. Výhodou pak je reálně narůstající kvalita služeb, zaplacená ale značným tlakem na jejich jednotnost a konformitu. Neziskové organizace jsou tak ze strany státu zatěžovány vynucenou byrokracií a dozorem úřednického systému.

Pozitivní stránkou vývoje neziskového sektoru je jeho stále rostoucí role a prestiž, podporovaná financováním a ideovým zaměřením Evropské unie. Neziskové organizace se stávají součástí veřejného života a jako partner státu získávají stále větší roli.

3.2.2. Specifika neziskového sektoru

Neziskové organizace poskytují služby v nejrůznějších oblastech, od zdravotnictví, vzdělávání, sociální oblasti, kultury, volnočasových aktivit a životního prostředí po podporu specifických zájmů menšinových skupin. Jejich výhodou je pružná reakce na poptávku, zvláště místní či okrajovou, co se týče obsahu a možnost rychlé zpětné vazby. Služby jsou většinou poskytovány na odpovídající profesionální úrovni, i když se mnohdy liší v kvalitě.

Výhodou neziskových organizací je, že nejsou vázány tradicemi ani předpisy (Matoušek et al., 2005). Věnují se často nekonvenčním tématům, která tolik neoslovují společenskou většinu. Snáze nalézají skrytou poptávku po potřebných službách a často je poskytují levněji. Při svém zaměření na přednostní řešení problému, nikoli na zisk, snáze o maximálně prospěšný výsledek i při nutnosti řešit finanční zdroje, bývají schopny používat inovativní přístupy, využívat hluboké znalosti příslušné problematiky, zapojovat do řešení vhodné partnery a pracovat projektovým způsobem (Čepelka, 2003).

Některé malé neziskové organizace nemají tradiční formu hierarchického vedení. Ve vedení se mohou střídat členové týmu. Organizace často vytvářejí partnerský systém vedení, oproti státním organizacím bývá patrná vyšší angažovanost a podíl pracovníků na řízení a rozhodování. To s sebou ale může přinášet problematické křížení rolí, například i v přístupu ke klientům.

Velmi často je využívána spolupráce s dobrovolníky. Ačkoli tito nemají příslušnou odbornost, jejich výhodou je zájem o nezištnou pomoc, jejich nadšení a odlišnost přístupů, nezatížených rutinou, mnohdy i osobní zaujetí tématem či zájmová spřízněnost s klienty.

Neziskové organizace jsou financovány z různých zdrojů. Nejvíce finančních prostředků získávají ze státního rozpočtu a veřejných rozpočtů, dále z firem, nadací, sbírek, členských příspěvků, individuálních darů a z příjmů za poskytované služby a prodávané výrobky. Mohou být významně podporovány z Evropských strukturálních fondů, především za účelem rozvojových projektů, často v partnerství více spolupracujících organizací a institucí. Výhodou širších možností financování je jistá nezávislost na státu, která je však zaplacená výraznou finanční nejistotou. To se týká i státních dotací na smluvní služby, přidělovaných vždy pouze na rok na základě příslušné žádosti a schvalovacího řízení. Na těchto dotacích bývají často závislé právě neziskové organizace, poskytující sociální služby. Dalším problémem je značná náhodnost v oblasti rozvojových investic. Jiným zdrojem podpory neziskových organizací jsou nefinanční zdroje ve formě sponzoringů, darů, výrobků, služeb se slevou či zapojení dobrovolníků.

Nestabilita a nevyváženost financování, nutnost stálého aktivního vyhledávání zdrojů, problémy s převedením jednorázově podpořené služby na její dlouhodobé fungování, často nulové finanční rezervy a riziko ohrožení zavedených služeb při snížení či zrušení finanční podpory, způsobuje některým neziskovým organizacím existenční problémy. Stálá nutnost jejich řešení a potíže při vyhledávání finančních zdrojů je mohou odvádět od vlastního poslání.

Rozvoj široké nabídky služeb je přitom žádoucí např. pro cílovou skupinu lidí s mentálním postižením, protože právě v jejich případě jim pestrá nabídka služeb přináší do života podstatně více možností, než bylo při dřívějším regulovaném přístupu k sociálním službám zvykem.

4. Sociální služby pro lidi s mentálním postižením

4.1. Lidé s mentálním postižením

Mentální postižení je souhrnné označení pro vrozené a trvalé omezení adaptačních schopností, vyznačující se podprůměrnou úrovní intelektových schopností a citelným

omezením, například v oblasti komunikace, sebeobsluhy, sociálních a interpersonálních dovedností, možnosti vlastního bydlení, využívání běžných služeb, vzdělávání, práce a volného času (Matoušek et al., 2005). Sebeobhájci, tedy zástupci takto postižených, se definují jako lidé, kteří mají problémy v učení, porozumění, orientaci a komunikaci. V sociálních službách se používá i obecnějšího termínu lidé s postižením.

V těchto definicích ukazuje zdůraznění lidskosti oproti diagnóze preferenci v nahlížení na klienty s postižením z jejich pohledu, tedy z hlediska vnímání jejich běžných potřeb, často totožných s potřebami lidí bez postižení. Ať už jde o oblasti vzdělávání, práce, kontakt s vrstevníky či zapojení v rámci širší společnosti. Tento trend ukazuje na potřebu proměny typu odpovídajících služeb z omezujících ústavních směřem k alternativám s bohatou nabídkou možností, směřujících k co největší samostatnosti těchto lidí a k využití možností jejich přiblížení běžnému životu, jaký vedou jejich nepostižení vrstevníci.

Mentální postižení, mentální retardace, je duševní opoždění, které se z diagnostického hlediska dělí podle úrovně inteligence na lehkou, středně těžkou, těžkou a hlubokou (Říčan, & Krejčířová, 2006). Těmto stupňům odpovídá míra vzdělavatelnosti, vychovatelnosti a možnosti sebeobsluhy.

U lidí s těžšími formami mentálního postižení vyvstává problematika omezení nebo zbavení způsobilosti k právním úkonům. Jak ale praxe ukazuje, problémy v oblasti odpovědného právního chování se vyskytují i u postižených s lehčími formami mentální retardace. V této oblasti u nás chybí realitě lépe odpovídající zákony a instituce právní ochrany.

4.2. Principy práce s lidmi s mentálním postižením

Práce s lidmi s mentálním postižením má svá specifika. Pro nepostižené lidi je jejich svět hůře srozumitelný, proto je potřebná i obecná znalost problematiky a chuť proniknout do světa těchto lidí (Mahrová, & Venglářová, 2008). Postižení se projevuje především nízkou úrovní rozumových schopností, tedy i nízkou schopností učit se ze zkušenosti, nízkou kontrolou emotivity, nízkou schopností odhadovat vlastní možnosti, vysokou sugestibilitou, vysokou potřebou akceptace, omezenou schopností rozumět řeči a používat ji, tendencí ke stereotypnímu chování a ke konkrétnímu myšlení bez schopnosti zobecňovat. Tyto vlastnosti často vyvolávají tendenci přistupovat k těmto lidem podobně

jako k dětem s odpovídajícím mentálním věkem. Tito lidé však mají řadu potřeb, odpovídajících potřebám jejich vrstevníků, tedy jejich skutečnému věku, což je nutné při přístupu k nim a nabídce služeb mít stále na paměti. Jejich schopnost učit se je snižená, což obnáší ze strany pomáhajícího potřebu velké trpělivosti, vytrvalosti a podpory, neboť učení se novému vyžaduje výrazně více času a adekvátní individuální postupy. Osvobození se od předsudků a vnímání každého jednotlivce jako individua, se zcela specifickými schopnostmi a potřebami je v těchto případech obzvláště významné.

Praxe ukazuje, že tito lidé se sníženými mentálními schopnostmi výrazně citlivěji reagují na emoční podněty. Kvalitní pozitivní vztah pomáhajícího pracovníka proto u nich dosahuje ještě větší důležitosti, než u jiných skupin klientů. Při komunikaci s mentálně postiženými rovněž hrají oproti běžné komunikaci významnější roli neverbální techniky a tělesné projevy. Při komunikaci je třeba se opakovaně ujišťovat, zda klient porozuměl. Pracovník je často v pozici toho, kdo na základě dobrého porozumění a empatie vyslovuje to, co klient sám vyslovit nedovede nebo nemůže. Role psychické podpory, vyjadřování zájmu o problém a dostatečný prostor pro vyjadřování emocí a pocitů mají rovněž velký význam. Dobré naslouchání a hledání způsobů porozumění ze strany pomáhajícího může vést k originálnímu či netradičnímu přístupu a lepšímu využití mnohdy skrytých schopností klienta. Tím lze podpořit jeho aktivitu a motivaci k činnosti a k samostatnosti. Je třeba soustředit pozornost především k vyhledávání toho, co klient může, zdůraznit tím i jeho schopnost se vyvíjet, nikoli jej zbytečně invalidizovat.

Při práci s lidmi s mentálním postižením je třeba čelit mnohým mýtům a mylným představám. Například že kognitivní handicap obnáší i emoční nebo sociální nedostačivost. Je potřeba uvědomit si, že emoční zralost a vztahová potřeba lidí s mentálním postižením může být stejná nebo i větší, jako u jiných lidí. Rovněž léta prožitých životních zkušeností se v této oblasti významně projevují.

Od určitého věku jsou lidé s mentálním postižením dospělí, i když stupeň jejich vývoje v určitých oblastech odpovídá myšlení, prožívání či chování různě starých dětí. Nelze je proto klasicky vychovávat. Je nezbytné hledat jiné způsoby, podporovat jejich vývoj a odpovědnost, vlastní rozhodování a naplňování potřeb, odpovídajících i skutečnému věku. Tito lidé reagují velmi vnímavě na prostředí a přístup druhé osoby, což je třeba dát pro porozumění do souvislostí. Velmi pomáhá i prostor pro vlastní rozhodování, což podporuje vnímání klienta jako dospělého jak ze strany pečovatelů, tak jeho samého. Důležité je i vnímání odpovídajících potřeb partnerských a sexuálních vztahů. V tomto ohledu je třeba

jednoznačně odlišit rodičovský přístup s výraznou ochrannou funkcí od podpůrného přístupu, který připouští i míru vhodného rizika na cestě za samostatností. V tomto ohledu se někdy dostávají do konfliktu pracovníci sociálních služeb s rodiči jejich dospělých klientů, kteří navíc někdy mívají i legislativně potvrzené opatrovnictví, a tedy určitou rozhodovací moc ze zákona. Vždy je třeba volit zdravou míru rovnováhy, individuálně podle možností a potřeb klienta.

Pro lidi s mentálním postižením je často nepřístupné jejich vlastní prožívání (Pörtner, 2009). Může to být způsobeno jak nevhodnou, spíše inkongruentní výchovou, tak omezenými dispozicemi porozumět svému prožívání a chování. V důsledku toho někdy potlačují své pocity, nebo je vůbec nevnímají. Proto je vhodné věnovat těmto oblastem zvýšenou pozornost, vnímat, přijímat a reflektovat nálady klientů a zabývat se jimi. Účinné bývá, je-li pracovník záměrně vzorem, vyjadřuje vhodným konstruktivním způsobem i negativní pocity, ukazuje způsoby, jak je zvládnout bez pocitů viny. Zároveň se tím předchází vytěšňování pocitů a jejich následné nekontrolované eskalaci.

V případě, že jde o klienta, který není schopen komunikovat obvyklými způsoby a navázat běžný vztah se svým okolím, je obzvláště vhodné využít principů na osobu zaměřeného přístupu, případně specifických metod preterapie. Touto metodou lze navázat kontakt na základě vhodného reflektování situace, tělesného kontaktu, emočních mimických změn, slovního reprodukování nebo zopakování reflexí (Pörtner, 2009). Neverbální komunikace, včetně komunikace dotekem je pak základním dorozumívacím prostředkem, poskytujícím informace především o emočním prožívání.

Pracovníci sociálních služeb se často mohou setkávat s tzv. problémovým chováním, které takto ovšem bývá nahlíženo a nazýváno především z hlediska běžných norem. Z hlediska potřeb, komunikačních možností nebo způsobů zvládnání požadavků reálného života u lidí s mentálním postižením pro ně však může být velmi funkční. Je pak nezbytné nahlížet na řešení takového chování nikoli jako na záležitost klienta, ale řešit je v rámci celého systému. Zvažovat tedy možnost změn u klienta, pracovníka, i v kontextu situace či organizace (Jůn, 2010). V případě, že chování přejde do fyzické agrese, je třeba uzpůsobit reakce podle emoční fáze klienta, tedy podle toho, zda se rozčiluje, je fyzicky agresivní nebo se uklidňuje. Lze pak volit různé strategie, např. převést pozornost jinam, verbálně či neverbálně klienta zklidňovat, problém ignorovat nebo naopak vyřešit, nebo použít vhodné restriktivní opatření. Hynek Jůn dělí takové scénáře na preventivní, terapeutické a krizové a zdůrazňuje, že princip jejich účinnosti je v tom včas rozeznat, který z nich je vhodný

v jaké situaci použít. Pro pracovníky je přitom velmi důležité znát základní principy zvládnutí situace a zároveň jim čelit včasným porozuměním klientům. Jinak by pro ně mohly být takové situace trvale stresující a zatěžující. Je proto potřeba i sebereflexe při vnímání situace, aby se pracovníci vyhnuli některým kognitivním a atribučním chybám.

4.3. Humanistický přístup

V praxi sociální práce s lidmi s mentálním postižením se ukazuje velká účinnost na osobu zaměřeného přístupu, který vychází ze stejných principů, jako na osobu zaměřená psychoterapie Carla Rogerse. Výstižnými slovy Marlis Pörtner „na zacházení s lidmi s mentálním postižením se obzvlášť jasně, jako pod zvětšovací sklem, ukazuje, o co v podstatě v práci s lidmi jde“ (Pörtner, 2009, s. 11). Dokonce se stává, že pokud pracovníci sledují nejučinnější cestu práce s postiženými klienty, dojdou ke stejným principům i zcela intuitivně, aniž by základy metody explicitně znali (Pörtner, 2009). Základem je brát postižené osoby vážně, důvěřovat jim, mít pro ně porozumění, ponechávat jim vlastní odpovědnost a iniciativu. Humanistický přístup vychází právě z vnímání svébytnosti každého člověka a z předpokladu, že každý člověk má schopnost růstu a sebeaktualizace, a tedy i schopnost změn a řešení vlastních problémů. Takových změn se nejlépe dosáhne, když se podaří porozumět pohledu druhého člověka na svět. Již zážitek takového porozumění je podporou jeho dalšího vývoje. Změny se daří teprve tehdy, když je člověk přijímán takový, jaký právě je.

Mezi základní postoje v humanistickém přístupu patří empatie, tedy snaha o přesné a vnímavé pochopení prožívání a pocitů druhého člověka, úcta k jeho osobnosti, tedy akceptace bez hodnocení, kongruence a opravdovost pracovníka, bez skrývání se za profesionální masku.

Principy na osobu zaměřeného přístupu v práci s lidmi s mentálním postižením (Pörtner, 2009):

- nevycházet z vlastních představ o tom, jací by lidé měli být, ale z toho, jací jsou a jaké jsou jejich někdy i skryté možnosti
- brát lidi vážně v jejich rozdílnostech, osobitosti a jedinečnosti, potřebách a zájmech
- snažit se nalézat porozumění způsobům vyjadřování postižených osob, navázat kontakt v rámci jejich komunikačních možností, uvědomovat si, že i chování, kterému pracovník nerozumí, má pro klienta nějaký smysl

- vnímat a akceptovat prožívání lidí s postižením, jejich emoce
- podporovat je v rámci vlastních možností v nalézání svébytné cesty zacházení s realitou, uvědomovat si, že potenciál změny není v deficitech ale ve vnitřních zdrojích, přičemž důležité jsou i malé kroky
- brát přitom na zřetel vlastní vnitřní zdroje i zdroje společné a podporovat, využívat vlastní jedinečnou osobnost
- pracovník má být přístupný jako osoba, uvědomovat si svůj vlastní podíl na situaci, přemýšlet o něm z hlediska zcela osobního i z hlediska svého každodenního jednání
- vzhledem k intenzivnějšímu zapojení osobnosti pracovníka jsou velké požadavky na vlastní sebereflexi, rozvoj osobnosti, vnímání osobních souvislostí. Mít svůj osobní život jako protiváhu náročné práce, která práci poskytuje zázemí.

Obtížné je na tomto přístupu dát do rovnováhy tyto principy a např. určité situační meze, rámec instituce, poskytující službu i vlastní omezení pracovníků. Rovněž stanovit maximální a přitom dostatečně bezpečný prostor pro vlastní rozhodování a iniciativu klienta. Někdy je potřebné podporovat svébytnost klienta, i pokud je jeho chování nějak nevhodné. I když se zdá v jistém smyslu tento přístup náročný, v důsledku napomáhá jak velké efektivitě práce, rozvoji klientů, tak v následném vývoji i ulevuje pracovníkům. Navíc umožňuje řešit zatěžující a někdy zdánlivě neřešitelné situace, kdy se např. rozhovory stále točí v kruhu, klient volí zatěžující strategie získávání pozornosti, dochází k bojům o moc, případně eskaluje agresivita. S postupujícím časem lze zaznamenat výhody ušetření času a energie ze zbytečných oboustranných mocenských bojů, nadměrného přebírání odpovědnosti, nepochopení. Naopak narůstá spolupráce a oboustranný pocit uspokojení.

Jistou výhodou i nevýhodou je při tomto přístupu paradoxní jev, že čím lépe se pracovníkovi v práci s klientem daří, tím více je pro klienta postradatelný. Kritériem kvality práce pak není to, co pracovník dělá zjevně, ale to, co umožňuje dělat lidem, o které pečuje. Znamená to nikoli nic nedělat nebo být horlivě aktivní, ale být s klientem v bdělé a pozorné přítomnosti. V tom může být tento přístup mnohem náročnější, výsledky se dostavují teprve postupně. Navíc je třeba, aby byl pracovník připraven i vhodnou formou vzdělání, které by v tomto případě mělo být do značné míry sebezkušenostní. Potřebná je i průběžná sebevýchova a autoregulace, vedoucí ke zvyšování zralosti osobnosti, k sebepoznání a ke zdravému sebevědomí (Jankovský, 2003). Pro dobrou

sebereflexi je třeba využít vhodného kritického přístupu, sebezpozorování a introspekce, vycházející z pokory a odpovědnosti.

Zajímavým aspektem jsou přitom osobní zisky, které pracovník může mít. Při nutnosti osobního zapojení a dosažení jisté vnitřní rovnováhy je podněcován k vývoji vlastní osobnosti, k získávání vnitřních osobních dovedností, k lepšímu porozumění sobě samému. Při takovém rozvoji může naopak získat více energie a pozitivnější ladění po uvolnění dosavadních bloků a aktivizaci vnitřních zdrojů. Pokud dojde ke skutečnému, i když dočasnému setkání dvou lidí, je pak uspokojení vzájemné, tedy i na straně pracovníka.

Z výše uvedeného je patrné, že úmyslné zavádění na osobu zaměřeného přístupu do sociální služby má větší naději na úspěch, pokud jsou na něm zainteresovaní všichni pracovníci a je aktivně podporováno vedením organizace. Společně se dají nejlépe překonávat mnohé nesnáze, které při významných změnách stávajícího přístupu přicházejí ze všech úrovní systému. Zároveň je nezbytné, aby se vedoucí pracovníci paralelně vztahovali ke svým podřízeným na základě stejného přístupu. Je nutné vytvořit prostor pro sebereflexi, sebezkušenostní vzdělávání a pravidelnou kvalitní supervizi. Výhodou je, že tento přístup při vnímání a prosazování odpovídajících priorit není tolik závislý na finančních zdrojích a v důsledku zvýšení efektivity a kvality práce i spokojenosti pracovníků i klientů může mít pozitivní ekonomický dopad.

Pro pracovníky je důležité ujasnit sobě i druhým zcela zřetelně, jakou povahu a meze jejich vztah ke klientům má (Pörtner, 2009). Vztah zůstává do značné míry jednostranný, protože v něm nejde o potřeby a soukromý život pečovatелů, ale o potřeby a život jejich klientů. Pokud pracovníci neoddělují důsledně svůj soukromý život od pracovního, hrozí jim při příliš osobním zaujetí rychlé vyhoření, kterému mohou pak čelit i nevhodným chováním. Taková situace může mít i patologický charakter, pokud pracovníci realizují nevědomě u klientů vlastní nenaplněné potřeby. Z hlediska klientů je při přehnaně osobním vztahu s pracovníkem rovněž kontraproduktivní nezbytné střídání a případná fluktuace pracovníků. Proto je důležité vyvažovat vhodnou míru vztahovosti i odpoutávání, důsledně podle potřeb a vývoje klienta.

4.4. Sociální služby pro lidi s mentálním postižením

Stále více se v oblasti sociálních služeb pro lidi s mentálním postižením prosazuje hledisko, které vychází z hodnocení kvality jejich života ve srovnání s vrstevnickou

skupinou bez postižení. Tradiční model ústavní péče je málo orientovaný na rozvoj adaptačních dovedností klientů, má spíše tendenci k izolaci od vnějšího světa a způsobem poskytování služeb nezohledňuje individuální potřeby klientů. V současné době je upřednostňován trend podpory v dosahování co největší samostatnosti a nezávislosti klientů v rámci života, směřující k integraci v místním společenství. Takový systém ovšem předpokládá rozvinutou síť různě odstupňovaných služeb s dostatečným výběrem možností i transformaci stávajících velkokapacitních služeb.

Před rokem 1989 se služby pro mentálně postižené omezovaly na ústavy sociální péče. Nově vznikající služby měly z počátku především charakter denních a týdenních zařízení podporujících smysluplné trávení volného času, mnohdy s podporou rozvoje dovedností a samostatnosti uživatelů. Po roce 1995 se začaly rozvíjet služby zaměřené na podporované zaměstnání a na komunitní, chráněné či podporované bydlení (Matoušek et al., 2005).

Služby se zaměřují na tyto oblasti:

Práce

- podporované zaměstnávání – pomoc v nalezení a udržení pracovního místa na otevřeném trhu práce
- programy přechodu ze školy do zaměstnání – podporou individuálních praxí na běžných pracovištích ještě v době vzdělávání
- tréninkové programy – podpora utváření pracovních návyků, zlepšování komunikace, sociálních dovedností
- chráněná pracoviště a chráněné dílny – výroba a služby mimo běžné podmínky práce, na pracovišti ve spolupráci s podobně postiženými, pod vedením asistenta

Bydlení

- chráněné bydlení – v zařízených bytech či domech s podporou asistenta, odpovídající rozsahem potřebám uživatelů
- podporované bydlení – s co nejmenší nutnou podporou asistentů
- komunitní bydlení – např. typ camphillské komunity, kde žijí společně lidé s postižením i bez něj, se zajištěním pracovního i volnočasového programu
- komunity lidí s postižením - členové komunity se dělí o povinnosti při péči o domácnost, asistent organizuje potřebné činnosti

Volný čas

- programy ve stacionářích – podpora rozvoje různých dovedností
- zájmové kroužky – běžné volnočasové aktivity s podporou dopravy klientů
- večerní školy – vzdělávací aktivity pro obnovu a rozšiřování znalostí
- vrstevnické programy, setkávání ve skupinách – podporují začlenění do běžných společenských aktivit
- asistence – podpora pro nalezení a rozvinutí individuálních aktivit.

Uvedené služby jsou technicky a metodicky realizovány asistenčně nebo individuálně, se zaměřením na jednotlivce, nebo skupinově.

5. Etické zásady a hodnoty v sociální práci

5.1. Obecná etická pravidla

Význam etiky a hledání etických pravidel v různých profesních oblastech má několik společných obecných prvků. Nepochybné je, že účelem je určité zastřešení lidského rozhodování a chování, překračující momentální rámec do jiné vyšší obsažnější úrovně. Určitá etická pravidla v psané či nepsané podobě jsou a byla součástí všech kultur. V lidské historii mají často podobné obsahy, neboť v principu směřují k obecnému prospěchu, překročení zájmů jedince, k usilování o dobro druhých lidí a o lidskou sounáležitost, solidaritu, objasnění toho, co je a co není v lidském konání správné. Součástí je uznání důstojnosti, svobody i odpovědnosti každého člověka (Nytrová, & Pikálková, 2007). Hledání těchto pravidel přichází na řadu ve chvíli, kdy se člověk jako jedinec dostává do vztahu s druhými lidmi, snaží se přitom uvést do souladu vlastní cíle s cíli druhých lidí.

V současné době globální civilizace přichází výzva k hledání takové etiky odpovědnosti, tolerance, snášenlivosti a partnerství, která by mohla být přijatelná pro všechny stávající kultury. Z tohoto podnětu vznikly i legislativně podložené dokumenty, týkající se základních lidských práv (Listina základních práv a svobod, 1992), se kterými musejí být v zemích, které se jimi chtějí řídit, v souladu i následné zákony a zavazující etické kodexy. Je nepochybné, že tyto etické obsahy přináší systém hodnot, který je

v určité protiváze proti hodnotám stávající postmoderní společnosti, založeným spíše na individualismu, sebesprosazení, výkonnosti, překotném technologickém pokroku. Nová etika tak staví proti následnému odcizení a principu výkonu lidskost a princip účasti. V pomáhajících profesích, kde jsou lidé objektem i subjektem pracovního úsilí, jsou tyto principy obzvláště zesíleny a zpětně přinášeny ve vyšší míře většinové společnosti. Zároveň se však v praxi objevuje odpovídající konflikt, neboť vlastní realizace poslání pomáhajících profesí se děje na poli stávajících ekonomicko politických systémů, s jejich často odlišnými systémy hodnot. Proto je nutné etické principy zvědomovat, komunikovat a rozvíjet na všech úrovních.

Zvláště v pomáhajících profesích, v nichž je pracovník často v přímém kontaktu s klientem a důsledky pochybení mohou mít bezprostřední a zásadní dopad na druhé lidi, je vysoká míra propracování etických otázek zásadní. Dalším z problematických faktorů je okolnost, že hlavním pracovním nástrojem zde bývá osobnost pracovníka, jeho vzdělání, dovednosti, i momentální emoční stav. V pomáhajícím vztahu pracovník většinou vystupuje v roli toho, kdo má v pomáhající situaci větší kompetence a tedy často i větší moc. To klade velké požadavky na jeho morální vyspělost a soulad etických principů a jeho osobních hodnot s profesními. Vzhledem k tomu, že praxe přináší četná etická dilemata, napomáhají jasné a konkrétní etické principy kontinuitě v návaznosti práce zaměstnance na morální a hodnotové normy organizace, návaznosti služeb organizace na preferované přístupy v příslušném oboru, a napomáhají rovněž časové a vztahové kontinuitě z hlediska prožívání klientů.

5.2. Etické kodexy v sociálních službách

Lze říci, že v každém oboru pomáhajících činností jsou dnes na různých profesních úrovních rozpracovány nebo projednávány etické kodexy, s v zásadě podobně směřujícími obsahy, ale s jinými oblastmi odborného zaměření. Výhodou kodexů je, že poskytují konkrétní vodítka k uplatňování etických principů organizacím i jednotlivcům, omezují nekonzistentnost a subjektivitu při rozhodování.

Etický kodex sociálních pracovníků (2006), sestavený a schválený Společností sociálních pracovníků, zdůrazňuje především právo na jedinečnost každého člověka a právo na co největší seberealizaci v rámci stávajících možností. Pomoc lidem vycházející z vlastních znalostí, dovedností a zkušeností pracovníků, z poskytování služeb na nejvyšší

odborné úrovni, a upřednostňování profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy.

V dalších rozpracovaných částech se tento etický kodex soustřeďuje na vztahy ke klientovi, k zaměstnavateli, ke kolegům, k povolání a odbornosti i rámcově ke společnosti. Ke zdůrazněným specifikům sociální práce patří především celostní přístup při jednání s klientem, snaha o rozpoznání všech aspektů jeho života a jeho přirozeného prostředí. Součástí je především podpora vědomí vlastní odpovědnosti, zapojení klienta do řešení vlastních problémů, ochrana důstojnosti, lidských práv, soukromí. Pracovník má se všemi klienty jednat s účastí, empatií a péčí. Vůči zaměstnavateli dbát na podporu co nejvyšší kvality nabízených služeb. Ve vztahu ke kolegům respektovat jejich znalosti a dovednosti a v zájmu zvyšování kvality rozšiřovat spolupráci s nimi, respektovat názorové rozdíly, vhodně formulovat kritické připomínky a aktivně dbát na rozvoj etického přístupu i v rámci pracoviště. Sám je z hlediska etiky zodpovědný za svá rozhodnutí. Etický kodex zdůrazňuje celoživotní vzdělávání i v rámci profesní spolupráce.

Méně obvyklé jsou body, podle nichž má sociální pracovník dbát i informovanosti občanů o porušování práv a zákonů, podporovat změny v zákonech, podporující spravedlnost, včetně spravedlivého rozdělování společenských zdrojů. Problematickým může být bod, podle kterého má požadovat uznání vlastní zodpovědnosti vůči kolegům, zaměstnavateli, profesní organizaci nebo zákonným ustanovením i když jsou tyto zodpovědnosti ve vzájemném konfliktu.

Mezi základní problémové etické okruhy mohou patřit otázky ve kterých případech při společensky nežádoucích situacích zasahovat do života občana nebo jeho okolí, kterým případům dát při dlouhodobém působení přednost, kolik pomoci a péče poskytnout, aby klienta podpořily k vlastní odpovědnosti a nevedly ke zneužití, a kdy s takovou pomocí přestat. Další problematické situace se mohou vyskytnout při konfliktu zájmů mezi různými složkami a úrovněmi pomáhajícího vztahu, včetně odlišných zájmů pracovníka a klienta. Mnohé konflikty mohou vyplynout ze souběhu kontrolní a pomáhající funkce pracovníka.

Jednoznačným doporučením je takovými dilematy se společně zabývat jak na úrovni kolegiální či zaměstnanecké, tak na úrovni odborně profesní. Nicméně i z tohoto kodexu vyplývá podpora kvalifikovaných a lidsky správných rozhodnutí pracovníka v dané situaci. Ta je možná především při dosažení co největšího profesního i osobnostního rozvoje

pracovníka a zajištění kvalitních dlouhodobých podmínek jeho práce ze strany organizace, ale i vzdělávacích a státních institucí.

Tento etický kodex je v souladu s všeobecněji pojatým mezinárodním (Mezinárodní etický kodex, 2004), přijatým Mezinárodní federací sociálních pracovníků, v němž se navíc uvádí i konflikty z limitovanosti společenských zdrojů a z ochrany zájmů klientů proti požadavkům společnosti na efektivitu a užitečnost.

5.3. Hodnoty

Systém hodnot je v bezprostřední souvislosti se stanovenými základními etickými principy, tyto principy přitom více konkretizuje. Zatímco etická pravidla mohou být dosti externalizovaná, hodnoty mají významnou vnitřní interní či subjektivní složku a v důsledku toho vzniká potřeba být s nimi v souladu, jinak hrozí obtížně únosný konflikt zájmů.

Mezi základní hodnoty v sociálních službách patří úcta k člověku, ochrana osobních práv, partnerský přístup, individualizace péče, respekt k autonomii, potřebám a přáním, podpora samostatnosti, víra v lidský potenciál a možnosti jeho rozvoje, podpora přirozeného sociálního začleňování klientů. Takové hodnoty mohou vytvářet určitou protiváhu při současné snaze standardizovat, specifikovat a vyčíslit činnosti služeb. Nesou v sobě určitý nevyčíslitelný aspekt těchto činností, který má však velký dopad na kvalitu služeb.

Systém hodnot je podstatnou součástí každé organizační kultury. Jasně stanovené a udržované hodnoty v organizaci napomáhají kvalitnímu začleňování nových pracovníků, zvláště absolventů vzdělání, k určité socializaci do profese. Je rovněž nezbytné, aby deklarované hodnoty byly shodné s každodenní praxí. Systémy sdílených hodnot, často navenek slovně vyjádřené, jsou dnes velmi často orientovány na klienty (Tureckiová, 2009). Organizace se tak snaží prezentovat svůj vstřícný postoj k nim, snahu vyjít vstříc jejich potřebám. Smysl práce s klienty a základní postoje bývají vyjádřeny v deklarovaném poslání organizace. Každá organizace má i v rámci navenek prezentovaných a více či méně dodržovaných požadavků na etiku a kvalitu práce s klienty i specifický přístup ke klientům, vlastní vnitřní systém postojů a přesvědčení (Jůn, 2010), který přitom bývá i mezi podobně zaměřenými organizacemi velmi odlišný. Někdy se ale může vyskytovat mnoho odlišností v přístupu ke klientům i v rámci jedné organizace.

Zvědomění a soulad hodnot může napomáhat individuálně řešit etická dilemata, před která bývají pracovníci sociálních služeb často postaveni. Téma hodnot v pomáhajících profesích je důležité z více důvodů. Jedním z nich je možnost určitého zastřešení a sjednocení činností jednotlivce, týmu a organizace v rámci základního směřování oboru a možnost mezioborové návaznosti. Sjednocení základních hodnot je důležité například i pro nezbytnou návaznost sociálních a zdravotnických služeb (Havrdová, 2010). Na základě jasných a dostatečně prezentovaných hodnot je možné rovněž sladit celospolečenské vize, legislativní nástroje, krajské a komunitní plánování služeb a fungování jednotlivých organizací, až k jednotlivým pracovníkům, jako posledním výkonným článkům, skrze něž se jejich chováním a přístupem ke klientům hodnoty realizují.

Základní soulad hodnot je obecně pro spolupráci a podobné směřování klíčový zvláště v partnerském systému, ke kterému oproti dřívějšímu striktně hierarchickému dnes řada organizací směřuje. I na základě výzkumů se ukazuje, že neshoda v hodnotách může mít velmi podstatný význam pro snížení efektivity práce a může dokonce vést ke kariérní krizi, případně až k vyhoření zaměstnanců (Leiter, 2008). K rozdílu v hodnotách může dojít nejen, jsou-li deklarované hodnoty organizace odlišné od vnitřních. Problém může nastat, i pokud některé hodnoty nejsou zřetelně ujasněny či vyspecifikovány a rozdílnost se ukáže až v kritické situaci. Kongruentní systém hodnot podporuje pracovníkovu sounáležitost, posiluje jeho motivaci pracovat pro společné cíle.

6. Zajištění kvality práce v sociální oblasti

6.1. Specifika práce v sociálních službách

Z výše uvedeného vyplývá, že práce v sociálních službách přináší některé paradoxy, které je třeba zvažovat, aby si zachovávala svou kvalitu a tím i smysluplnost. Jedním ze specifík je požadavek osobního nasazení pracovníků při řešení problémů jejich klientů. V naší republice se donedávna upřednostňoval spíše úřednický přístup, uvádějící klienty do situace podřízených žadatelů o podporu. Tato situace se však mění, proto je třeba zabývat se značnými nároky na emocionální rovnováhu a výdrž pracovníků, vzhledem k současnému požadavku na jejich osobní zaujetí a zároveň hodnotovou neutralitu (Řezníček, 2000). Pracovníci nemohou trvale přebírat řešení problémů svých klientů, pouze jim v tom napomáhat. U nespolupracujících klientů proto nemohou dosáhnout

potřebných výsledků, což však nesmí snižovat pracovníkovu vytrvalost a motivaci. Naopak pokud je spolupráce úspěšná a vytvoří se silné meziosobní vztahy, mohou vznikat vazby vzájemné závislosti.

V pomáhajících profesích nevyhnutelně dochází k prolnutí klientova a pracovníkova světa (Matoušek et al., 2005). V pomáhajícím vztahu se pracovník stává klientovi nástrojem, pomáhajícím mu v naplňování jeho potřeb, ale rovněž přítomnost klienta aktivuje v pracovníkovi jeho potřeby. V kontextu pracovníkova osobního příběhu se může klient stát „zástupcem“ reálné osoby, takže k němu již pracovník přistupuje v rámci osobního kontextu. To může sice zvýšit pracovníkovu motivaci, ale hrozí riziko, že klient bude využíván v rámci řešení pracovníkova osobního problému či potřeby.

Problematické bývá také postavení pracovníka mezi klientem s jeho osobními problémy, potřebami a přáními, a požadavky a pravidly společnosti, reprezentované jejími normami, zákony a předpisy. Pracovník se pak svou odborností stává prostředníkem mezi normami společnosti a přesvědčením klienta (Úlehla, 1996). Z principu takové pozice by pracovník měl působit ve smyslu změn jak u klienta, tak ve společnosti, aby společenské vnímání problémů dané skupiny klientů odpovídalo realitě a z reality vycházela i zákonná opatření.

6.2. Rizika negativních jevů v pomáhajících profesích

6.2.1. Specifická rizika v pomáhajících profesích

V pomáhajících profesích jsou pracovníci vzhledem k soustavné práci s lidmi a zvýšené odpovědnosti za druhé vystavováni někdy akutnímu, častěji pak dlouhodobému stresu. Z výzkumů (Míček, & Zeman, 1997) vyplývá, že vliv stresujících mezilidských vztahů se výrazněji projevuje právě v povoláních, která mají těžiště v duševní práci a v působení na lidi. Mezi nejčastější zdroje stresu patří příliš mnoho povinností, nedostatek času, problémy s chováním klientů, jejich nezájem o zlepšení, špatné vztahy v pracovním kolektivu a s nadřízenými, projevy mobingu na pracovišti, nepochopení mezi muži a ženami, ze strany společnosti pak znevýhodněné postavení žen, byrokratismus či převládající jednostranný hodnotový systém, např. konzumentské zaměření podceňování příslušné profese, což se může projevovat i obecnou úrovní mezd v daném oboru.

Možné dopady stresovanosti pomáhajícího pracovníka v sociálních profesích odpovídají tomu, jak je výstižně popsali na základě dlouhodobých výzkumů v případě učitelů autoři Libor Míček a Vladimír Zeman (Míček, & Zeman, 1997). Vliv stresovanosti pracovníka na jeho mezilidské vztahy se ukazuje především v těchto projevech:

- nepřirozenost, formalismus, křečovitost ve vztahu k druhým
- negativní vidění druhých lidí, pod vlivem stresu je vnímá v horším světle
- relativizace přátelských a rodinných vztahů, včetně negativního pohledu na minulost i budoucnost
- soutěživost a agresivita, např. ve snaze uspořít čas, nebere ohled na druhé, svaluje na ně vinu, vyhledává konflikty
- atributivní teorie jsou v trvalém stresu horlivěji zastávány v tom smyslu, že za neúspěchy vlastní mohou okolnosti, naopak neúspěchy způsobené druhými jsou více přisuzovány druhým
- postoje vůči klientům jsou výrazně ovlivněny tím, že se pracovník soustřeďuje sám na sebe a problémy klientů nebo adekvátní péči o ně odsouvá i v práci stranou, přestává se o ně zajímat, případně jde o určitý demonstrativní pseudozájem.

6.2.2. Syndrom pomáhajícího

Vzhledem k vysoké míře uplatnění osobnosti pomáhajícího se může objevit značné nebezpečí, pokud není tato osobnost dostatečně vyvážená a vyvážená. Pro slabé, vnitřně nejisté či nějakým způsobem neurotické osobnosti se může stát pomáhání nutkavou činností. V tom případě ale nevychází z naslouchání potřebám klienta, ale z osobních, mnohdy nevědomých popudů pomáhajícího.

Takové situace podrobně popsal Schmidbauer a nazval je syndrom pomáhajícího (Schmidbauer, 2000). Pohnutky k pomáhání u takových jedinců pak vycházejí z adaptačních mechanismů, vzniklých v dětství dotyčného pomáhajícího. Situace odmítání ze strany blízkých řešil identifikací s rodičovskou postavou a odtažením se od vlastní, tehdy nenaplněvané potřeby. Zůstává výrazně spojen se strnulými ideály, perfekcionistickými požadavky a popíráním vlastní potřeby a slabosti. Tuto pak promítá na jiné lidi, kteří potřebují pomoc. Vyhledává je a má tendenci o ně pečovat,

mnohdy je i uvádět do situace závislého či je v ní udržovat. Sám se přitom vyhýbá skutečné intimitě a rovnocenné vzájemnosti. Nejde zde ale o vyrovnaný oboustranný vztah, kterého pomáhající se syndromem pomocníka ani není schopen.

Člověk se syndromem pomocníka má problém akceptovat pomoc určenou jemu. Je ochoten ji připustit spíše jako podporu své vlastní schopnosti pomáhat. Jedním ze znaků je rovněž odštěpení tělesné a duševní složky, podobně jako jsou odštěpeny jeho vysoké ideály a reálné možnosti. To pak často vede k přeceňování vlastních sil a výraznému vyčerpání, snadno spějícímu k syndromu vyhoření.

Pomáhající se syndromem pomáhajícího přináší do vztahu řadu skutečností, nepříznivých pro klienta. Nereaguje dostatečně adekvátně na reálnou situaci a skutečné potřeby klienta. V rámci udržování pomáhajícího vztahu nesleduje jako prvořadou autonomii klienta, ale má tendenci brát si veškerou zodpovědnost a klienta spíše udržovat v jeho závislosti a slabosti. V takovém případě může pomoci v dílčích oblastech, ale klientovu zásadní změnu není schopen aktivizovat. V úzce provázaném pomáhajícím vztahu, skrytě nutkavě udržovaném na základě vlastní potřeby, se může časem objevovat ze strany pomáhajícího skrytá či nepřímá agrese. Pokud se nemůže projevat ke klientům, může se ventilovat vůči kolegům nebo vůči sobě samému jako některá z forem autoagrese či sebeobětování. Neschopnost agrese vyjádřit pak vede k problémům se stanovením hranic, pokud se mu odmítnutí požadavků druhých lidí jeví jako nepřijatelné.

Je třeba rozlišit, ve kterých případech je syndrom pomáhajícího skutečně škodlivý, a ve který jeho lehčí stupeň napomáhá průběhu pomáhající situace. K tomu je nezbytné si toto riziko uvědomit, znát jeho projevy, reflektovat vnitřní stavy a motivace a rozumět situačním souvislostem. Nejvíce škodlivým se syndrom pomáhajícího stává především ve chvílích, kdy je jím chování pracovníka ovlivňováno nevědomě.

6.2.3. Ztotožnění se s rolí pomáhajícího

Jedním z rizik pomáhajícího vztahu je uvíznutí v rolích nebo polaritách. V případě vztahu člověka pomáhajícího a člověka potřebného jsou takové polarity komplementární. Deklarovaným cílem pomáhajícího profesionála je dosáhnout stavu, kdy pomáhající jeho pomoc buď nebude potřebovat, nebo v menší míře než doposud. Může se však stát, že mu z nějakého osobního důvodu role pomáhajícího vyhovuje, podporována jeho životním

postojem. Z hlediska psychodynamického přístupu by se na takovou situaci mohlo nahlížet jako na jednostrannou identifikaci s jednou z polarit a nevědomé nepřijímání opačné polarity (Géringová, 2011). Pak nemůže dojít v rámci vztahu ke změně, k integraci a k celostnímu propojení obou polarit. Pracovník v tom případě může i nevědomým způsobem omezovat klienta v produktivní změně a osamostatnění.

Podobně vystihuje takové uváznutí v rolích teorie dramatického trojúhelníku Stephana Karpmana (Petitcollin, 2008). V rámci komunikačního trojúhelníku se objevují vždy tři komplementární role, a to pronásledovatel, oběť a zachránce, se svými typickými projevy. V konkrétním systému, ve kterém se takové role a odpovídající komunikace objevují, bývají přitom hranice mezi těmito rolemi buď velmi rigidní, nebo snadno prostupné. Role mohou být některým z aktérů nebo celým systémem důsledně dodržované nebo naopak může chování účastníků přecházet z jedné role do druhé, vždy však se zachováním vzájemných reaktivních, rolím odpovídajících reakcí. Mnohem těžší je překročit hranice mimo tento trojúhelník nebo změnit chování celého systému.

V praxi si lze snadno představit trojúhelník, v němž pracovník pomáhá svému klientovi coby oběti nemoci, postižení nebo určité společenské situace. Mnohdy se pak opět může vyhýbat důsledně změně, aby se nedostal sám do role oběti, zvláště má-li v tom ohledu nějakou nezpracovanou životní zkušenost. Někdy se však pracovník při přílišném nasazení a vyčerpání může následně stát obětí příliš náročného klienta nebo naopak obětí např. náročného administrativního systému. V důsledku toho se může ke klientovi přestat adekvátně chovat. Je proto nezbytné včas reflektovat uváznutí v podobném systému a umožňovat vzájemnou integraci komplementárních rolí (Géringová, 2011). Místo nátlaku pak motivovat, místo zachraňování pečovat a místo přijímání pasivity podporovat a posilovat ve vlastní odpovědnosti. Nevhodné vztahové vzorce se pak proměňují do kooperace, partnerství a loajality, odpovídající zdravému profesionálnímu přístupu.

Podobný systémový přístup popisuje Jùn (Jùn, 2010) při práci s klienty s problémovým chováním. V některých případech se v systému přelévá boj o moc, který může být za chováním klientů i pracovníků ve všech výše popsáných rolích.

6.2.4. Syndrom vyhoření

Dalším problémem bývají v pomáhajících profesích příznaky syndromu vyhoření. Zvláště při intenzivním vlastním nasazení zanedbává pomáhající obnovu svého

energetického potenciálu a postupně spěje k emocionálnímu i fyzickému vyčerpání, které nakonec vede až ke ztrátě smysluplnosti vlastní práce.

Pojem „syndrom vyhoření“ je překladem anglického „burnout syndrome“, někdy se uvádí i jako „syndrom vyhaslosti“ (Baštecká, 2003). V doslovném významu ukazuje obraz vyhoření, vyhasnutí, vyčerpání. Tedy to, co původně hořelo, již nemá z čeho hořet dál a vyhasíná. Tento obraz je pro pracovníka původně plného elánu a zapálení pro věc a posléze vlivem okolností unaveného, vyčerpaného, plného bezmoci a beznaděje velmi výstižný.

Rozvoj syndromu vyhoření se ovšem neomezuje na pomáhající profese. Ve výrobní sféře se objevuje především v pracovních pozicích, pro které je prioritní práce s lidmi. V oblasti informačních technologií se rovněž zvyšuje počet případů. Syndrom vyhoření je popisován nejen v souvislosti s pracovní zátěží, ale také s dlouhodobými problémy v osobním životě (Kallwass, 2007).

Syndrom vyhoření je podle Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona stav tělesného, citového a duševního vyčerpání, „způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy“ (Pines, & Aronson in Křivohlavý, 1998, s.11). Nebývá většinou důsledkem izolovaných traumatických zážitků, ale spíše plíživého psychického vyčerpání.

Na **příčiny vyhoření** nahlíží mnoho autorů různě. Nepochybné je, že jde o celý komplex příčin, který může mít u každého z postižených různou konkrétní skladbu.

- Individuální psychické příčiny: vycházejí z osobnosti jedince, jeho životních zkušeností, způsobu myšlení, typických postojů, strategií zvládání stresu, způsobu organizace vlastní práce nebo nahromadění životních stresů. Pro syndrom vyhoření je predisponovaná osobnost typu A, která se vyznačuje vysokou aktivitou, angažovaností, úsilím o vysoký výkon, netrpělivostí, perfekcionismem, ctižádostí a snahou dosáhnout uznání. Dalšími predisponovanými jedinci jsou ti, kteří na základě sociálních zkušeností z dětství inklinují k syndromu pomocníka, nadměrně se identifikují s druhými, snaží se naplňovat jejich potřeby a přebírají jejich zodpovědnost. Často se u nich objevují iracionální myšlenkové vzorce, podle kterých se řídí bez ohledu na reálnou situaci (Tošner, & Tošnerová, 2002).

- Individuální fyzické příčiny: mezi ně patří odolnost vůči stresu, daná typem nervové soustavy (vyšší činnost sympatiku), a nezdravý životní styl, tedy nedostatek pohybu, nadváha, nadměrná konzumace alkoholu či kouření.
- Institucionální příčiny: mohou plynout z nedostatků v řízení či strukturách organizace (špatná organizace práce, nevyjasněné pravomoci, malá vzájemná informovanost, nevhodný styl vedení), z přetížení prací, z nepřiměřených požadavků časových či z nepřiměřené pracovní náplně, z narušené komunikace a spolupráce, z malých perspektiv kariérového postupu, případně z neodpovídajícího vzdělání nebo malé možnosti dalšího odborného růstu. Roli hrají i nevyhovující pracovní podmínky (hluk, nevhodné osvětlení či nedostatek soukromí). Pracovní vyhoření bývá spojeno s rostoucími pracovními požadavky.
- Společenské příčiny: společnost a její požadavky na různé profese se stále mění, rozvoj se často zrychluje a některé profese jsou tak vystaveny nepřiměřeným požadavkům. Na vyšším riziku rozvoje syndromu vyhoření se podepisuje další společenský faktor – míra uznání. Některé profese tak přicházejí z hlediska hodnocení společností navzdory své faktické potřebnosti zkrátka.

Syndrom vyhoření se projevuje celou řadou symptomů, které mají různou závažnost, odpovídajíc fázi vývoje tohoto jevu. Patří mezi ně všechny druhy únavy, především emoční, pocit bezmoci a beznaděje, spojené s nedůvěrou ve vlastní síly, ztráta chuti do práce a radosti ze života, odtažitě chování ke klientům, spolupracovníkům i blízkým lidem, postupný pokles výkonnosti až do úplného vyčerpání (Baštecká, 2003).

Symptomy se projevují v různých rovinách:

- tělesné – rychlá unavitelnost, náchylnost k nemocem, vegetativní obtíže (problémy se srdcem, dýcháním, zažíváním), bolesti hlavy, svalové napětí, poruchy spánku, vysoký krevní tlak
- citové – sklíčenost, pocity bezmoci, sebelítost, popudlivost, nervozita, pocit nedostatku uznání
- duševní – negativní obraz vlastních schopností, negativní postoj ke klientům, negativní hodnocení pracoviště, ztráta zájmu o profesní témata, únik do fantazie, potíže se soustředěním pozornosti

- sociální – úbytek pracovní angažovanosti, úbytek snahy pomáhat v problémových situacích, omezení kontaktů s klienty i s kolegy, přibývání konfliktů v soukromí, nedostatečná odborná příprava.

Symptomy je třeba odlišit od projevů jiných zátěží, např. od stresu, únavy, posttraumatického stresu, deprese, existenciální neurózy či odcizení vyvolaného jinými příčinami.

Proces vyhoření, jehož jednotlivá stádia se někdy plíživě vyvíjejí několik let, přitom dosti často vychází z počáteční fáze, která má přesně opačný charakter (Hennig, Keller, 1996):

1. Nadšení – pracovník má vysoké ideály a s nadšením se aktivně angažuje, zapomíná na sebe, na vlastní potřeby, a postupně dochází k přetížení.
2. Stagnace – uváznutí, jestliže se ideály nedaří realizovat, mění se jejich zaměření nebo úkoly začínají pracovníka obtěžovat.
3. Frustrace – spojená se zklamáním, pracovník nerad chodí do práce, na pracovní problémy reaguje negativně, nesnáší rady a kritiku, utíká k náhražkovým formám útěchy (alkohol, léčiva, nadměrná konzumace jídla).
4. Apatie – pracovník se k práci staví netečně, dělá jen to nejnnutnější, vnímá klienty nepřátelsky, vyhýbá se odborným rozhovorům a jiným činnostem, souvisejícím s prací a jakýmkoli aktivitám, dochází k depersonalizaci, ztrátě kontaktu se sebou, s vlastními životními cíly a hodnotami.
5. Syndrom vyhoření – stádium úplného vyčerpání, prázdnoty, pocitu zoufalství, bez jakýchkoli zásob energie a motivace a s pocitem marnosti dalšího žití. V této fázi se mohou objevit i suicidální tendence.

K **rozvoji syndromu vyhoření** mohou vést různé cesty (Kopřiva, 2006). Jednou z nich je ztráta ideálů, které mohou být, zvláště u pomáhajících pracovníků, v začátku dosti vysoké. V reálné pracovní situaci trvá dosažení cílů déle, než pracovník očekával, některé z nich se ukazují i jako nerealizovatelné. Taková situace může vést ke ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti a postupně k pocitu ztráty smysluplnosti samotné práce. Další cestou k vyhoření může být workoholismus, který se vyznačuje nutkavou vnitřní potřebou hodně pracovat bez zajištění rovnováhy práce a odpočinku. Pro některé aktivní jedince pak může být cestou k syndromu vyhoření tzv. „teror příležitostí“. S každým novým úkolem, který

přijmou, se vynořuje několik dalších, které na stávající úkol navazují. Pokud je není schopen odmítnout nebo si práci dobře zorganizovat, spotřebují rozrůstající se úkoly postupně všechny jeho čas a energii.

Nejčastěji upadají do nejtěžších forem vyhoření zprvu nejnaděšenější lidé. Jsou vysoce motivováni, neboť očekávají, že jim práce dá smysl jejich života. Považují ji tedy spíše za poslání, než za zaměstnání. Taková situace se spojuje s lidskou potřebou věřit, že náš život je smysluplný. Je zde však patrné nezdravé soustředění na jednu stránku života a současné opomíjení jiných zdrojů, které přitom napomáhají rozvoji vyhoření čelit. Pokud člověk úspěšně projde těžkou zkušeností vlastního vyhoření, po zvládnutí nezbytných změn zpravidla již dál pokračuje plnějším, bohatším životem, odpovídajícím realitě (Křivohlavý, 1998). Tento přístup je již blízký spirituálnímu pojetí (Rush, 2003), podle kterého je třeba s jistou pokorou odstoupit od postoje, že jedinec vše zvládne, a od snahy potvrdit svou sebedůvěru vysokou výkonností.

Významně již po mnoho let přispívají k teoriím syndromu vyhoření svými výzkumy, autoři Christina Maslachová a Michael P. Leiter. Oproti např. Bandurovu modelu, který jako podstatný důvod vyhoření zdůrazňuje rozpor pracovních požadavků a zdrojů pracovníka, vytvořili tříprocesní model vyhoření. Podle něj se na základě chronické únavy snižuje vztah ke klientům a k práci, rozvíjí se depersonalizace nebo cynismus, což pak dále snižuje pracovníkovu víru v uplatnění svých schopností a ve vlastní profesní efektivitu (Leiter, 2008). Tento model odráží komplexní vztahy mezi lidmi a jejich pracovní situací, včetně vývojové návaznosti jednotlivých fází. Zapojením organizačního kontextu pak bylo objeveno mnoho složek pracovní situace, které zhoršují nebo zmírňují vyhoření nebo mohou účinně preventivně působit. Jednou z nejvýznamnějších je shoda či neshoda člověka s okolnostmi práce. Velmi smysluplným se ukazuje zkoumání včasných ukazatelů u vytipovaných zaměstnanců (Leiter, & Maslach, 2008), přičemž smysluplná intervence může mít jak individuální, tak celooorganizační charakter.

6.2.5. Pracovní přetížení

Pracovní přetížení může být důsledkem nadměrného množství pracovních hodin, trvalého zatížení krizovými situacemi, četného výskytu konfliktních situací, přítomnosti prakticky neřešitelných nebo dlouhodobě jen obtížně řešitelných situací, nadměrného emocionálního nebo fyzického nasazení, souběhu pracovních a osobních nebo rodinných problémů, někdy také nedostatečného ocenění nebo trvalého podceňování, případně šikany

a neprofesionálního řízení (Řezníček, 2000). Ze strany pracovníka může vzniknout při sklonech k workoholismu.

Rizikovým je v takových případech především včasné nereflektování takového stavu a zároveň jeho udržování různými farmaceutickými a aktivizačními podpůrnými prostředky. Zvláště nebezpečná může být podpora takové situace organizací nebo i poticko ekonomickým systémem, pro něž může být takový pracovník ekonomicky i jinak výhodný (Géringová, 2011). Vnitřní tlak na výkon je pak násoben tlakem vnějším a v důsledku pracovního nasazení za hranicí dlouhodobé udržitelnosti může dojít i k náhlým selháním ve kvalitě práce nebo ve schopnosti vůbec pracovat.

6.3. Prostředky podpory pracovníka v pomáhající profesi

6.3.1. Komplexní přístup v hledání zdrojů podpory

Některé zatěžující faktory se z principu příslušného zaměření konkrétní profese v ní budou vždy vyskytovat a záleží na jednotlivci a jeho okolí, zda se mu podaří je dobře zvládnout a s příslušnými dopady si poradit tak, aby nikoho nepoškozovaly.

Např. i stresové situace mohou přinášet určité výhody (Míček, & Zeman, 1997). V době časového stresu se může člověk učit umění rozlišovat věci podstatné od nepodstatných, příp. aktualizovat svůj systém hodnot. Ve svízelných situacích má možnost poznat lépe sám sebe, neboť bývá nucen aktuálně reagovat bez využívání navykých stereotypů. V takových situacích rovněž dochází k odkládání masek a „dobrého hraní“ svých rolí. Člověk se pak ukazuje ve své čisté podobě, žije víc svou vlastní životní rolí. K dobrému zpracování a využití zatěžujících situací jsou osvědčené klasické metody duševní hygieny.

Prevence a náprava syndromu vyhoření vychází ze znalosti jeho příčin. Je třeba, aby se jimi zabývali jak ohrožení jedinci, kteří někdy nezbytně potřebují i podporu blízkého okolí (Rush, 2003), tak organizace, jejichž zaměstnanci jsou takovému riziku více vystaveni.

V případě jedince jsou prvními podstatnými kroky převzetí vlastní odpovědnosti za situaci, zřetelné vytyčení vlastních hranic a jejich jasné sdělování okolí (naučit se přiměřeně říkat „ano“ a „ne“), nalezení dobré rovnováhy mezi vlastní bezmocí a pocitem všemocnosti (Baštecká, 2003). Je třeba udržovat rovnováhu mezi množstvím stresorů a salutorů – faktorů pomáhajících stres zvládnout. Naučit se na základě zjištění příčin stresu

strategie k jeho překonávání a kompenzační techniky. Najít způsoby odpočinku, relaxace, zdravého životního stylu, dát jim dostatek času. Pěstovat vlastní zdroje doplnění energie, například v podobě podporujících vztahů, vlastních zájmových činností. Nezapomínat na rozvoj vlastní osobnosti, spirituálních hodnot, dopřát prostor i tématům hledání smyslu života a sebetranscendence, orientace na budoucnost.

Na úrovni organizace je třeba začít od dobré odborné připravenosti a výběru vhodných pracovníků, kteří mají předpoklad dobře zvládnout typy stresu, spojené s pracovní pozicí. Dalším pravidlem by měla být průběžná supervize, odpovídající potřebám pracovníka. Velmi vhodné se ukazují i různé odborné vzdělávací kurzy a programy osobního růstu. Velký význam v podchycení iniciativy pracovníků hrají moderní způsoby vedení, které podporují přenášení pravomocí a kompetencí z vedoucích na pracovníky, čímž udržují jejich angažovanost a motivaci. Zaměstnanci tak mají možnost podílet se na činnosti organizace a potřebných změnách. Jedním z podstatných prostředků podpory zaměstnanců je dobrá komunikace ve všech směrech (Pauknerová, 2006), dobrá zpětná vazba, vhodně projevené uznání a ocenění. V kompetenci organizace je zajištění dobrých pracovních podmínek, organizace práce, stanovení jasných kompetencí a odpovědností a podpora dobré atmosféry na pracovišti.

6.3.2. Supervize a její typy

Vzhledem k tomu, že je sociální práce založena na profesním vztahu sociálního pracovníka a klienta, vstupují do ní otázky moci, morálky, etiky (Kahoun, 2007). Aby pracovník při práci respektoval své potřeby a nečinil tak na úkor klienta, je třeba, aby se svými potřebami, motivací, smyslem a formou své práce pravidelně zabýval. Do komunikace a interakce v pomáhajících profesích vstupují mezilidské vztahy, které při vlastní práci působí pozitivně, ale zároveň ztěžují využití odbornosti. Podstatou vztahů je rovněž jejich proměnlivost, na kterou je třeba adekvátně reagovat. Proto se supervize ukazuje jako velmi potřebná i v sociální práci.

Slovo supervize pochází z latinských základů, kde „super“ znamená výše nebo přes a „visio“ znamená pohled. Lze tedy říci, že jde o určitý nadhled nebo přehled. Původně měla supervize podobu dohledu, kontroly či řízení. V tomto významu se obzvláště u nás již objevuje zřídka. Dnešní supervize je spíše formou praktického učení, zaměřeného na řešení problémů, spojených s prací s klienty, nejčastěji v podobě individuálních pohovorů, konzultací a práce s pracovní skupinou (Jeklová, & Reitmayerová, 2007). Stále více se

zdůrazňuje její podpůrná úloha i aspekt osobního sebezvoje pracovníků, který může supervize přinášet. Požadavek supervize se stává součástí většiny programů v oblasti zdravotní a sociální péče, sledujících zajištění kvality služeb, a bývá financována příslušnou organizací.

Podle Zuzany Havrdové je základem supervize dialog, v němž nejde primárně o posuzování a hodnocení, ale o pochopení a změnu smýšlení zúčastněných. Supervizí se dialog stává, „pokud je předmětem dialogu pracovní situace, kontext a postupy či vztahy pracovníka k profesi, ke klientům či spolupracovníkům, přičemž jeho smyslem je překročit bloky, jež brzdí tvořivost, spolupráci a kvalitní výkon“ (Havrdová, & Hajný, 2008, s. 19). Takový dialog předpokládá určitou situaci zastavení se, aktivní pozornosti, vystoupení z obvyklého rámce pohledu a otevření se novému, neočekávanému. Situace supervize má tomuto procesu vytvořit podmínky.

Supervize mohou být děleny na různé typy podle následujících faktorů:

- kdo supervizi vede – externí (odborník nepochází z dané organizace), interní
- podle převládající funkce – týmová (zaměřena na spolupráci, komunikaci v týmu), skupinová (nemusí jít o tým jednoho pracoviště, je určená k hovoru o práci, o klientech), zaměstnanců či studentů (především v rámci vzdělávání), mezi kolegy, individuální (strukturovaný rozhovor se supervizorem o pracovní problematice pracovníka)
- zaměření – případová, poradenská, programová
- jakým způsobem je vedena – administrativní (kontrolní, manažerská), výuková, podpůrná
- kdy – pravidelná (podle počtu klientů a naléhavosti případů), příležitostná (projednávání projektů, organizačních změn), krizová (řešení mimořádné situace v práci s klienty)
- kde – v organizaci nebo mimo organizaci.

Při supervizi může být využívána řada metod, včetně účelového využití záznamové techniky nebo speciálních psychoterapeutických metod, případně lze využít skupinovou dynamiku. Externí supervize je prováděna akreditovanými supervizory na základě kontraktu, v němž jsou ujasněny podmínky a cíle supervize.

6.3.3. Balintovská skupina

Balintovské skupiny se zaměřují na získání podpory, podnětu či rady od kolegů z podobného profesního prostředí pro takové případy, ve kterých si pracovník s klientem či jeho problémem neví rady, není si jist svým postupem či přístupem (Pačesová, 2004). S tím může souviset základní úkol balintovských skupin - odhalování, zvědomování a následné zpracování přenosových a protipřenosových jevů, vznikajících mezi pracovníkem a klientem zákonitě, neboť utváření nových vztahů se běžně děje na základě dřívějších zkušeností každého ze zúčastněných. Jejich zvědoměním se mohou objevit informace, vedoucí k úspěšnému rozuzlení případu.

Balintovské skupiny jsou malé skupiny účastníků ze stejné profesní oblasti. Pracují pod vedením člověka, který má odpovídající výcvik nebo alespoň zkušenost s balintovskými skupinami a výcvik ve vedení malých skupin. Mohou se scházet různými způsoby, např. pravidelně jednou v měsíci na dvě hodiny nebo naopak jako intenzivní týdenní semináře.

Hlavním předpokladem pro jejich práci je atmosféra důvěry, otevřenosti, upřímnosti a rovnocennosti. Samotná práce se po výběru konkrétního aktuálního případu odehrává v pětistupňovém modelu od přednesení případu, přes diskuzi, osobní fantazie a dojmy zúčastněných, jejich doporučení až k závěrečné rekapitulaci, přičemž je pozornost zaměřena na vztah pracovníka a klienta a problémy v tomto vztahu. Výhodou je jak práce na intelektuální rovině, tak emocionální. Na základě prozkoumání a přijetí vlastních emocí tak může dojít ke změně postojů, případně i osobnosti pracovníka, které mu umožní lepší porozumění problému klienta. Četné výzkumy přínosu balintovských skupin pro pomáhající pracovníky (Pačesová, 2004) ukazují na menší pocit syndromu vyhoření, vyšší míru spokojenosti s vlastní prací, uvědomování si vlastních pocitů a vyrovnání se s pocity bezmoci a bezradnosti. Zároveň bylo zaznamenáno zvýšení zájmu o emoční a sociální prostředí klientů.

6.3.4. Intervize

Za intervizi je považován takový druh supervize, při níž není přítomen externí supervizor (Jeklová, & Reitmayerová, 2007). Je tedy vykonávána uvnitř organizace jedním stálým nebo střídavě některými z jejích pracovníků. Role intervizora je nesnadná, neboť se v jednom člověku kumuluje více rolí, které je třeba důsledně oddělovat, vyjasnit si kompetence a udržet si nadhled. Výhodou je dobrá znalost prostředí a problémů. Nejčastěji

je zaměřena na případové studie, společné řešení úkolů, porady o klientech, kazuistické semináře, zaučování nových kolegů. Může plnit funkci vzdělávací, podpůrnou i kontrolní.

6.3.5. Konzultace kolegů

Má význam především jako případová supervize pro aktuální problémy. Je třeba, aby při ní byly dodrženy některá formální pravidla, např. stanovený čas, konkrétní téma, a aby byl stanoven vedoucí setkání. Její výhodou je snadná dostupnost, rychlé zpětné vazby, dobrá znalost aktuální situace.

6.3.6. Autosupervize

Jde o osobní reflektování vlastní práce, založené na sebezpozorování a sebehodnocení. Je na místě, i pokud pracovník pravidelně prochází standardní supervizi, na jejímž základě se jeho schopnost sebereflexe a imaginární vnitřní supervizor rozvíjí (Hawkins, & Shohet, 2004). Jedním ze základních předpokladů je dostatek času k tomuto procesu a schopnost pochybovat o vlastních způsobech práce. Je možné využít i technické prostředky, například zvukové či obrazové nahrávky vlastní práce s klienty nebo systému zapisování práce na jednotlivých případech. Potřebné je zabývat se pravidelně nejen pracovními případy, ale i vlastní motivací k práci.

6.3.7. Focusing

Focusing patří k metodám vlastní reflexe, které se lze naučit na základě určitých pravidel. Její výhodou je snadná možnost zvládnutí techniky a skutečnost, že ji může pracovník provozovat o samotě. V takovém případě sice chybí konfrontace s okolím, ale zůstává konfrontace se situací, která je touto metodou zpracovávána. Metoda je založena na vědomém prožívání pocitů těla, spojených s určitou situací. Karel Hájek nazývá základní proces tělesně zakotvené prožívání (Hájek, 2007). Vychází z toho, že emoční složka prožívání je bezprostředně spojena s prožíváním tělesným. Přes vnímání pocitů těla je tak možno dojít i k emocím, které byly dosud skryty. Při dostatečné otevřenosti a trpělivosti se se zaměřením pozornosti na vnímání tělesného prožívání může vynořit ohnisko pocitů a spontánně se může objevit i jeho význam. Autor metody Eugen T. Gendlin jej nazývá pociťovaným smyslem (Gendlin, 2003). Při sledování tohoto pocitu dochází k jeho vývoji, zpřesňování zprvu neurčitěho významu a posléze k fyzickým

změnám, které autor nazývá pocíťovaný posun. Často tím dochází k emoční úlevě a pochopení problematické situace. Nejde tedy o pouhé sledování a zintenzivnění emocí nebo naopak o rozumovou analýzu, ale o proces získání odstupu, vedený určitou moudrostí těla.

6.3.8. Psychoterapie a účast na sebezkušenostní skupině

Psychoterapie a sebezkušenost jsou jedněmi z nejúčinnějších metod poznání a zpracování osobních témat. Na základě emočních prožitků, poznání vlastních reakcí a zpětných vazeb druhých lidí může jedinec lépe porozumět sám sobě, poznat své motivace, vysledovat opakovaná schémata reakcí a naučit se sebereflexi, poznat souvislosti vlastních emočních reakcí s nevyřešenými a skrytými konflikty (Géringová, 2011). Při účasti v sebezkušenostní skupině lze poznat i různost životních příběhů, problémů či názorů druhých lidí, vztahy mezi členy skupiny a principy dynamického systému skupiny jako celku. To učí toleranci, respektu k různosti i přijetí dříve zavrhaných vlastností svých i druhých lidí. Takovou zkušenost lze pak uplatnit i při intervizních setkáních v rámci profesní organizace.

6.3.9. Výcviky ve specifických dovednostech

Mohou vybavit pracovníky v pomáhajících profesích znalostmi a nácvikem konkrétních interpersonálních dovedností. Mohou být zacíleny např. na práci s určitou cílovou skupinou klientů nebo na specifické situace, např. krizovou intervenci. Zvyšuje se tak kompetence pracovníků a rejstřík jejich dovedností, které mohou v praxi využívat. Nebo může jít o obecně využitelné dovednosti, např. nácvik asertivity, výcvik v systemickém přístupu apod. Mohou být i součástí kombinovaných programů, zaměřených na zvládnutí hlavních problémů, které se v pomáhajících vztazích vyskytují.

6.3.10. Nácvik relaxace

Jde o různé metody uvolňujících a energetizujících cvičení. Mohou vycházet z jógy, autogenního tréninku, Jacobsonovy progresivní relaxace, bioenergetických cvičení, tibetských či čínských cvičebních systémů. Umožňují kompenzaci často jednostranné zátěže, uvolnění stresu, větší zapojení a vnímání vlastního těla a soustředění se na vlastní

osobu a vlastní potřeby. Mohou významně pomoci v uvolnění emocí, které bývají s prožíváním těla bezprostředně spojeny.

6.3.11. Pozitivní myšlení a postoje

Při řešení problémů je důležité soustředit se na hledání řešení, neuváznout u zkoumání příčin a zabývat se tím, co se daří, co funguje a o co se lze opřít.

Významným zdrojem energie může být i každodenní realita, pokud se pracovník zaměří na to, co se mu podařilo, co jej baví a na co se těší (Hájek, 2007). Lze tak prožívat pocity uspokojení i z leckterých maličkostí, nechat se pohltit oblíbenou činností, nemyslet při tom na povinnosti a předjímat něco příjemného.

Je důležité starat se o osobní pohodu ve všech základních směrech (Kebza, 2005). Především jde o oblasti sebedůvěry, autonomie, uspokojujících vztahů s druhými, pocit životní kompetence, osobní rozvoj a pocit smyslu vlastního života.

6.3.12. Sociální opora

Sociální opora je jednou z podstatných složek zázemí každého člověka, žijícího v lidském společenství. Spočívá v podílení se na aktivitách blízké komunity, vytváření a pěstování vztahů v rámci vlastní podpůrné sociální sítě a kvalitních osobních a intimních vztazích s nejbližšími lidmi (Kebza, 2005). Sociální opora může být emocionální, hodnotící, informační a instrumentální. Svým rozsahem a kvalitou dává pozadí všem činnostem jednotlivce. Pozitivní účinek může mít jako nárazníkový systém v případě stresů i jako zdroj uspokojení a smysluplnosti při aktivním podílení se na vytváření sociální sítě. V pojetí Jara Křivohlavého (Křivohlavý, 1998) patří mezi projevy sociální podpory především naslouchání, sdílení, zpětná vazba coby sociální zrcadlo, uznání, povzbuzování, soucítění, emocionální vzpruha, poznávání a prověřování stavu světa, dělba práce, spolupráce a nezištná pomoc.

6.3.13. Zdravý životní styl

Kromě záležitostí týkajících se duševního zdraví je třeba věnovat pozornost záležitostem tělesným. Mezi nejzákladnější složky patří všeobecně známé faktory jako je fyzický pohyb, dostatek spánku a odpočinku, zdravá strava s vyloučením nebo alespoň

omezením negativně působících uklidňujících či povzbuzujících prostředků. Je třeba tyto přirozené složky lidského života nepodceňovat, dát jim dostatek pozornosti a času.

7. Zajištění kvality práce ze strany organizace

7.1. Kvalita sociálních služeb

V rámci významného rozvoje sociálních služeb po roce 1989 došlo k diferenciaci jak poskytovatelů, tak samotné nabídky typů služeb. Rozhodování o využití služeb přešlo z rukou úřadů do kompetence samotných uživatelů. S těmito změnami se objevila potřeba požadovat, aby byly nabízené služby dostatečně profesionálně a kvalitně vedeny. Na základě česko-britského projektu „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb“ byly vypracovány standardy kvality sociálních služeb, upraveného vyhláškou č. 505/2006 Sb. Obsah standardů kvality si na základě závazné osnovy vypracovává každá konkrétní služba odpovídajíc svému zaměření, hodnotám a cílům. Standardy dané služby se pak stávají konkrétními kritérii kvality, na jejichž naplňování dohlíží inspekce sociálních služeb.

Podle Terezy Kloučkové (Kloučková, in Havrdová, 2010) lze kvalitu popisovat jako:

- metodu – obnášející jak procesy řízení podle cílů služby, s kvalitativními kritérii, tak individuální plánování podle potřeb uživatele a možností poskytovatele
- reflexi osobní angažovanosti každého jednotlivce – která podporuje co největší zapojení uživatele do běžného způsobu života v přirozeném prostředí. Sociální služba pak naplňuje jeho potřeby jen tam, kde je to pro něj nezbytné.
- zaměření na profesionalizaci – spojené s celoživotním vzděláváním pracovníků, s jejich kvalitní osobní motivací i způsobem jejich hodnocení a finančního a morálního oceňování ze strany organizace
- kontinuální, nikdy nekončící proces – zahrnující průběžné zlepšování, zohledňování nejnovějších poznatků v oboru a stálé směřování k ideálnímu naplnění služby.

Zvláště pro některé organizace staršího typu přinášejí tyto požadavky potřebu komplexních změn v manažerských procesech, ve volbě vhodných strategií, v účelném využívání organizačních zdrojů, v zapojení všech zaměstnanců, větším zaměřením se na procesy probíhající v organizaci. Tyto změny jsou ve stávající době v sociálních službách významně finančně podporovány z Evropského sociálního fondu (Evropský sociální fond v

ČR, 2008), zvláště co se týče vzdělávání pracovníků a členů vedení, včetně podpory nastartování změn v konkrétních opatřeních. V současnosti se příspěvkové i neziskových organizace nacházejí v různých fázích svého vývoje i organizačních změn a je proto možné setkat s různou kvalitou a vnitřním zaměřením služeb i s velmi rozdílnými přístupy ke klientům a k pracovníkům.

7.2. Role organizační kultury

7.2.1. Kultura organizace

Kultura organizace je pojem, který si postupně razí cestu do uvažování o důležitých aspektech fungování organizací. Ukazuje se, že funkční a úspěšné organizace mohou mít společné prvky kultury bez ohledu na cíl jejich práce. Podle Františka Bělohlávka „organizační kultura je soubor společně sdílených představ, které si osvojili členové organizace, a kterému se učí noví pracovníci“ (Bělohlávek, 1996, s. 121). Podle Ludka Pfeifera a Miloslavy Umlaufové jde o souhrn všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných představ, přístupů a hodnot v organizaci (Pfeifer, & Umlaufová, 1993).

Zdeněk Šigut je názoru, že organizační kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový či organizační život (Šigut, 2004). Zahrnuje v sobě všechny stránky od cílů, strategií, výrobních technologií nebo služeb, tržní úspěšnosti až po pracovníky. Z renomovaných zahraničních autorů lze především uvést definici Michaela Armstronga (Armstrong, 2007, s. 257): „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“

Vzhledem k šíři a obsažnosti všech aspektů došel český expert Zdeněk Šigut po zkušenostech s dlouhodobým zkoumáním tohoto tématu závěru, že „firemní kultura je určitým „mystériem“, se kterým je nutno počítat ve všech fázích a stupních řídicího a rozhodovacího procesu“ (Šigut, 2004, s. 7), a považuje ji za „osu“ všech činností. Znamená to tedy, že je určitým pozadím pro práci všech zaměstnanců a umožňuje nebo někdy také znemožňuje dělat tuto práci kvalitně.

Z mnoha typologií je vhodné vzhledem k tématu práce uvést dělení podle autorů, kteří mají velké zkušenosti z oblasti pomáhajících profesí a se souvislostí organizační kultury a supervize. V kultuře organizace lze podle Hawkinse (Hawkins, & Shoet, 2004) vnímat její různé úrovně, a to:

- artefakty – rituály, symboly, budovy, formulace poslání, cílů, hodnot, strategií
- chování – kulturní normy, vzorce vztahů a chování
- nastavení mysli – úhel pohledu na svět a zásadní zkušenosti
- emoční základ – vzorce cítění, které ovlivňují utváření významů, atmosféra
- motivační kořeny – zásadní aspirace, které jsou pohnutkami pro rozhodování, individuální i kolektivní motivace.

Jen některé z nich jsou z vnějšího pohledu či vnitřního náhledu organizace zřetelné. Některé mohou být skryté i pro pracovníky v organizaci a mohou se dostávat i do vzájemných rozporů, zvláště v případech, když je reálné chování odlišné od hlásaných hodnot. Tyto skryté prvky kultury se často odrážejí v průběhu supervize, která má charakter paralelního procesu s procesy v organizaci. Na základě zkušeností vytipovali výše uvedení autoři některé blokující principy, které se objevují nejen v supervizi, ale v různých kombinacích i v organizační kultuře. Patří mezi ně:

- hon na osobní patologii jedinců, která údajně zapříčiňuje všechny problémy, při zaměření na objevování osobních nedostatků je malá šance řešit kolektivní problémy,
- úsilí o byrokratickou výkonnost, často se strukturou rigidní hierarchie, která se výrazně orientuje na plnění úkolů a jejich kontrolu, ale zanedbává vzájemné vazby a vztahy,
- hlídání vlastních zad, s výrazně soupeřivým klimatem, výraznými rozdíly v názorech a hodnotách, rivalitou a střety,
- krizová motivace, jejíž prioritou je řešení závažných problémů, bez času na odpočinek a reflektování předchozího, s neustále vysokou hladinou stresu a bdělosti, často bez nahlížení na sociální souvislosti,

- návyková organizace, s vysokou mírou až misionářského nadšení, které vede k přepracování, kompenzovanému různými formami závislého a úhybného chování a strategiemi, kterými se vyhýbá objektivnímu pohledu na skutečnost.

Pro supervizi pak nastávají rizika nevhodných vstupů ze strany organizace, např. manažerů, kteří o supervizi nemají jasnou představu, očekávají od ní spíše nějakou formu kontroly či usměrňování zaměstnanců, což pak může vyvolávat nejistotu a hostilitu. Nenahlížejí dostatečně na účelnost supervize z hlediska potřeb zaměstnanců, nemusí pak ani vybrat vhodného supervizora a formu supervize. Supervizoři se i na základě vlastní protikladné kultury supervize, jejích hodnot a zvyklostí, a na základě poznání potřeb zaměstnanců při supervizi mohou dostávat do koalice se zaměstnanci proti takovému vedení.

7.2.2. Funkční organizační kultura

Jako funkční protiváhu výše uvedeným málo funkčním typům organizačních kultur staví Hawkins a Shohet (Hawkins, & Shohet, 2004) kulturu učící se organizace, která je nevhodnější i pro účinnou supervizi. Supervize takovou kulturu zároveň pomáhá formovat. Tento typ organizační kultury je zvláště potřebný v pomáhajících profesích, které jsou v principu zaměřeny na učení, rozvoj a podporu druhých lidí. Je tedy třeba, aby tyto principy organizace samy zachovávaly.

Takové organizace přijímají všechny formy stálého učení se, nejen jako celoživotní vzdělávání, ale i jako reflektování pracovních situací, učení se z problémů, krizí i selhání, to vše v produktivní návaznosti a smysluplných změnách na základě přehodnocení stávajících principů fungování. Takové učení je základní hodnotou, proto dostává dostatek podpory, prostoru a času v kolektivní spolupráci. Zpětná vazba prostupuje ve všech směrech a úrovních, s nezbytným prostorem pro dialogickou komunikaci.

Koncept učící se organizace kritizovala Liz Beddoeová (2010). Důvodem je podle ní především riziko, že ani důsledné zachovávání principů učící se organizace nemusí zabránit určité formálnosti takové organizační kultury, v praxi se mohou pracovníci cítit novými požadavky osobně zatíženi, v prostředí s možnou nízkou důvěrou je jen málo pravděpodobné, že se uplatní princip učení se z chyb. Autorka staví proti Hawkinsovým a Shohetovým dysfunkčním typům kultur organizace jako protipól tzv. rezilientní kultury, podporující zvyšování vlastní odolnosti:

- proti kultuře osobní patologie např. kulturu kolektivní odpovědnosti za chyby a problémy, které jsou důsledně řešeny ve spolupráci,

- proti nadměrnému zaměření na výkon zejména v organizacích zdravotních a sociálních služeb zdůraznění osobního emočního nasazení pracovníků, o něž je potřeba záměrně adekvátně pečovat,

- proti kultuře závislé a workoholické staví vyrovnanost pracovního života a zplnomocnění, rozhodování na základě spolupráce a dostatečného prostoru pro reflexi,

- v kultuře zaměřené na řešení krizových situací posilovat naději, optimismus a pozitivní přístup.

Jde o diferencovanější varianty subkultur, které nejsou v rozporu s principem učení a rozvoje a zároveň čelí jejich formalizaci a stagnaci. Odpovídajíc těmto sklonům v organizačních kulturách je třeba odpovídajícím způsobem zaměřovat pozornost při supervizích v organizaci.

Obecně by v organizaci měl převládat zdravě vyvážený přístup podporující učení a rozvoj, především vyšší participaci pracovníků a nižšího managementu na dění uvnitř organizace. Zvláště v oblasti služeb uznávat emocionální nároky, které práce klade na pracovníky, včas zpracovávat kritické situace a vztahy, podporovat průběžnou zpětnou vazbu pracovníkům ohledně jejich úkolů a rolí.

K zajímavému přístupu v podpoře rozvoje takového typu organizační kultury dospěl Bernsdorf ve spolupráci s Petzoldem v diplomové práci „Supervizní podpora organizačního rozvoje kreativními způsoby“ (Bernsdorf, in Havrdová, 2011). Při práci na změně organizačního přístupu využil konfluxní metody, která umožňuje dojít ke společnému proudu tvořivého experimentování, překračování dosavadních bariér myšlení a předsudků. V procesu zjišťování potřeb všech zúčastněných, zvyšování jejich participace na rozhodování, diagnostice, zjišťování rozdílů či společné názorů mezi odděleními, pracovníky a vedením, tvorbě společné vize, hledání potřebných změn, využil netradičních tvořivých metod. Jádrem změny pak byl mezi pracovníky posun od „proti sobě stojícímu“ k „společnému“. Budovat společně firemní identitu a realizovat společně stanovené cíle pak umožňuje zavedená fundovaná kolegialita, spolu se vzájemným oceňováním, sdílením, společným tvořením, srdečností, vzájemnou úctou a integritou.

Zdravá organizační kultura se pak svými prvky blíží principům na osobu zaměřeného přístupu. Tak jako platí tyto principy pro vztahování se pracovníků ke klientům, tak platí

rovněž pro vedoucí pracovníky a jejich styl řízení. Je nutné, aby byli vzorem v tom, co očekávají vedoucí od zaměstnanců, přistupovali k druhým s empatií, úctou k jejich osobnosti, s kongruencí nejen osobní, ale i v rámci podmínek instituce (Pörtner, 2009). Důležité je proto dbát na jasné informování, ujasnění kompetencí, odpovědností, rámce pro vlastní rozhodování, podporování vnitřních zdrojů i vlastní svébytnosti. Ze strany vedení je potřeba být v kontaktu se zaměstnanci a brát v potaz jejich prožívání, aby bylo možné včas řešit případné těžkosti a hledat potřebné změny.

7.2.3. Oblasti pracovního života

K zaměření na vnímání organizační kultury a jejího dopadu na zaměstnance, včetně souvislostí s pracovním vyhořením, došli ve svých výzkumech v posledních letech Michael Leiter s Christinou Maslachovou. Organizační kontext popsali jako šest oblastí pracovního života (Leiter, & Maslach, 1999). Těmito oblastmi jsou:

- Pracovní zátěž – množství práce, požadavky, typ práce, čas na její vykonání, uspokojení z práce v dlouhodobé perspektivě. Při překročení určité hranice zátěže narůstá chronická únava, pracovník má většinou i omezen čas na odpočinek, zvyšování požadavků vede ke zvyšování stresu za únosnou mez. Významně větší zátěž je přitom patrná u pracovníků, u nichž je požadovaná osobní emoční angažovanost a ta není zároveň v souladu s očekáváním zaměstnance, nebo je požadována vnější prezentace neodpovídajících pocitů.
- Kontrola – je o možnosti rozhodování, uplatňované moci a formální i neformální autoritě vzhledem k vlastní práci. Může být zatěžující, pokud pracovník nemá možnost si o provádění své práce sám rozhodovat, při nevyjasněných rolích a kompetencích, pokud se pak objevují protichůdné požadavky a pracovník nemůže potřebným způsobem řídit vlastní práci.
- Ocenění – různé způsoby skutečného ocenění práce a přínosu pracovníka, i se sociálními komponentami. Problém může nastat, pokud se ocenění mine s očekáváním pracovníka, s tím, které způsoby jsou pro něj významné. I nerovnováha, tedy nadbytečné či neadekvátní ocenění mohou přispívat k nespokojenosti. Tato oblast má celkový vliv na pracovníkovu spokojenost a výkon, protože jde o přímou zpětnou vazbu k jeho pracovnímu nasazení.

- Vztahy na pracovišti – poskytují sociální prostředí na všech úrovních. Mohou být významnou složkou sociální podpory a důležitým doplňujícím zdrojem při zvyšování požadavků. Často mívají zásadní vliv na celkový vztah k práci. Vysoká kvalita vztahů v jejich živosti a vnímavosti může být téměř zárukou proti vyhoření.
- Spravedlnost – se týká rozdělování odměn, příležitostí a uznání, způsobů jak je v organizaci zacházeno s druhými lidmi i jak se k nim chová pracovník, zda jde o spravedlivé a respektující jednání. Je důležité, aby byly prostředky rozdělovány vzhledem k organizačním cílům, nikoli podle privilegií. Tato oblast významně ovlivňuje důvěru pracovníků k vedení i mezi sebou vzájemně.
- Hodnoty – v různých oblastech, které spojené s vírou v to, co organizace prezentuje, a pracovníci realizují. Otázkou je míra kongruence hodnot organizace a pracovníka. Nesoulad v hodnotách může mít zcela zásadní význam pro narušení vztahu k práci i k organizaci, může významně demotivovat, snižovat angažovanost pracovníků a nevhodně působit při rozhodování o prioritách. Naopak překrývající se hodnoty umožňují vzájemné posilování jak pracovníka, tak organizace.

Z dosavadních výzkumů plyne velmi zásadní vliv souladu těchto oblastí v úrovních organizace a jednotlivých pracovníků na kvalitu a efektivitu práce. Podstatná přitom není úroveň zajištění potřeb pracovníků nebo míra požadavků, ale stálá komunikace v těchto oblastech, živý proces hledání rovnováhy ve vzájemném dialogu. Preventivním opatřením proti různým negativním jevům může být monitorování názorů na tyto oblasti u jednotlivých pracovníků, s možností včasné identifikace rozvíjejících se problému (Leiter, & Maslach, 2008). To umožňuje ze strany organizace včasnou intervenci jak pro jednotlivce, tak případně i větší změny na úrovni pracoviště nebo celé organizace. Ze strany pracovníka je možné uplatnit řadu konkrétních strategií, jak zlepšit situaci a svůj vztah k práci (Leiter, & Maslach, 2005).

Pokud dojde k dlouhodobému nesouladu v některé z těchto oblastí, situace hrozí pracovním vyhořením zaměstnance. Na opačné straně kontinua je oproti vyhoření osobní angažovanost zaměstnance. Množství a míra pracovního zatížení přitom nemusí hrát podstatnou roli, pokud dochází mezi zaměstnanci a organizací v těchto oblastech ke shodě. To ovšem vyžaduje stálý dialog, vedoucí k vzájemnému pochopení a změnám v přístupu na obou stranách.

7.2.4. Organizační chování

Na souvislosti a procesy v organizaci, které mohou vést k dosažení funkční organizační kultury, nahlíží víceméně nová vědecká disciplína, kterou je organizační chování. Zabývá se vztahy mezi rozhodujícími faktory organizační výkonnosti, efektivity procesů a mezi členy organizace, kteří svým chováním tuto výkonnost, efektivitu a kvalitu zásadně ovlivňují (Tureckiová, 2009). Tyto jevy se snaží poznávat, pochopit, predikovat a případně proměnit tak, aby výsledky změny měly pozitivní dopad jak na organizaci, tak na její členy, včetně jejich postojů, vztahů, subjektivního prožívání a uplatňování jejich potenciálu. Jde tedy o disciplínu, která zásadním způsobem nahlíží na souvislosti pracovních výstupů, výkonnosti a kvality s lidským faktorem, s podporou motivace pracovníků, rozvoje jejich potenciálu, jejich sounáležitosti a identifikace s cíli a hodnotami organizace. Naopak lze dobře popsat i negativní vlivy, které kvalitnímu a efektivnímu fungování brání, a to jak zvenčí tak zevnitř organizace. Ze strany vedení to často bývá z nedocení vlivu jednotlivců či skupin v organizaci, z nepochopení procesů, kterými je chování lidí ovlivňováno nebo s nízkou úrovní psychosociálních dovedností řídicích pracovníků. Při moderním přístupu k řízení se již na lidi v organizaci pohlíží jako na její nejcennější zdroje.

Další důležitou oblastí, kterou je nutné se zabývat, je dynamika pracovních skupin a týmů. Podstatnou součástí je i vymezení efektivních postupů při řešení problémů a konfliktů, zvláště pokud je v organizaci běžné skupinové rozhodování. Moderní řízení počítá s vyšší angažovaností, odbornými kompetencemi a participací zaměstnanců na rozhodování. V takové podobě jde spíše o vedení lidí, které u nich podporuje připravenost přebírat odpovědnost za vlastní činnost.

Z hlediska vedoucího pracovníka jde o postupnou proměnu z formálního vedení ve skutečnou vůdčí osobnost, která nese určité hodnoty a vlastnosti, které jsou pro ostatní vzorem. Sám se stává velkou podporou rozvoje potenciálu zaměstnanců, včetně jejich sebevyjádření, tedy nejen jejich profesního, ale i morálního rozvoje (Covey, 2008). To vše často předpokládá nové způsoby a systémy práce s lidmi v organizacích, spojené s nikoli formální, ale morální autoritou vedoucího, flexibilní strukturou, vnitřní motivací místo vnější, cyklickou zpětnou vazbou, otevřenou komunikací a podporou rozvoje celistvosti lidí. To pak směřuje spíše k rovnocenným vztahům na všech úrovních, podporujícím rozvoj osobnosti každého člena týmu a následně i k efektivnímu dosahování poslání a cílů organizace.

Přínos, který přináší pozornost věnovaná organizačnímu chování a z toho plynoucí změny v organizacích služeb může být i v možnosti vyrovnávat nedostatek finančních prostředků, plynoucích do služeb coby nevýrobní sféry (Gilbert, S., Lashinger, & Leiter, 2010). Při vhodných odpovídajících změnách v organizacích jsou pak pracovní spokojenost a zachování nebo zvyšování kvality služby spojeny s jinými faktory, než jsou hmotné prostředky.

7.2.5. Systémy motivace

Mezi nejvýznamnější determinanty pracovního výkonu a kvality práce patří motivace a schopnosti pracovníků, od nichž se bezprostředně odvíjí pracovní chování. Motivační strategie v organizaci mohou být vyjádření kongruence faktických činů s jejich deklarovanými hodnotami a s přístupem k pracovníkům, mohou poukazovat na míru a adekvátnost jejich podpory. Je proto potřeba, aby byly motivační zdroje a systémy v souladu se základními hodnotami a cíli organizace a byly takto vědomě využívány.

Slovo motivace je odvozeno z latinského *movere*, tedy hýbat, pohybovat. Motiv je tedy rámcově něco, co uvádí lidi do pohybu (Adair, 2004). Z hlediska motivačních systémů jde spíše o různé druhy pobídek, které vedou k odpovídající vnitřní motivaci pracovníků, měly by iniciovat nebo podporovat zájem pracovníků k požadované aktivitě. Z výše uvedeného je patrné, že jde o komplex proměnných v různých oblastech pracovního života, který na pracovníka a jeho motivaci, případně demotivaci působí.

Tradiční motivační systémy prosté odměny a trestu bývají často překonané. Organizace by měly při utváření motivačních systémů vycházet ze znalosti základních motivačních teorií, např. Maslowovy, McGregorovy, Herzbergovy a ze sledování potřeb zaměstnanců a volit motivaci na odpovídající úrovni vzhledem k jejich reálným potřebám. Přitom je vhodné dbát i na demotivující faktory, které způsobují nespokojenost v práci. Takové faktory mohou působit kontraproduktivně bez ohledu na míru uplatňování podpůrného motivačního systému. Ukazuje se, že je v rámci sociálních služeb efektivní uplatňovat motivační systém, zaměřený na odlišné hodnoty a přístupy pracovníků oproti např. komerční sféře. Nejvíce žádané mohou být právě v sociálních službách prvky sociální opory, dobrý kolektiv, kvalitní vztahy na všech úrovních, samostatná práce a možnost seberealizace (Rebeková, 2011). Je pak málo efektivní, když se motivační systém organizace se skutečnými potřebami pracovníků míjí.

7.2.6. Organizace a supervize

Jedním z požadavků standardů kvality je nezbytné provázení či podporování každé sociální služby externím odborníkem, tedy supervizorem nebo konzultantem. Vlastní provedení tohoto požadavku však již záleží na organizaci. Každá z organizací má svou specifickou kulturu, která proniká jak do primární podpory či formálnosti rozvoje supervize, způsobu kontraktování, tak do samotného průběhu a obsahu supervize. Organizace se tak podle nových zkušeností a teorií, týkajících se supervize, stává dalším specifickým článkem či prvkem supervize, s nímž je třeba počítat. Organizace a procesy v organizaci se stávají určitým dalším klientem supervize, s jehož potřebami a zakázkami je třeba při supervizi vědomě pracovat, odlišit je od dalších supervizních zakázek, realizovaných v organizaci.

Novou specifickou formou je pro tento účel určená organizační supervize. Podle definice Copelandové je organizační supervize „pracovní spojenectví, v němž zkušený poradce s příslušnými dovednostmi pravidelně facilituje růst druhého v profesionální a etické kompetenci. To se děje na základě kontrahování a tvořivé práce s dynamikou klient/poradce/vedoucí, která je vnořena do organizační kultury“ (Copelandová, in Havrdová, 2011, s. 36). Zuzana Havrdová vidí organizační supervizi spíše ve smyslu supervizní podpory fungování celé organizace, zahrnující zejména supervizi na různých úrovních řízení, a to především v průběhu větších změn, zavádění standardů kvality či reorganizace struktury organizace.

Supervize v organizaci má pak oproti jiným typům supervize ještě více funkcí (Havrdová, 2011):

- jako prostor neformálního učení, zdůrazňující oproti vynucenému stálému učení zaměstnanců účinnost bezděčného učení na pracovišti při neformální konverzaci s kolegy a dalšími profesionály. Takové učení vychází přirozeně z pracovníků a pracovních situací a supervize je může reflektováním podpořit.
- zpracování emocí a vztahů v organizaci. Organizace se mohou při zanedbávání této oblasti vyhybat „zastavení“, aby necítily bolest (Carroll, & Tholstrupová, 2004). V supervizi se mohou naučit zastavit a sjednotit se svými hodnotami i se svou bolestí, s tím, co souvisí se životem, s emocemi, konflikty, vztahy, představami, motivacemi. Je třeba integrovat i stinné stránky, jinak se stanou nekontrolovatelné. To pomáhá vytvořit zdravé vztahy. Tzv. emoční práce s klienty bývá u pracovníků

v sociálních a zdravotních službách často podceňována, proto je její podpora v supervizi důležitá (Hajný, in Havrdová, & Hajný, 2008).

- jako zdroj zpětné vazby a zpracování změn – v rámci celé organizace, při vyjasňování struktury organizace, fungování, pravidel řízení, kultury organizace, vnímání atmosféry, klimatu vztahů mezi pracovníky a managementem. Umožňuje reflexi a zpracování napětí při změnách v organizaci.
- jako zprostředkování mezi subkulturami – každé oddělení může mít svou vlastní kulturu a ty mohou být i protichůdné. Je potřeba k jejich dorozumění najít vhodný přístup ke každé z nich, zprostředkovat jejich vzájemnou komunikaci.

Mezi supervizí a kulturou organizace dochází ke vzájemnému působení. Nejde jen o vliv organizace na supervizi. Dochází k určité akulturaci supervize do kultury organizace, např. co se týče zvyšování úcty mezi lidmi a uznání hodnoty druhých. Supervize v organizaci v užším slova smyslu napomáhá utváření tzv. resilientní kultury (Havrdová, 2011):

- posílením spolupráce a participací pracovníků
- poskytováním a přijímáním zpětné vazby
- neformálním učením jeden od druhého
- zpracováním emocí a vztahů
- konstruktivním sdílením odpovědnosti za chyby a hledáním východisek
- integrací stinných stránek organizace
- zpracováním změn
- zprostředkováním mezi různými kulturami v organizaci.

V našich podmínkách se v sociálních službách dělá supervize v různých formách víceméně vždy v organizaci a je organizací placena. Proto je nutné specifické působení organizace a jejích potřeb zohlednit.

Z teoretického hlediska je patrné, že v případě souvislostí organizační kultury a supervize jde o specifickou oblast. Výsledky výzkumů, jak lze vztahy mezi supervizí a organizační kulturou uchopit a jaké jsou další vzájemné souvislosti působení, však zatím nebyly zveřejněny (Havrdová, 2011). Důvodem může být i to, že většina výzkumů supervizí byla dříve prováděna v rámci klinického poradenství a psychoterapie, tedy

především v dyádě supervizor – supervizant, tedy mimo kontext organizace. Teprve s rozvojem supervize v sociálních a zdravotnických službách a zapojením externích odborníků se ukazuje potřeba zkoumat souvislosti mezi kulturou organizace a supervizí. Zároveň se rozvíjí i možnosti jiné externí podpory v organizacích, např. koučing a organizační poradenství. V našich zemích se to však zatím týká spíše organizací z komerční oblasti.

8. Shrnutí základních problémů pomáhajících vztahů v sociální oblasti

I z obsažného teoretického materiálu je nepochybné, že v oblasti sociálních služeb, zvláště se specifickou klientelou, se setkává velmi mnoho témat. Lze čerpat z mnoha psychologických disciplín, především z psychologie osobnosti, sociální psychologie a psychologie práce. Zároveň se faktická náplň těchto činností pohybuje v rámci ekonomického, politického a legislativního systému naší republiky, i v rámci stávajících hodnot západní kultury.

V oblasti sociální sféry se střetávají základní problémy situace konkrétního potřebného člověka s možnostmi, které společnost k naplňování jeho potřeb poskytuje. Tyto možnosti jsou výrazně určovány vývojem společnosti, její kultury, způsobu nahlížení na člověka a institucionálními i ekonomickými prostředky státu.

V případě lidí s mentálním postižením se v posledních letech výrazně projevuje posun v přístupu k těmto lidem, k podpoře jejich schopností a možností začlenění v běžném životě místní komunity. Snaha podporovat jejich samostatnost a integraci do společnosti přinesla nutnost změn v nabídce sociálních služeb. Tato tendence se potkává s institucionálními změnami ve fungování sociálních služeb a s výrazným rozvojem neziskového sektoru, což oboje tyto změny umožňuje. V rámci snah o zajišťování kvality těchto služeb pod pohledem státu se však vynořují některé problémy, které vlastní kvalitní práci ve své podstatě omezují nebo ztěžují.

Institucionální přístup se tak střetává s individuálním přístupem ke klientům jako k lidským bytostem, k jejich lidským potřebám v celé jejich proměnlivosti a jedinečnosti. Mezi těmito dvěma póly se pohybuje lidská bytost – pracovník v sociálních službách – se svou snahou pomáhat klientům v jejich problematické životní situaci v rámci možností,

kteře společnost poskytuje. Vstupuje do vztahu se svými klienty, aby zjistil jejich potřeby a nejlepší možnosti jejich naplnění a podpořil je v realizaci těchto potřeb.

Aby dobře uplatnil své schopnosti, přichází se svou odborností a s celou svou osobností, s její historií, zkušenostmi, názory, postoji, zvyky, vlastnostmi a schopnostmi. Prochází procesem hledání a změn do značné míry spolu s klientem. Z tohoto procesu rovněž vychází proměně. Zda budou tyto změny pozitivní, budou podporovat jeho profesionální růst a ve výsledku kvalitu poskytovaných služeb, záleží na mnoha faktorech. Patří mezi ně především základní vstupní součásti – klient, pracovník a systém sociální služby. Významně se pak přidávají druhy problémů, které je potřeba řešit, možnosti jejich zpracování, způsoby práce i podpory pracovníka samotného.

Všechny tyto procesy se přitom odehrávají na pracovišti určité organizace, poskytující konkrétní sociální službu. Zázemí této organizace, organizační struktura, technické a ekonomické možnosti, její systém hodnot, organizační kultura, kvalita vztahů na pracovišti, ideový přístup ke klientům a míra podpory pracovníků jsou určující pro efektivitu, kvalitu a míru naplnění účelu sociální služby. V důsledku pak kombinace těchto faktorů ovlivňuje mnohdy zásadním způsobem jak život klientů, tak život pracovníků.

Na zjišťování míry pozornosti, věnované kvalitnímu lidskému vztahu v sociální práci s lidmi s postižením, se zaměřuje výzkumná část této práce. Snahou je zjistit stávající situaci v několika organizacích sociálních služeb odpovídajícího zaměření, porovnat mezi sebou případné podobnosti a odlišnosti, zjistit nejvýznamnější zdroje podpory jednotlivých pracovníků a pokusit se nalézt souvislosti typů a míry této podpory vzhledem k míře některých negativních jevů.

VÝZKUMNÁ ČÁST

9. Plán výzkumu

9.1. Ideový plán výzkumu

9.1.1. Výzkumné problémy

Motivací ke zpracování tématu lidského vztahu v pomáhajících profesích byl několikaletý zájem a zkušenosti autorky z oblasti sociálních služeb, skupinové psychoterapie a seberozvojových seminářů. Ve všech případech šlo o rozvoj intenzivní vzájemné komunikace a vztahovosti v menší skupině lidí. Při vedení či facilitování všech těchto aktivit vyvstává řada otázek, spojených s určitým rozporem v udržení profesní role a tendencí k přirozené vzájemné rovnocennosti v důsledku navázaných mezilidských vztahů. Při práci v malé neziskové organizaci, poskytující sociální služby dospělým osobám s mentálním postižením, navíc vyvstávaly rozpory, plynoucí z požadavků na vysoké osobní nasazení pracovníků, zajištění standardizované kvality služeb, a z omezených možností organizace.

Navázání vztahu, zvláště k některým skupinám klientů, je přitom považováno za nezbytný předpoklad další odborné práce, kterou je třeba v jejich prospěch vykonat. Úroveň vztahu zcela nepochybně hraje velkou roli v kvalitě a účinnosti odpovídající práce.

Jednou z problematických otázek je míra rovnocenné nebo hierarchické profesionální vztahovosti, jak ve vztazích pracovníků ke klientům, tak ve vztazích mezi pracovníky v rámci organizace, v týmu a rámci organizačních struktur. Někdy je složité dojít k funkčnímu vyvážení daných profesionálních rolí a osobního lidského přístupu.

Některým možným negativním jevům lze čelit dostatečným zaměřením pozornosti na vztah pracovníků ke klientům a na podporu udržitelnosti tohoto vztahu, a to jak ze strany pracovníků samotných, tak ze strany organizace. To vše by přitom mělo být v souladu se zákonnými opatřeními státu, např. supervizemi, sledujícími zajištění kvalitních služeb pro klienty. Přitom je třeba počítat, že některá opatření se neobejdou bez finančních

investic, které bývají, co se týče zdrojů ze státní pokladny i v lepším případě omezené nebo dočasné.

Téma je velmi důležité pro pomáhající profese obecně a stále dosti opomíjené z hlediska vzdělávání, výzkumu a praktického uplatňování. V důsledku malé pozornosti tématu podpory vztahovosti u pracovníků nepochybně dochází i k obtížně vyčíslitelným ekonomickým a lidským ztrátám. Na základě četných výzkumů, zaměřených na různé aspekty syndromu vyhoření, dnes již nikdo nepochybuje o reálném riziku vyhoření pracovníků v pomáhajících profesích, včetně dopadů na jejich zdravotní stav nebo na míru fluktuace.

Mnohé výzkumy rovněž potvrdily účinnost supervize jako prevence vyhoření. V případě terapeutických a sociálních služeb se již supervize, na rozdíl od zdravotnických a pedagogických oborů, stala běžnou. V různých zařízeních má však různou frekvenci a kvalitu, což se může odrazit v její efektivitě. Na základě předchozích zjištění se v poslední době některé výzkumy soustřeďují na hledání zdrojů podstatných stresorů nebo podpory v organizacích. S tématem úzce souvisí vyvstávající důležitost kvalitní vzájemné vztahovosti samotných pracovníků v rámci bezprostředního pracovního prostředí, tedy v úzkém pracovním týmu a v rámci vnitřní kultury organizace. Tato kultura bývá paralelně v úzké souvislosti s kulturou vlastní supervize, vedené v organizaci (Hawkins, & Shohet, 2004).

Tato práce se zabývá kvalitou pomáhajícího vztahu z hlediska pracovníků a způsoby podpory pomáhajícího vztahu, což obnáší podporu pracovníků z vlastních zdrojů i z úrovně organizace. Výzkum si klade za cíl nalézt podstatné prvky z hlediska zátěže i podpory pracovníků a z toho plynoucí efektivní zdroje dlouhodobého udržení a zlepšování situace. Na základě výsledků obdobně zaměřené bakalářské práce se výrazněji soustřeďuje na bezprostřední vztahovost, spokojenost a motivovanost pracovníků v rámci organizace a vliv některých prvků organizační kultury. Tyto se ukazují jako klíčové, což dokládá i směřování nových výzkumů a rozvoj nových výzkumných nástrojů v této oblasti.

9.1.2. Některé výzkumy v rámci tématu

Na téma motivace, osobnostních charakteristik a podpory pracovníků v různých pomáhajících profesích v souvislosti se syndromem vyhoření byla provedena řada výzkumů, např. u exponovaných pracovníků zdravotních záchranných služeb (Šeblová,

Kebza, & Vignerová, 2007) a bylo jim věnováno mnoho diplomových prací. Mnohé z nich potvrdily účinnou prevenci různých podpurných metod, především pak supervize, pro rozvoj syndromu vyhoření.

Je dosti překvapivé, že ačkoli na téma syndromu vyhoření a supervizí bylo vedeno mnoho výzkumů, ve vzájemném spojení těchto témat s hledáním zdrojů vyhoření, kvalitou vztahů v organizaci a odpovídajícími prvky kultury organizace je naopak výzkumů velmi málo. Tato témata se dostávají do popředí až v současné době, kdy se oproti dřívější převážně klinické praxi rozvíjí supervize i v sociálních a zdravotnických službách. Tlak na takto orientované výzkumy se objevuje teprve v poslední době (Havrdová, 2011).

Problém je i v tom, že výzkumy souvislostí mezi supervizí a organizační kulturou by měly zahrnovat i hůře dostupné informace o prožívání pracovníků, postojích ke klientům, komunikačních vzorcích, vztazích, hodnotách, a zahrnovat celou kulturu organizace, už tak nsnadno přístupnou. (Havrdová, 2011). Výzkumy proto mívají kvalitativní povahu, výsledky však bývají hůře zobecnitelné.

V zahraničí bylo realizováno nemnoho takových výzkumů, především vedených Michaelem Leiterem a Christinou Malachovou, nebo Wilmarem Schaufelim, mnohdy s využitím nových výzkumných nástrojů. Pro stanovení širších norem slouží i další výzkumy, které jsou vedeny. V naší republice takto zaměřené výzkumy v současné době vede pracoviště katedry řízení a supervize v sociálních službách a ve zdravotnictví Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy pod vedením Zuzany Havrdové (Havrdová, Šolcová, Hradcová, & Rohanová, 2010). Při té příležitosti jsou vyvíjeny v návaznosti na spolupráci s Christine Malachovou optimální výzkumné nástroje pro českou populaci. Autorka diplomové práce navázala proto s tímto pracovištěm spolupráci, na jejímž základě mohou být výzkumy paralelně vedené stejnými nástroji a získaná data mohou být porovnatelná a vícenásobně využita.

Studii, věnovanou souvislostem organizační kultury, vlivu podpory zaměstnanců na jejich spokojenost, nižší míru vyhoření a vyšší kvalitu péče, která se zřetelně projevila na kvalitě zdravotního stavu pacientů uveřejnili v roce 2003 Boan a Fundergurg (Boan, & Fundergurg, 2003). Jejich zjištění stalo následně další motivací pro zjišťování konkrétních cest souvislostí organizačního kontextu a výsledné kvality činností a služeb.

V roce 2010 se působením kultury organizace na zaměstnance a souvislostí s jejich přístupem v péči o klienty zabývali výzkumníci katedry řízení a supervize FHS UK v 16ti

zařízeních sociální péče o seniory (Havrdová, 2010). Z hlediska pracovníky vnímané organizační struktury se projevily zřetelné rozdíly mezi klasickými a novějšími zařízeními. Novější zařízení byla s výjimkou pracovního vytížení pracovníky lépe hodnocena, což bylo v souladu s vyšším indexem péče o klienty a častěji uplatňovaným humanistickým, na klienta zaměřeným přístupem.

9.1.3. Cíle výzkumu

Výzkum v této magisterské práci tematicky navazuje na bakalářskou práci a na základě výsledků předchozího výzkumu je metodicky rozšířen a více soustředěn na některá specifická témata. Zaměřen je na zjištění stávajících praktických zkušeností pracovníků, na hledání nejvíce zatěžujících i podporujících faktorů a na vytipování efektivních způsobů podpory. Oproti bakalářské práci je prohlouben v tématech vztahovosti pracovníků ke klientům a podpory pracovníků z úrovně týmů a organizačních struktur. Proveden má být u neziskových i příspěvkových organizací v oblasti sociálních služeb, které zajišťují podobné typy dlouhodobých sociálních služeb pro klienty s mentálním postižením. V takto zaměřených službách se předpokládá specifická a větší náročnost klientů a z toho plynoucí potřebnost vysokého osobního nasazení i značná zátěž pracovníků.

Teoretická východiska jsou rozpracována v teoretické části magisterské práce. Průzkum je veden ve smíšeném designu, s využitím kvalitativních i kvantitativních metod. Provedení tohoto výzkumu vyžaduje i hledání adekvátní metodiky a jejího využití tak, aby umožnila vzájemně doplňující návaznost kvalitativních i kvantitativních metod a aby shrnutí a interpretace výsledků odpovídaly šíři výzkumného záměru.

Konkrétní cíle výzkumu

- V několika organizacích podobně zaměřených sociálních služeb zjistit z pohledu pracovníků nejvýznamnější aspekty podpory jejich práce z úrovně organizace, tedy frekvenci, skladbu, zaměření a spokojenost pracovníků se stávající supervizí, některé významné motivační faktory, strategie podpory pracovníků a vlivné prvky organizační kultury.
- Zjistit nejčastější základní zdroje zátěže, spokojenosti a osobní podpory jednotlivých pracovníků ve vztahu k pracovnímu nasazení.
- Porovnat nejvýznamnější aspekty zátěže a osobní i organizační podpory s mírou vyhoření jednotlivých pracovníků a na základě toho vytipovat nejvíce zatěžující a

nejvíce podporující faktory, které by mohly být směrodatné pro efektivní podporu zaměstnanců.

- Porovnat přístupy jednotlivých organizací vzájemně, co se týče kladů a rizik jejich organizační kultury, metod podpory zaměstnanců, jejich pracovní spokojenosti a míry vyhoření.
- Na základě výsledků výzkumu formulovat obecná doporučení pro efektivní kvalitní podporu pracovníků v rámci odpovídajícího typu sociálních služeb, směřující k zajištění dlouhodobé kvality poskytované služby.
- V případě zájmu předat jednotlivým respondentům i konkrétním organizacím výsledky a porovnání se souborem ostatních zúčastněných pracovníků či organizací a z toho plynoucí doporučení.
- Ve vhodném rozsahu a zaměření porovnat výsledky tohoto výzkumu s odpovídajícími výzkumy z jiných zdrojů.

9.2. Technický plán výzkumu

9.2.1. Design výzkumu

Výzkum je vzhledem k tématu a dobré zkušenosti z předchozího výzkumu veden v provázanosti kvalitativních a kvantitativních metod. Hlavní oporou jsou kvalitativní metody, přičemž je souběžně s nimi u stejných organizací vedeno dotazníkové šetření. To umožňuje porovnat výsledky šetření mezi náhledy z více úrovní, např. ze strany vedení organizace a ze strany pracovníků. Další výhodou může být porovnání výsledků kvalitativních metod, u kterých nelze vyloučit určitou větší zátěž bezprostřední sebereprezentací respondentů, s konkrétními daty. Využití kvantitativní metodiky rovněž umožňuje srovnání mezi organizacemi. U vyhodnocení kvantitativních dotazníkových metod se nepředpokládá důkladné statistické zpracování, ale spíše prezentace výsledků odpovídajících celému designu a tématu práce.

9.2.2. Základní výzkumné otázky

- Považují pracovníci lidský vztah ve své práci za důležitý? Jaké mají zkušenosti s jeho uplatněním či neuplatněním?

- Které situační zdroje z hlediska organizace pracovníky nejvíce zatěžují?
- Které zdroje z úrovně organizace pracovníky nejvíce podporují?
- Jaké podpůrné metody a osobní strategie ve své praxi pracovníci nejvíce využívají?
- Které prostředky z úrovně organizace se nejvíce osvědčují jako prevence příznaků syndromu vyhoření?

Co se týče hypotéz ke kvantitativní části, je otázkou jejich relevantnost vzhledem k tomu, že kvantitativní část je určena k podpoře tématu, které má kvalitativní charakter. Je pravděpodobné, že v rámci účelového výběru malého počtu záměrně odlišných organizací, často jen s několika respondenty bude výsledný soubor pro testování hypotéz zcela nepostačující.

9.2.3. Formulace definic a vyjasnění podstatných pojmů

Definice a vysvětlení základních pojmů, jako např. lidský vztah, pomáhající profese, vztah klient – pracovník, humanistický přístup, syndrom vyhoření, supervize a její druhy, intervize, balintovské skupiny, focusing, svépomocné skupiny, sociální služby, příspěvkové organizace, neziskové organizace, organizační kultura, lidé s mentálním postižením, jsou uvedeny v teoretické části.

9.2.4. Výběr výzkumného souboru

Výzkumný soubor respondentů odpovídá pracovníkům několika oslovených organizací, kteří splňují určitá kritéria. Výběr organizací je cílený, neklade si za cíl postihnout celou populaci, odpovídající základním kritériím, ale spíše naplnit určitou rozmanitost a umožnit nahlédnout odlišné přístupy jednotlivých organizací. I vzhledem k časové náročnosti na respondenty je realizován v pěti či šesti organizacích odlišného typu, z toho ve třech až čtyřech neziskových organizacích různé velikosti a dvou až třech velkých příspěvkových organizacích. Organizace jsou voleny účelově, s rozdílnostmi ve zřizovateli, v organizační struktuře, vývoji a přístupu vedení organizace k podpoře pracovníků. Respondenti z těchto organizací spadají do populace pracovníků z oblasti sociálních služeb, jež jsou zaměřeny na dlouhodobé pobytové služby a centra denních služeb pro uživatele s mentálním a kombinovaným postižením různých stupňů. Kritériem

zařazení do kvantitativního zpracování výzkumu je alespoň poloviční a vyšší pracovní úvazek a nejméně dvě hodiny přímé práce s klienty v průměru denně.

Vedení organizací je oslovováno úvodním dopisem emailem a telefonickým vysvětlením. Při tomto výzkumu je spolupráce s vedením nezbytná, aby byla podpořena účast co největšího počtu vhodných respondentů a zároveň byla možnost získat informace ke kvalitativní části výzkumu.

9.2.5. Metody získávání dat

Metody získávání dat jsou voleny s ohledem na základní metodologický rámec, tedy kvalitativní i kvantitativní, a s ohledem na dostupnost a zároveň odpovídající možnosti co se týče zkoumaných témat. Na základě zkušeností z bakalářské diplomové práce byla metodika funkčně přehodnocena. Podle předchozího výzkumu jsou převzaty metody s nejvyšší možnou vypovídací hodnotou, které zároveň umožňují srovnání a doplnění obou výzkumů. Vzhledem k rozšíření o další sledovanou oblast a možnost srovnání s jinými výzkumy je přidán nový dotazník.

Dotazníkové šetření: dva typy dotazníků, oba pro každou dotazovanou osobu

- částečně standardizované zjištění ukazatelů tří dimenzí vyhoření dotazníkem MBI-GS a šesti oblastí pracovního života dotazníkem AWLS
- pro tento účel sestavený dotazník, zaměřený na zjištění demografických dat respondentů (pohlaví, věk, vzdělání), okolnosti práce, podrobnosti o stávající supervizi, osvědčené strategie vyrovnání se s pracovní zátěží (supervize, jiné odborné metody – focussing, relaxace, konzultace v rámci týmu), některé motivující a demotivující faktory, zdroje osobní podpory respondentů. Otázky jsou ve formách jednoznačné odpovědi, jednoduchého škálování a otevřené otázky.

Ohnisková skupina z pracovníků jednoho kolektivu s vysokým podílem přímé práce s klienty. Základní témata: proč je lidský vztah v pomáhajících profesích důležitý, zkušenosti s jeho uplatňováním, co napomáhá k jeho udržení či zkvalitnění, podpora nebo naopak nevhodné zásahy organizace, osobní strategie vyrovnávání se s pracovní zátěží.

Individuální polostrukturované rozhovory s vedoucím organizace nebo informovaným pracovníkem. Obsahem jsou základní data o organizaci, souhrnné základní údaje o klientech, způsob vedení organizace, organizační struktura pracoviště, vývojové

fáze pracovního týmu, míra participace a odpovědnosti pracovníků a účasti na plánování, strategie podpory pracovníků (vzdělávání, supervize – druhy, rozsah, pravidelnost, intervize, porady, společné organizované i spontánní akce týmu), míra fluktuace, významné zatěžující problémy.

9.2.6. Metody zpracování a analýzy dat

Pro zpracování dat jsou využívány především metody kvalitativního výzkumu, kategorizace a kódování, k popisu získaného souboru dat a výsledků jejich zpracování metody popisné statistiky, především formou přehledných grafů. Statistické metody se uplatňují při zpracování kvantitativních dat z dotazníkového šetření tam, kde to charakter získaných dat a jejich množství umožňuje a zároveň lze předpokládat smysluplnou informativní návaznost na výsledky kvalitativních metod.

Pro transkripci i zpracování dat je používán běžný počítačový software.

9.2.7. Časový a finanční plán

Časový plán odpovídá termínu odevzdání magisterské práce. Předpokládá základní shromáždění a prostudování teoretických podkladů a rešerše stávajících výzkumů do listopadu 2011, přípravu a ověření výzkumných metod do prosince 2011, vypracování teoretické části a získávání dat do února 2012, zpracování a vyhodnocení dat do konce února 2012, interpretace a konečné vypracování bakalářské práce do konce března 2012.

Finanční náklady zahrnují cestovné, kancelářské potřeby, tisk a vazbu vlastní práce.

9.2.8. Rizika a etické otázky

Základním rizikem při plánované šíři výzkumu se jeví jeho obsáhlost, časová náročnost pro respondenty i pro vlastní shromažďování dat, případně možné problémy s nestandardní metodikou. Pravděpodobným rizikem může být nedodržení plánovaných termínů. Vzhledem k dobrovolnosti výzkumu se mohou vyskytnout problémy při kontaktování a získávání spolupracujících organizací a při shromažďování podkladů a relevantních dat. Je třeba vzít v potaz riziko, že se při menším počtu zkoumaných organizací nepodaří dostatečná saturace dat a pokrytí základních možností různorodosti tak, aby zkoumaný vzorek odpovídal předpokládané populaci.

Pro dodržení etických zásad je nezbytné zajištění dobrovolné účasti respondentů ve výzkumu a jejich souhlas se zpracováním dat pro účely magisterské práce. Při zpracování dat je třeba důsledně zachovávat anonymitu respondentů a bezpečnou archivaci dat. V případě zájmu příslušné organizace o výsledky výzkumu je rovněž nutné dodržet anonymní formu jejich shrnutí.

10. Provedení výzkumu

10.1. Výzkumný soubor

Respondenti pro výzkumný soubor byli vybráni ze základního souboru, z populace, která odpovídá pracovníkům neziskových organizací a příspěvkových organizací, poskytujících služby dlouhodobé sociální péče klientům s mentálním handicapem. Šlo o pracovníky s vyšším podílem přímé práce s klienty a nejméně polovičním pracovním úvazkem. Byly účelově vybrány dostupné organizace, jejichž vedení bylo ochotné na výzkumu spolupracovat. V realizovaném výzkumném souboru jsou zastoupeni respondenti z jedné příspěvkové organizace a čtyř neziskových.

Z hlediska zaměření výzkumu byl volen typ vztahů mezi pracovníky a klienty pokud možno blízký primárním vztahům (Hartl, & Hartlová, 2000, 2004), tedy dlouhodobější, spojený s určitou emocionální vazbou a odpovědností. Takové vztahy se mohou utvářet především v dlouhodobých sociálních službách, jako jsou domovy, chráněné či komunitní bydlení, případně centra denních služeb s víceméně stálou klientelou.

Osloveno bylo 15 organizací, dopisem prostřednictvím emailu, a poté byli pracovníci z vedení kontaktováni telefonicky. Pracovníci z vedení z několika organizací projevíli o tento výzkum zájem, výzkum však u nich nemohl být z různých důvodů zorganizován. Mezi těmito důvody byl především nepostačující zájem zaměstnanců v přímé péči vyplnit dotazníky, někdy nebyl dostatečně v souladu zájem o realizaci výzkumu na různých organizačních úrovních vedení. V jednom případě nastaly technicko organizační problémy takového charakteru, že byl výzkum ukončen. Tyto okolnosti je třeba vzít v potaz při interpretaci výsledků, zohlednění míry jejich validity a rozsahu populace, v rámci které se výzkum uskutečnil.

Mezi pěti organizacemi, v nichž byl výzkum realizován a ukončen, poskytují tři dlouhodobé ubytovací služby a centra denních služeb, dvě poskytují pouze denní služby.

Stručná charakteristika jednotlivých organizací, ve kterých respondenti pracují:

Organizace F – velká příspěvková organizace, poskytující trvalé bydlení 70ti uživatelům s mentálním a kombinovaným postižením, ze dvou třetin s těžkým a téměř ze třetiny se středním. Z toho je polovina uživatelů nad 50 let a pětina imobilních. Organizace nabízí sociální i zdravotní služby, včetně různorodého celodenního programu podle možností uživatelů. Zaměstnává téměř 60 pracovníků, z toho 40 primárně v přímé péči. Výzkumu se aktivně zúčastnilo 19 zaměstnanců. Dotazníky byly distribuovány v elektronické podobě.

Organizace G – zařízení sociálních služeb, spadající pod menší neziskovou organizaci. Poskytuje dlouhodobé bydlení různého typu a chráněnou dílnu pro asi 20 uživatelů s různým stupněm mentálního postižení s vysokým podílem střední a těžké mentální retardace. Má 12 zaměstnanců, z toho 10 primárně v přímé péči. Výzkumu se účastnilo 11 zaměstnanců, splňujících kritéria. Dotazníky byly distribuovány v elektronické podobě.

Organizace H – malá nezisková organizace, která poskytuje sociální rehabilitaci asi 10ti stálým uživatelům s lehkým, středním mentálním a kombinovaným postižením a vyšší mírou samostatnosti. V průběhu pracovního týdne nabízí široké spektrum činností pro podporu všestranného rozvoje v rámci služby sociální rehabilitace. Výzkumu se účastnilo všech 7 zaměstnanců, z toho 5 splňovalo kritéria pro zařazení do výzkumného souboru. Dotazníky byly distribuovány v papírové podobě.

Organizace I – malá nezisková organizace, poskytující službu sociální rehabilitace 25ti stálým uživatelům se středním a těžkým mentálním a kombinovaným postižením, z toho je 5 imobilních. Během pracovního týdne nabízí celodenně široké spektrum pravidelných činností pro podporu aktivizace a všestranného rozvoje. Jednotliví uživatelé se při nich v pravidelných časech střídají podle svých možností a potřeb. Výzkumu se účastnili 3 zaměstnanci ze 4, dotazníky byly distribuovány v elektronické podobě.

Organizace J – malá nezisková organizace, poskytující dlouhodobě chráněné bydlení komunitního typu a centrum denních služeb uživatelům s lehkou a střední mentální retardací, u nichž se dá předpokládat, že pravděpodobně nedosáhnou plné samostatnosti při zajišťování svých potřeb. Výzkumu se účastnili všichni 4 zaměstnanci, splňující kritéria,

s různým podílem práce v obou nabízených službách. Dotazníky byly distribuovány v obou podobách.

10.2. Metody získávání dat

10.2.1. Soubor tří dotazníků

Dotazník A (příloha č. 1) je vlastním zkonstruovaným nástrojem. Obsahuje tři základní, v dotazníku neoddělené části. První oblast otázek je zaměřena na demografická a popisná data, týkající se pracovníka, jeho vzdělání, pracovních okolností. Další je zaměřena na využívané metody podpory vlastní práce ze strany pracovníka a organizace. Třetí část zjišťuje formou odstupňované škály stupně zátěže a motivace u konkrétních zdrojů, míru spokojenosti a osobní podpory pracovníka a obsahuje dvě otevřené otázky na toto téma.

Dotazník B je upravený dotazník AWLS, zapůjčený pro tento výzkum katedrou řízení a supervize FHS UK. Verze je určena k takto zaměřenému výzkumu, podléhá autorským právům a dosud není určena ke zveřejnění. K dotazníku zatím nejsou stanoveny obecné české normy, výsledky lze částečně srovnat s některými výzkumy, které jsou i za účelem stanovení norem realizovány.

Použitý dotazník vychází z dotazníku AWLS Michaela Leitera a Christiny Maslachové, kteří jej zkonstruovali a testovali pro zjišťování možných zdrojů vyhoření zaměstnanců z hlediska dopadu kultury organizace. Původní dotazník Přehled oblastí pracovního života AWLS (Leiter, & Maslach, 1999) zjišťuje, jak pracovník vnímá svou situaci v šesti oblastech: pracovní zatížení (workload), kontrola nad vlastní prací (control), ocenění práce (reward), společnost nebo vztahy v organizaci (community), spravedlnost v organizaci (fairness), a hodnoty zastávané organizací, jejími členy a samotným pracovníkem (values).

Pro tento výzkum byl na základě zkušeností katedry řízení a supervize FHS UK využit dotazník úžeji zaměřený na ústřední téma. Byla vyřazena oblast pracovní zatížení, vzhledem k tomu, že klíčové informace paralelně poskytuje následný dotazník BMI – GS. K některým oblastem byly přiřazeny jednotlivé otázky, které umožňují lepší diferenciaci respondentů. Navíc byly přidány celé další oblasti, a to vztah ke klientům a supervize.

Součástí dotazníku je vyjádření důvěry k organizaci, ke spolupracovníkům a ke klientům pomocí pětistupňové škály.

Výsledný dotazník tedy zkoumá následující oblasti (zkráceně značené v textu výzkumu):

Vztah ke klientům (Klienti) – 7 otázek

Kontrola – 4 otázky

Ocenění – 4 otázky

Pracovní vztahy (Vztahy) – 5 otázek

Spravedlnost – 6 otázek

Hodnoty – 7 otázek

Supervize – 5 otázek

Dotazník C je upravený dotazník MBI Christiny Malachové, zkoumající tři faktory vyhoření. V současné době má dotazník tři verze, a to HSS pro pracovníky z oblasti služeb, ED pro vychovatele a GS pro obecný výzkum (Leiter, & Maslach, 1999). V prvních dvou verzích jsou tři zkoumané faktory nazývány emoční vyčerpání, odosobnění a osobní výkonnost, v dotazníku GS únava, cynismus a osobní výkonnost.

Zde použitý dotazník sestává z dotazníku MBI – GS a několika otázek, vybraných na základě statistického zhodnocení vypovídající hodnoty z dotazníku MBI, použitého ve výzkumu pro bakalářskou práci.

Dotazník MBI - GS byl rovněž zapůjčen pro tento účel katedrou řízení a supervize FHS UK, podléhá autorským právům a není určen ke zveřejnění. K dotazníku zatím nejsou stanoveny obecné české normy, výsledky je možné srovnat s některými výzkumy. K tomuto dotazníku je přidáno 6 specificky zaměřených otázek z dřívějšího výzkumu, které byly vybrány pomocí statistického výpočtu tak, aby bylo umožněno srovnání výsledků obou výzkumů. Důvodem je především obecnější formulace otázek v dotazníku MBI – GS, určeného pro širší spektrum profesí, která však pravděpodobně snižuje informativní hodnotu dotazníku v případě respondentů ze sociálních služeb a nelze jej přímo použít pro srovnání s výsledky staršího dotazníku. Použití nového dotazníku MBI – GS umožňuje lépe srovnat výsledky s dalšími výzkumy, včetně mezinárodních.

Dotazník MBI je jedním z nejznámějších a nepoužívanějších dotazníků na zjišťování míry vyhoření. Autorka jej vytvořila pro účely psychologických výzkumů a následně ověřila správnost rozdělení faktorů vyhoření na 3 složky (Křivohlavý, 1998):

- vyčerpání u MBI-GS (emocionální vyčerpání v případě MBI-HSS), týkající se ztráty energie, motivace, chuti do života
- cynismus u MBI-GS (depersonalizace v případě MBI-HSS), poukazující na odtážitost ve vztahu k druhým lidem, zahořknutí, cynický přístup k druhým, v hraniční podobě až zacházení s druhými jako s věcmi
- osobní výkonnost, která se ve snížených hodnotách objevuje zvláště u lidí s nízkou mírou zdravého sebeocenění a sebehodnocení.

Existenci těchto faktorů prokázaly i studie jiných autorů, kteří je potvrdili mnohostrannou faktorovou analýzou. Autorkou dotazníku MBI byly faktory potvrzeny např. ve studii zaměřené na zjištění souvislostí faktorů vyhoření s mírou oddanosti organizaci (Leiter, & Maslach, 1988). Tato metoda tak dává možnost nahlédnout do stavu rozvoje i dopadu syndromu vyhoření přesněji než jednofaktorové metody a lze jí zkoumat souvislosti jednotlivých faktorů s dalšími proměnnými.

Ve výsledcích dotazníku MBI – GS jsou tyto faktory značeny jako E+ (vyčerpání - Exhaustion), C+ (cynismus - Cynicism) a A- (osobní výkonnost - Personal Accomplishment).

Pro účely srovnání s dřívějším výzkumem je použit účelově zkonstruovaný dotazník MBI, který umožňuje na základě vybraných otázek srovnání respondentů z obou výzkumů. Ve značení jsou v tomto případě faktory vyhoření označeny EE+ (emocionální vyčerpání – Emotional Exhaustion), DP+ (depersonalizace – Depersonalization), PA- (osobní výkonnost – Personal Accomplishment).

Míra vyhoření se pak projevuje přímo úměrně se složkami E+ nebo EE+ a C+ nebo DP+ a nepřímo úměrně se složkou A- nebo PA-.

Dotazníkové šetření. Soubory dotazníků s průvodním textem byly respondentům předány ve dvou organizacích osobně v papírové podobě, ve třech organizacích bylo předání provedeno přes osobu z organizačního vedení v elektronické podobě. Na základě zkušeností s reakcemi respondentů byla vypracována ještě zkrácená verze, sestávající ze zkráceného dotazníku A, a z plné délky dotazníku B a C.

Vzhledem k použití internetové formy dotazníku a vzhledem k ukončení výzkumu v jedné organizaci po distribuci dotazníků se nelze jednoznačně vyjádřit k návratnosti. Z pracovníků organizací, splňujících kritéria, se výzkumu zúčastnilo v organizaci F 47,5%, v organizaci G 100%, v organizaci H 100%, v organizaci I 75%, v organizaci J 100%, což je dohromady 43 respondentů. Při zpracování jednotlivých otázek byla pak tato okolnost zohledněna. Dotazníky MBI - GS a AWLS vyplnilo řádně 42 respondentů, z toho 41 splňovalo kritéria pro srovnávání, dotazník A vyplnilo řádně 41 respondentů. V dotazníku A nevyplnili všichni respondenti všechny položky ani otevřené otázky. Tyto počty pak byly rovněž zohledněny při dalším zpracování.

10.2.2. Ohnisková skupina.

Je zaměřena na téma lidský vztah jako pracovní nástroj, na zkušenosti pracovníků s udržením a kvalitou pracovních vztahů ke klientům i v rámci organizace, na problémy a zdroje podpory udržení kvalitních vztahů, na osobní strategie v této oblasti. Byla realizována v březnu 2012 v neziskové organizaci, v níž bylo provedeno i dotazníkové šetření. To může podpořit lepší interpretaci souvislostí v rámci kvalitativního výzkumu. Skupiny se zúčastnilo 5 pracovníků a 2 pracovníci. Byla vedena se střední mírou strukturovanosti (Morgan, 2001), se záměrem prohloubit oproti ohniskové skupině z předchozího výzkumu hlavní téma. Proto byla volena organizace, jejímž specifíkem je kolektivní vedení a společná filozofie, podporující rozvoj klientů i pracovníků. Vlastní obsah ohniskové skupiny byl realizován v 60 minutách, zaznamenan na zařízení mp3 a přepsán do písemné podoby (v příloze č. 2).

10.2.3. Jiné metody získávání dat

Zjišťování obecných informací o organizacích z veřejně přístupných zdrojů, především z internetových stránek, před výběrem a oslovením organizací a z písemných materiálů příslušné organizace v průběhu výzkumu. Na tyto informace navazovaly cílené otázky v rozhovorech.

Krátký polostrukturovaný rozhovor, vedený s informovaným pracovníkem. Slouží k doplnění základních údajů o sociální službě, uživatelích, organizaci, případně o strategiích, zaměřených na podporu pracovníků. Z těchto rozhovorů byl proveden zápis, doplňující informace, získané z veřejně dostupných zdrojů.

Delší individuální polostrukturovaný rozhovor, vedený s vedoucím organizace nebo informovaným pracovníkem z širšího vedení. Obsahem jsou základní informace o sociální službě, souhrnné údaje o uživatelích, o organizaci, způsobu vedení organizace, organizační strukturu pracoviště, vývojových fázích, míře participace a odpovědnosti pracovníků a účasti na plánování, strategiích podpory a motivace pracovníků (vzdělávání, supervize – druhy, rozsah, pravidelnost, intervize, porady, hodnocení, benefitní systémy), míře fluktuace a o významných zatěžujících problémech.

Pozorování při návštěvě organizace nebylo použito jako cílená a strukturovaná metoda výzkumu, proto je jen okrajovým zdrojem doplňujících informací.

10.3. Metody vyhodnocení a analýzy dat

K vyhodnocení získaných dat jsou z velké části využity především metody kvalitativní analýzy, v případě dotazníkového šetření i jednoduché metody kvantitativního zpracování. Všechna data z obou typů dotazníků jsou pro účely počítačového zpracování zanesena v programu Excel do jednotné tabulky a v tomto programu vyhodnocena nebo seříděna. Použity jsou metody popisné statistiky, výsečové, sloupcové a pruhové. K orientačnímu zjišťování možných souvislostí byl vypočítán v některých případech Pearsonův korelační koeficient programem Analýza dat a vytipovaná data jsou interpretována graficky (Hendl, 2004).

Otevřené otázky v dotazníku jsou zpracovány deskriptivně, s rozdělením do kategorií. Ohnisková skupina je zpracována metodou otevřeného kódování (Miovský, 2006). Vzhledem k převážně popisnému charakteru zaměření nejsou využity další postupy metody zakotvené teorie.

Využití statistických metod k testování hypotéz.

10.4. Etické zásady

Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně, v průvodním dopise byl vysvětlen účel výzkumu a zajištění anonymního zpracování. Vyplnění dotazníku respondenty bylo dobrovolné. Dotazníky byly po převzetí označeny písmenem organizace a jednotlivými čísly a dále zpracovávány pouze pod tímto označením. Respondenti, kteří měli zájem o celkové výsledky výzkumu a osobní výsledky, měli možnost uvést kontakt, který nebyl při

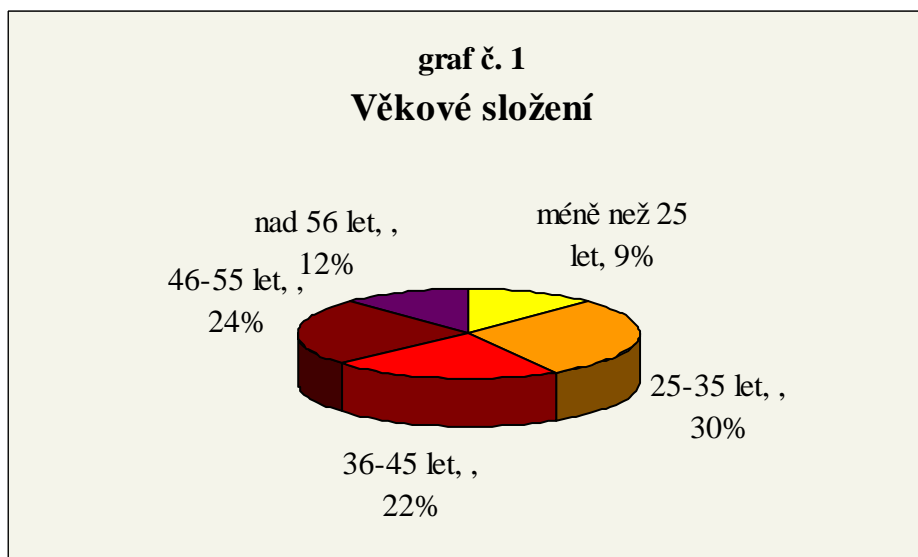
zpracovávání k datům přiřazen. V případě, že měl o výsledky z hlediska organizace zájem někdo z jejího vedení, jsou uvedeny pouze souhrnné výsledky bez možnosti identifikace jednotlivých pracovníků. Všichni účastníci ohniskové skupiny potvrdili souhlas s nahráváním. Ve veřejně dostupném přepisu nahrávky byla změněna jména a údaje, které by mohly vést k identifikaci organizace či osob. Přímá data, získaná z dotazníků, nejsou v dostupných formách magisterské práce k dispozici. Vzhledem k malému počtu respondentů v některých organizacích by jejich zveřejněním mohlo být ohroženo zachování jejich anonymity.

10.5. Výsledky výzkumu

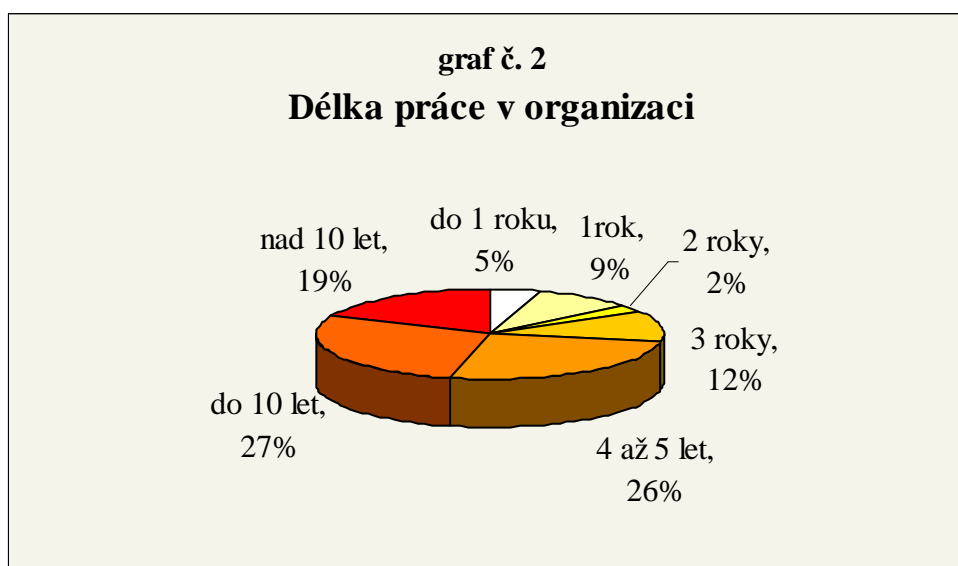
10.5.1. Zpracování a rozbor dat z dotazníkového šetření

Celý soubor čítá 43 respondentů. Z toho dva vyplnili pouze zkrácenou verzi dotazníku A, a dva nesplňovali kritéria, co se týče délky přímé práce s klienty. Někteří respondenti neodpověděli na všechny, zvláště pak na otevřené otázky. V následujícím shrnutí výsledků jsou uvedena data za celý soubor 43 respondentů. Pouze v případě, že se počet odpovědí nebo zařazených respondentů liší, je tento počet konkrétně uveden. Podobně pokud se charakter dat nebo výsledků u některé z organizací výrazně liší od ostatních, je to v textu zdůrazněno. Pokud je v následujícím textu uveden popis organizace, není tím myšlen objektivní stav, ale náhled na základě zodpovězených otázek z hlediska zúčastněných respondentů.

V celém souboru respondentů je celkem 34 žen a 9 mužů, což odpovídá 79 % žen a 21 % mužů v rovnoměrném zastoupení ve všech organizacích.

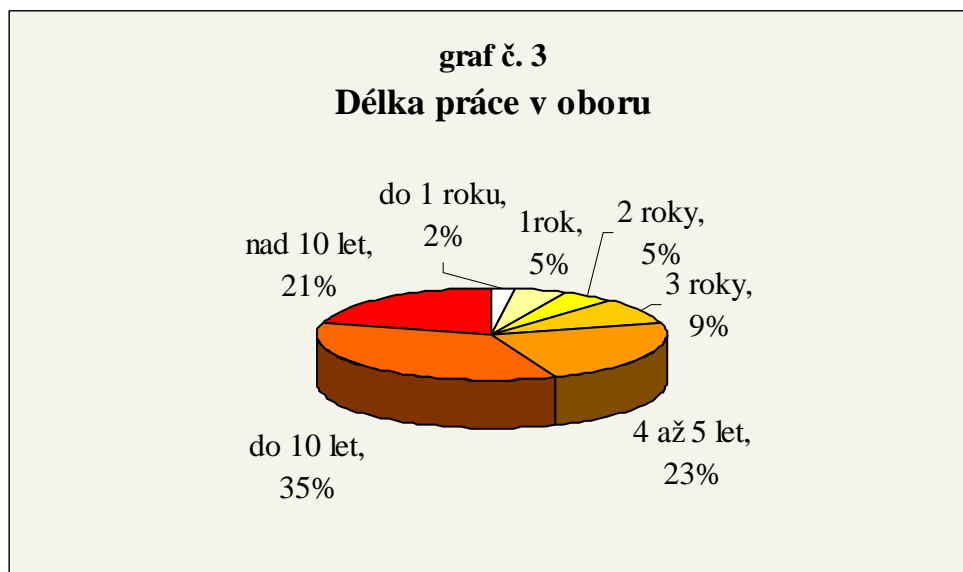


Věkové složení je uvedeno v **grafu č. 1**. V organizacích G a H je polovina pracovníků nad 46 let. V ostatních organizacích je víceméně většina zaměstnanců do 45 let.



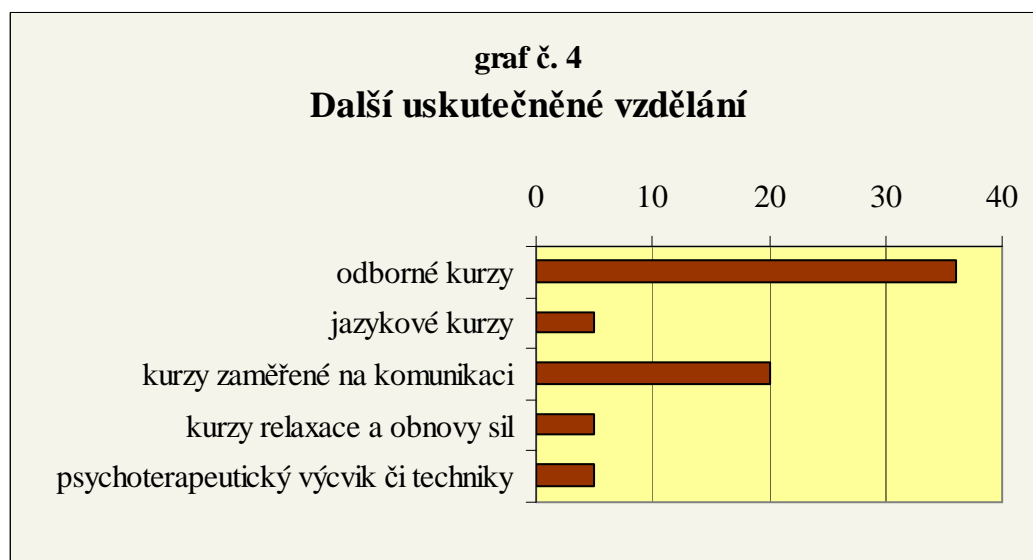
Délka práce v organizaci pro celý soubor je uvedena v **grafu č. 2**. Nejčastější délka práce v organizaci je 5 let, průměrná délka pak 6,9 roku. V jednotlivých organizacích jsou průměrné délky práce v organizaci F – 10,4 let, G – 4,2, H – 4,7, I – 3,5, J – 4 roky.

Z **grafu č. 3**, kde je uvedena délka praxe v oboru, je patrné obdobné rozložení, s posunem k delší praxi v oboru. V organizaci F má přitom praxi nad 10 let polovina respondentů, zatímco v jiných organizacích je to spíše pětina.



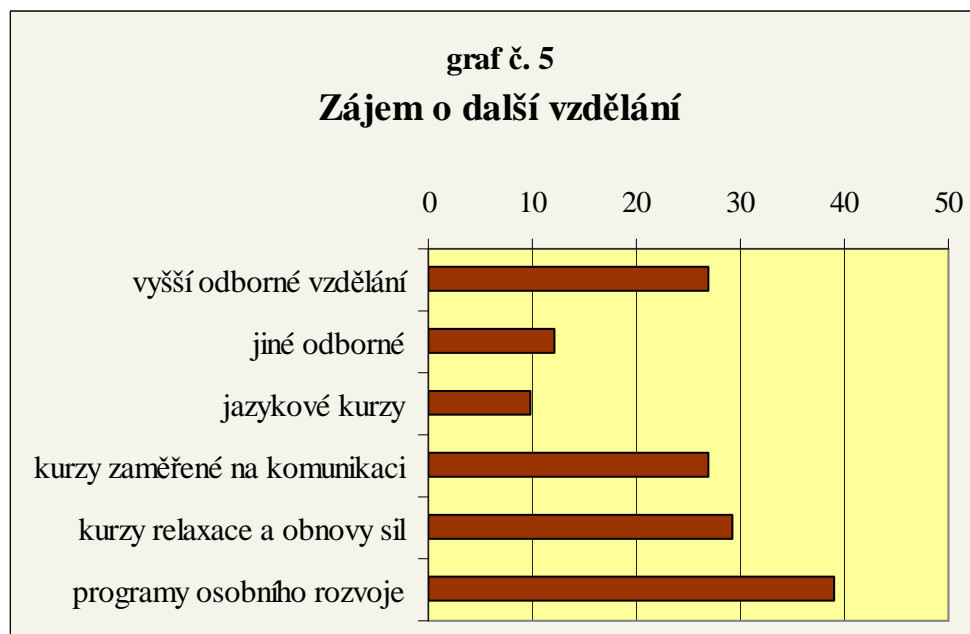
Ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, je 12% vyučeno, 65% má středoškolské vzdělání, 7% vyšší odbornou školu, 16% vysokou. Z toho jde v 23% o zaměření sociální, v 12% pedagogické, v 19% zdravotní. Ostatní respondenti jsou vzděláni v jiných oborech a mají doplněné odborné kurzy pro práci v sociálních službách. Z hlediska organizací jde o rovnoměrné rozložení, pouze v organizaci F chybí vysokoškolsky vzdělaní respondenti.

Z **grafu č. 3**, kde je uvedena délka praxe v oboru, je patrné obdobné rozložení, s posunem k delší praxi v oboru. V organizaci F má přítom praxi nad 10 let polovina respondentů, zatímco v jiných organizacích je to spíše pětina.



Další uskutečněné vzdělání respondentů je uvedeno v **grafu č. 4**. Číselné hodnoty odpovídají počtu respondentů maximálně 41, kteří na otázku odpovídali.

Graf č. 5 (41 respondentů) postihuje zájem o další vzdělávání v některých oblastech, vhodných pro pracovníky v sociálních službách. Číselné hodnoty odpovídají opět počtu respondentů.



Co se týče pracovního zařazení, většina respondentů je na pozici pracovník v sociálních službách. V organizaci F mezi respondenty byly navíc 3 zdravotní sestry a ve všech ostatních organizacích po jednom sociálním pracovníkovi, v organizacích F a G po jednom pracovníkovi na pozici vedoucího.

Většina respondentů pracuje v týmech, pouze v organizaci J pracuje většina respondentů samostatně. Zhruba polovina respondentů ze všech organizací je klíčovými pracovníky pro práci s klienty.

Co se týče délky úvazku, v organizaci F je z 19 respondentů jeden zaměstnán na částečný úvazek, v organizaci G žádný, všichni respondenti tam pracují na plný úvazek. V dalších organizacích je vysoký podíl práce na zkrácený úvazek, v organizaci H dvě třetiny respondentů, v organizaci I všichni respondenti, v organizaci J třičtvrtě.

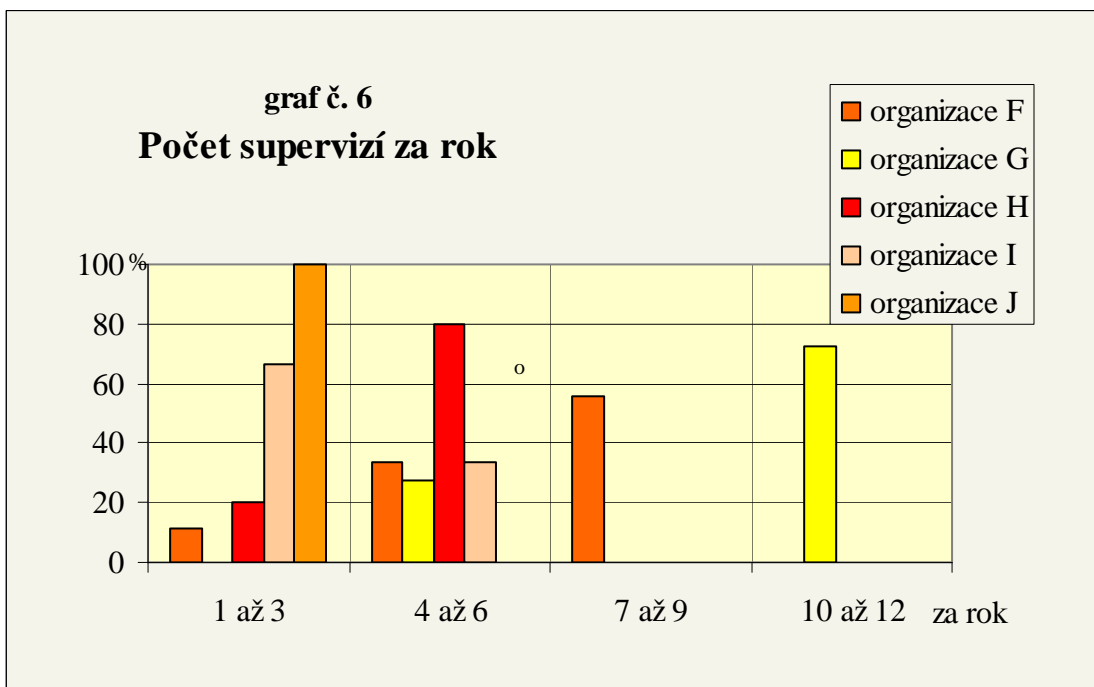
Délka přímé práce s klienty v celém souboru odpovídá délkám pracovních úvazků a typům služeb v příslušných organizacích. V organizaci F je to v průměru na respondenta 7,3 hodiny, v organizaci G 8 hodin, v organizaci H 4,2, v I organizaci 3,8 a v organizaci J 3,6 hodin. Do tohoto přehledu nebyli zařazeni dva respondenti, kteří nesplňují základní

dvouhodinové kritérium přímé práce s klienty, neboť nefigurují ani v dalších navazujících výpočtech.

Co se týče druhu sociální služby, pouze organizace H a I nenabízí pobytovou službu, všichni respondenti jsou zaměstnáni v socioterapeutické dílně typu centra denního služeb. Ostatní organizace zaměstnávají většinu respondentů v pobytových službách, v různém poměru jejich účasti i v rámci centra denních služeb. Pouze v denních službách jsou zaměstnáni v případě organizace F 3 pracovníci, u organizace G 3, u organizace J 1.

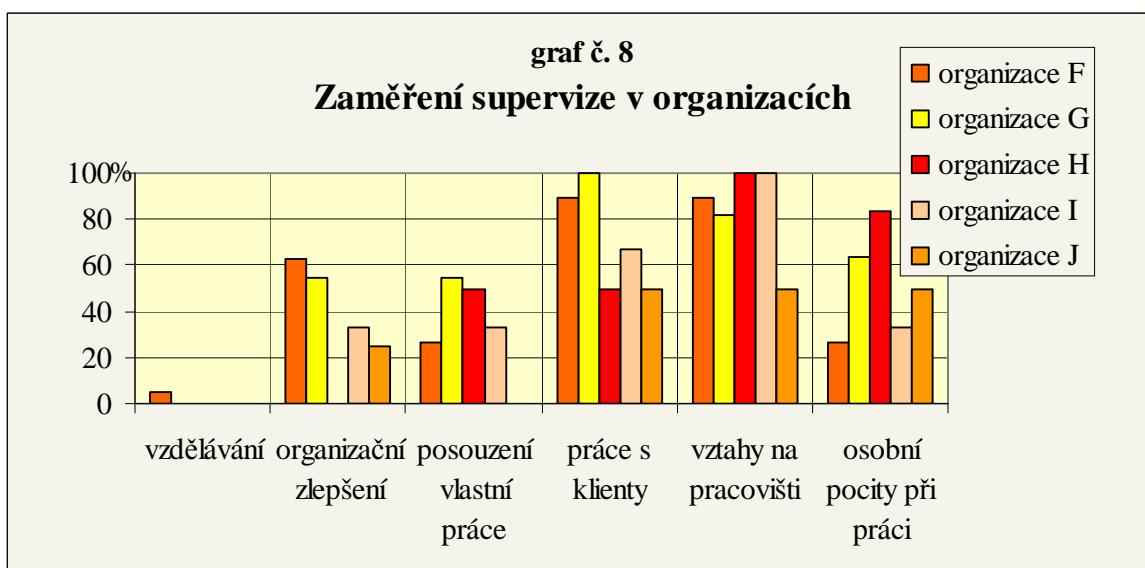
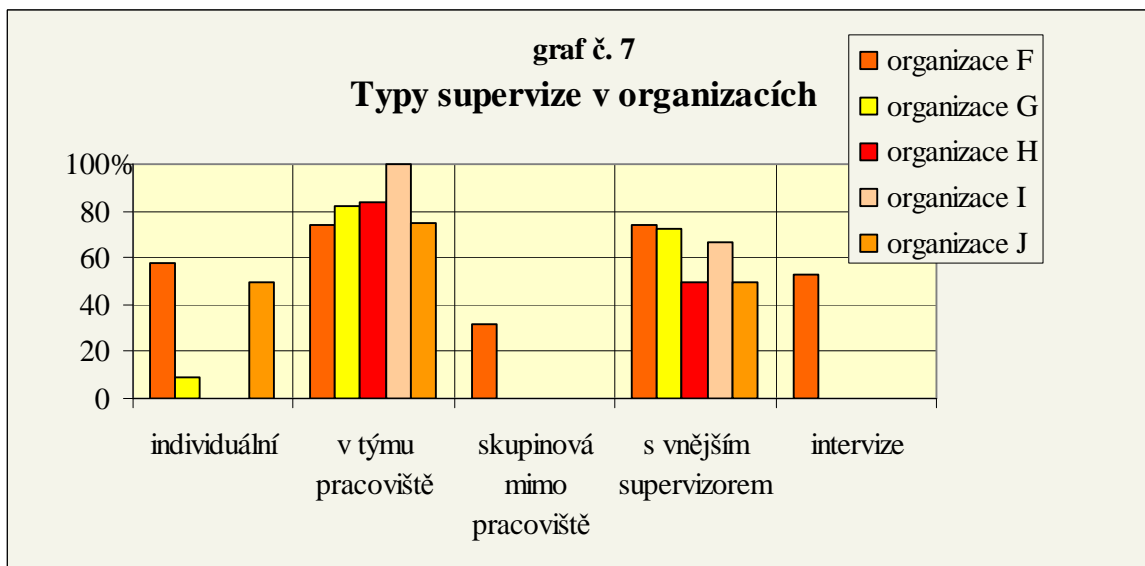
Charakteristiky supervizí, jejich frekvence, typ a zaměření jsou pro jednotlivé organizace odlišné. V organizacích F, H a I se konají některé typy supervize jak pravidelně, tak nepravidelně, v organizaci G jen pravidelně, v organizaci J jen nepravidelně. V následujících grafech jsou uvedeny přehledy informací o supervizích tak, jak je vnímají respondenti.

V **grafu č. 6** se vychází z celkového uváděného počtu supervizí za rok. Procenta odpovídají procentům respondentů z příslušné organizace, kteří uvedli frekvenci supervize v daném rozmezí za rok. Všechny supervize se konají v organizacích a organizace je plně hradí.



V **grafu č. 7** jsou uváděné typy supervizí. Pouze v případě organizace F se objevuje skupinová supervize mimo pracoviště, zároveň však v organizaci, což odpovídá

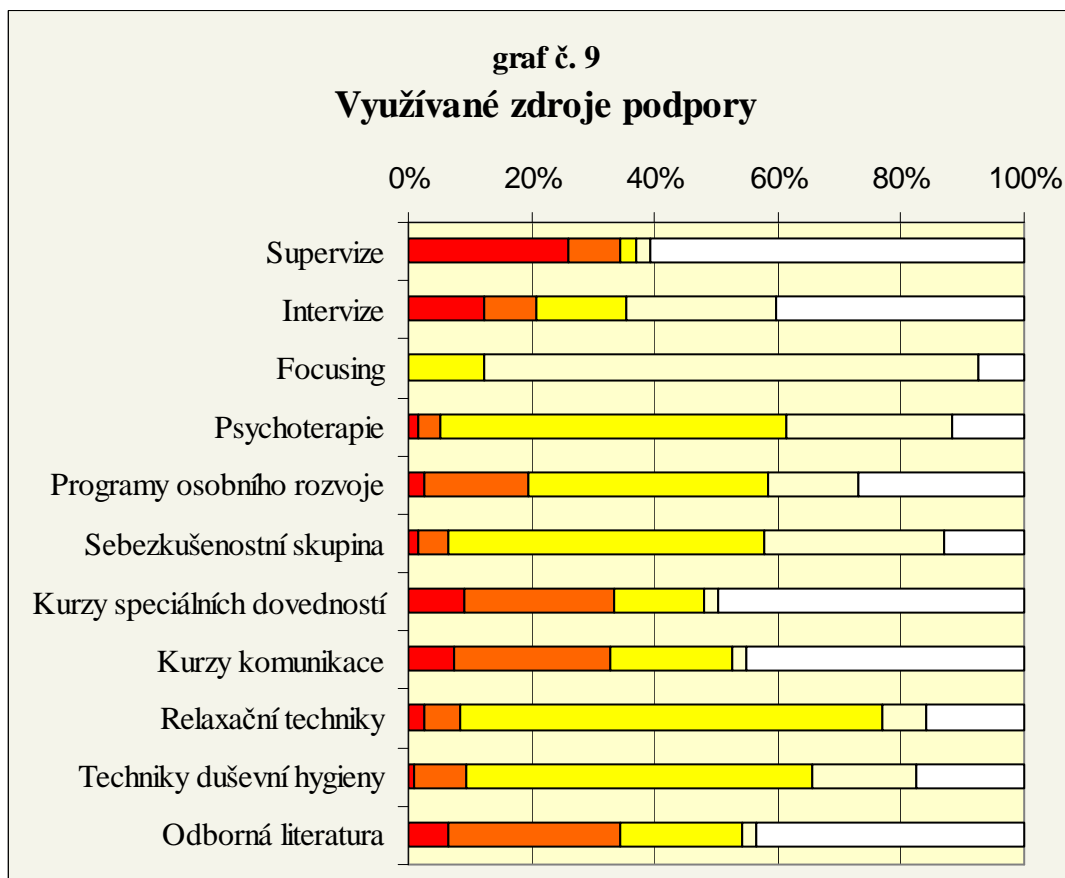
možnostem velkého zařízení. V žádné z organizací nebyl uveden typ bálintovské skupiny, ani žádný jiný typ.



Zaměření supervizí je patrné z **grafu č. 8**. Je patrná tendence spíše k podpůrným typům supervize, než manažerské. Pouze jeden respondent uvedl zaměření supervize na vzdělávání. Supervize vyhovují všem, respondenti z organizací H, I, J by je uvítali častěji, v jednom případě by respondent uvítal jiného supervizora.

Respondenti odpovídali na dotaz ohledně využívání profesně doporučených zdrojů podpory. V **grafu č. 9** jsou uvedeny odpovědi zleva doprava ve škále „pravidelně využívám“ (červená), „občas využívám“ (oranžová), „nevyžívám, ale jsem informován/a“ (žlutá), „nejsm informován/a“ (světlá), bílá barva pokud respondent neodpověděl na

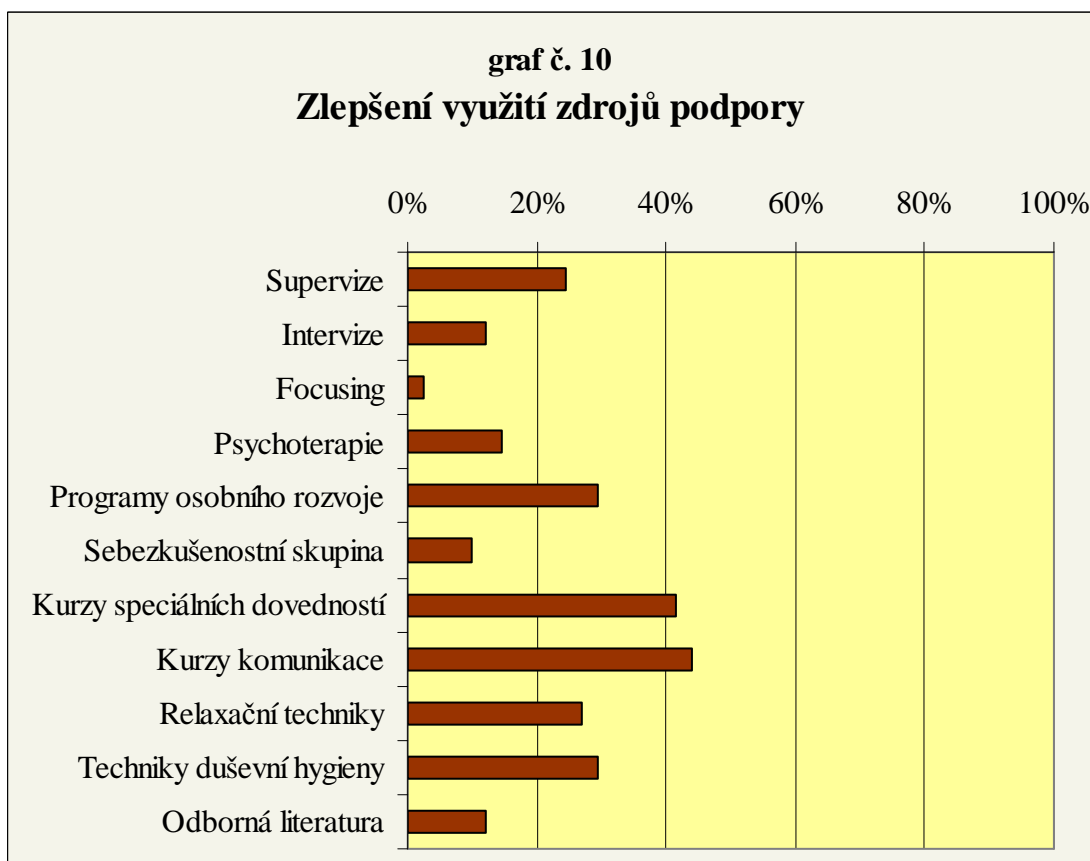
otázku. Procenta škály zde odpovídají procentům ze 41 respondentů, kteří zodpověděli danou otázku.



Výsledek odpovědí na dotaz, které prostředky podpory by respondenti chtěli více využívat je v **grafu č. 10**. I když jsou respondenti se stávajícími supervizemi spokojeni, je patrné, že by o jejich navýšení měli zájem. Zvláště vhodné se jim zdají kurzy speciálních dovedností a komunikace.

Graf č. 11 poskytuje informace o osobním zázemí a podpoře respondentů. Odpovědi byly škálovány po způsobu školních známek od 1 - výborně/velmi často po 5 - nedostatečně/téměř nikdy. 0 v grafu je odpovídající procento ze všech respondentů, kteří na danou otázku neodpověděli. Procenta zde znamenají procent příslušných odpovědí z 41 respondentů. Je zde patrná tendence ke spokojenosti v odpovědích, týkajících se blízkých vztahů. Z charakteru odpovědí významně vybočují odpovědi, týkající se nějakým způsobem možných spirituálních přístupů. Velmi málo odpovědí s vysokou spokojeností se týká ještě otázky oddělení práce od soukromého života a vnímání potřeb těla.

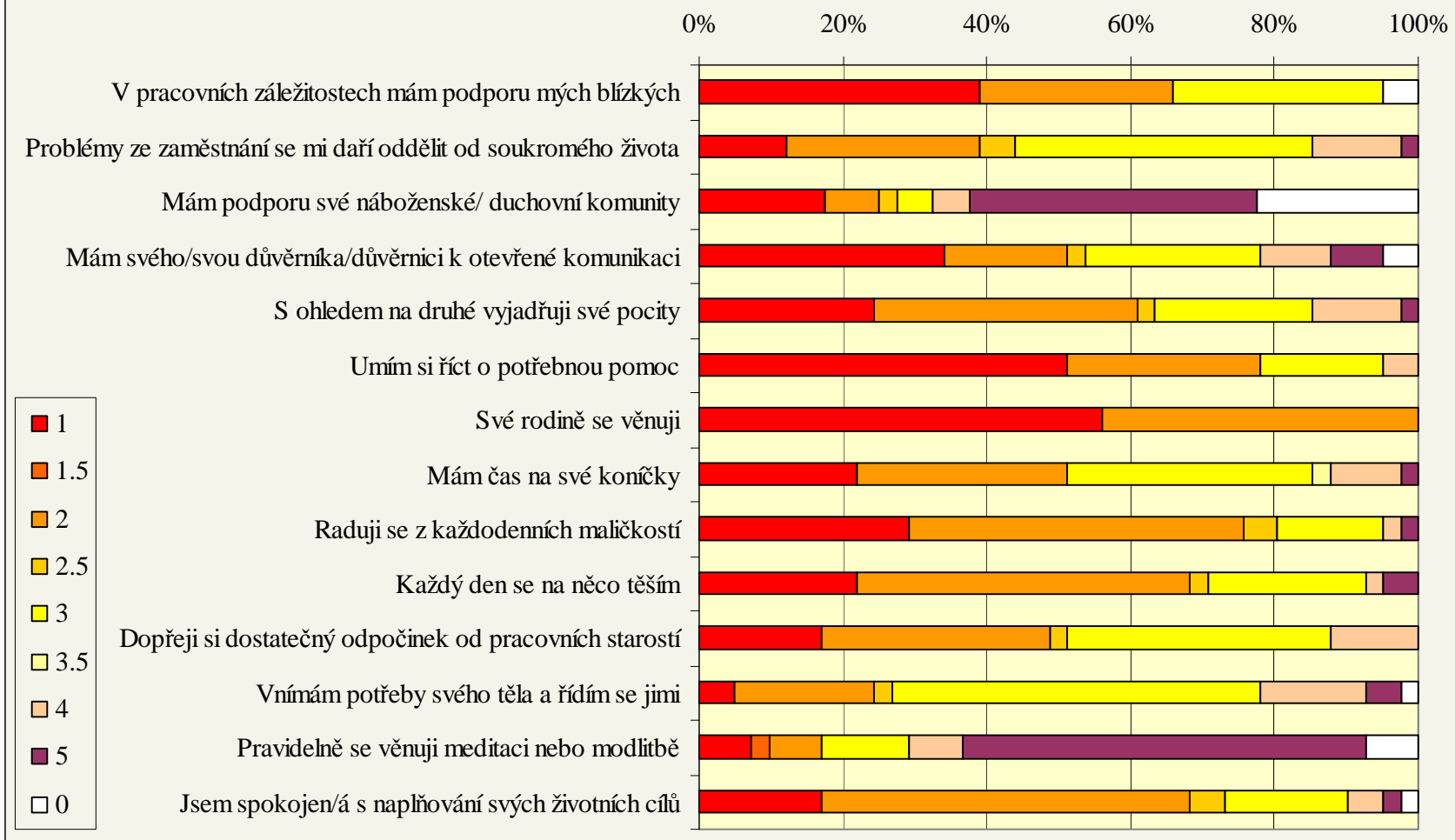
Následující grafy se pak týkají otázek, které souvisejí s pracovní motivací a demotivací. V těchto grafech jsou odlišeny souhrnné odpovědi na každou otázku u



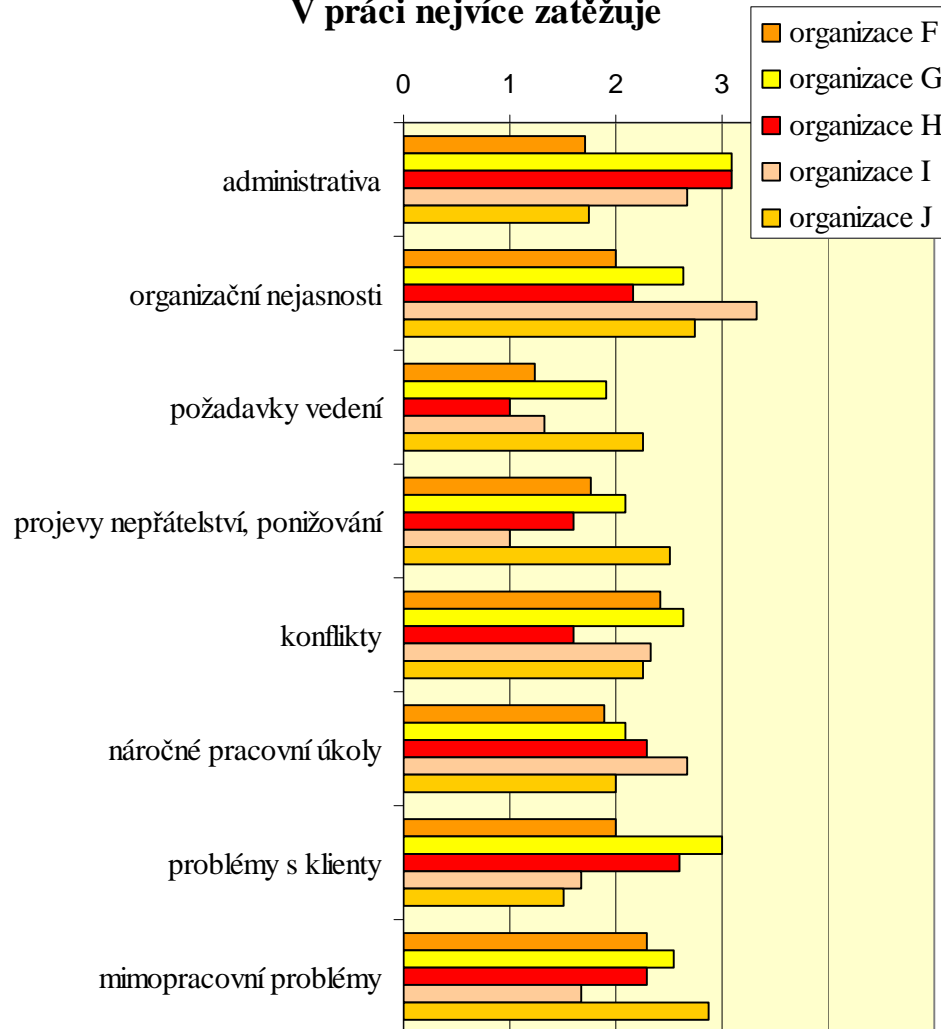
respondentů z každé organizace zvlášť. Je patrná zvýšená zátěž organizačními úkoly, administrativou i náročnými pracovními úkoly, v některých případech citelně překračující obvyklý průměr. Poměrně vysoká je i zátěž mimopracovními problémy. Mezi organizacemi se v některých položkách ukazují poměrně velké rozdíly.

Graf č. 12 ve stejné škále shrnuje odpovědi na otázku „V práci mě:“ vůbec nezatěžuje (1) až velmi zatěžuje (5), tedy se známkovací škálou. Jsou zde shrnuty pouze platné odpovědi respondentů. Obdobně v **grafu č. 13** jsou ve stejné škále odpovědi na otázku „V práci mi“: plně vyhovuje (1) až vůbec nevyhovuje (5). Z tohoto grafu je patrná výrazná nespokojenost s finančním ohodnocením. S výjimkou organizace J je vidět velká spokojenost se vztahy a s komunikací s nadřízenými. Evidentně vyhovující je i pracovní náplň, pracovní doba a smysluplnost práce. Zdá se, že určité rezervy jsou v seberozvojových aktivitách, v příležitosti ke vzdělávání a k seberealizaci.

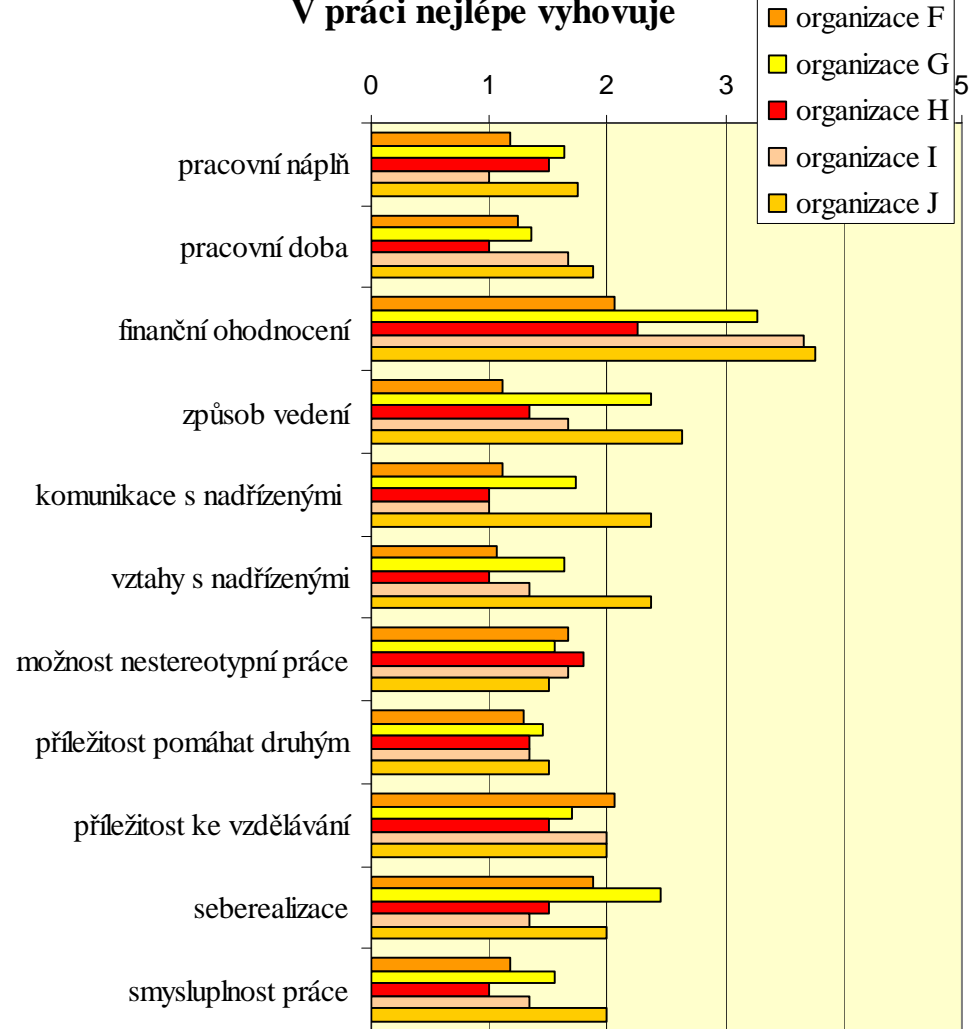
graf č. 11
Osobní zázemí a podpora



graf č. 12
V práci nejvíce zatěžuje



graf č. 13
V práci nejlépe vyhovuje



Na otevřené otázky odpovědělo málo respondentů, proto nebyly zahrnuty do zpracování.

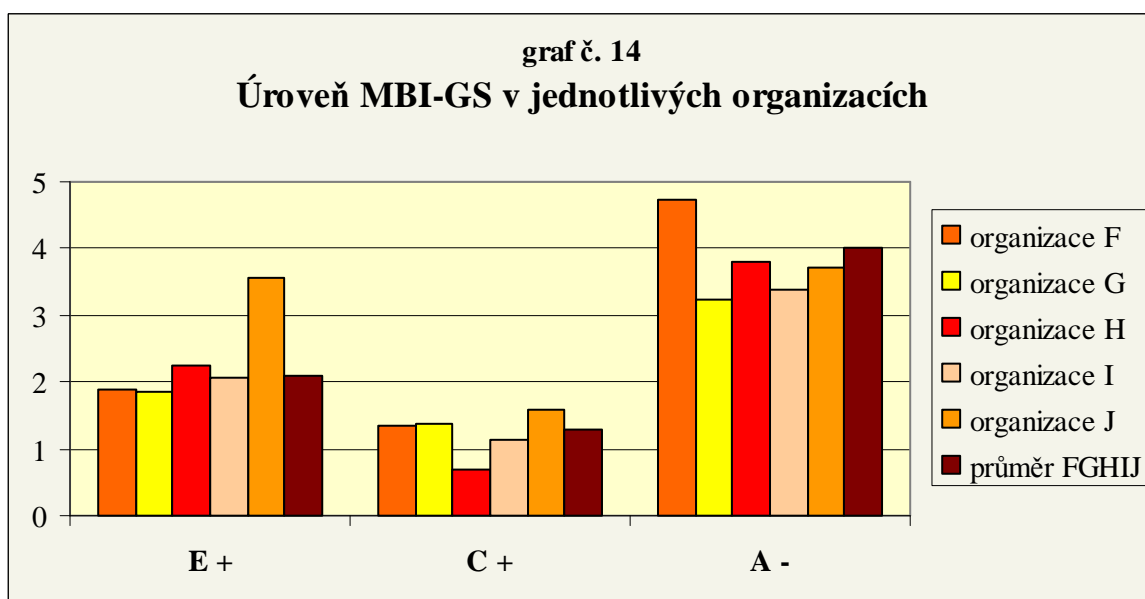
Poslední zjišťovanou oblastí dotazníku A byla důvěra, a to k vedení organizace, ke klientům, o které se starají a ke svým spolupracovníkům. Průměrná hodnota výsledku za celý soubor a průměrné rozdíly mezi organizacemi jsou patrné v Tab. 1. Použitá škála je od 1 - velká důvěra až 5 velká nedůvěra.

Tab. 1: Důvěra v organizacích

Organizace	Průměr	Směrodatná odchylka	Počet
Důvěra k vedení			
F	1.26	0.81	19
G	2.36	1.12	11
H	1.00	0.00	6
I	1.00	0.00	3
J	2.75	0.96	4
celý soubor	1.63	1.02	43
Důvěra ke klientům			
F	1.37	0.76	19
G	1.82	0.75	11
H	1.67	0.82	6
I	1.00	0.00	3
J	2.00	1.41	4
celý soubor	1.56	0.83	43
Důvěra ke spolupracovníkům			
F	1.47	0.51	19
G	1.55	0.52	11
H	1.00	0.00	6
I	1.00	0.00	3
J	2.25	0.96	4
celý soubor	1.47	0.59	43

V následujícím textu jsou shrnuty výsledky dotazníků MBI-GS a AWLS. Ve výpočtech jsou zde již zahrnuti pouze respondenti, kteří splňují kritéria minimálně 2 hodin denně přímé práce s klienty a alespoň poloviční pracovní úvazek. Jde tedy vždy o 41 respondentů.

V **grafu č. 14** je uvedena míra vyhoření podle dotazníku MBI-GS, a to jak v jednotlivých organizacích, tak celková. Složka vyhoření E+ odpovídá faktorů vyčerpání, C+ cynismu a A- osobní výkonnosti. Složky E+ a C+ rostou přímo úměrně s narůstající mírou vyhoření, složka A- narůstá s mírou výkonnosti a klesá se snižováním výkonnosti. O trendu vyhoření vypovídá opačně, než E+ a C+, tedy nepřímo úměrně.



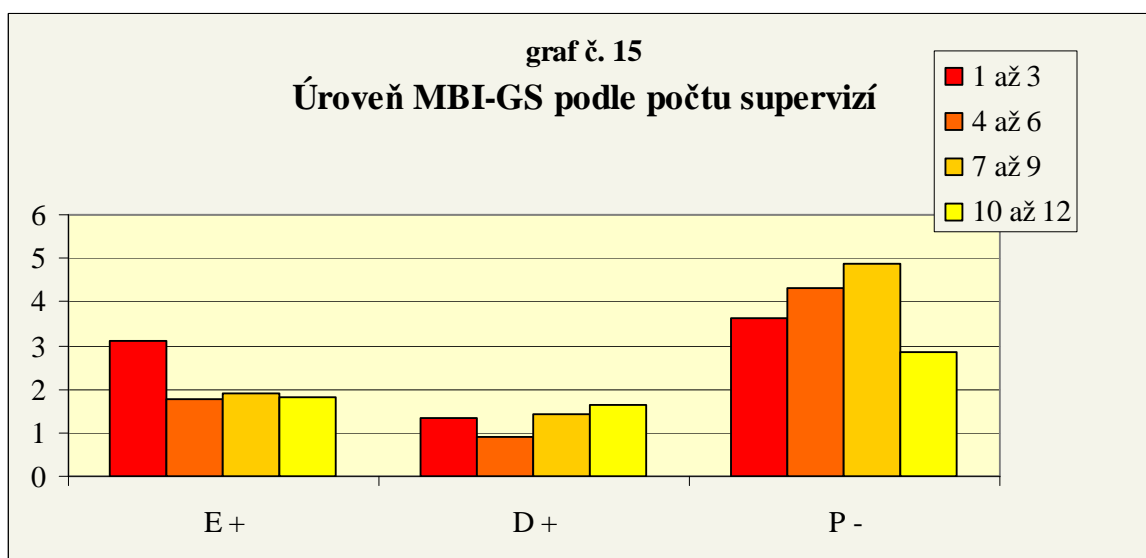
Průměrné hodnoty za celý soubor jsou uvedeny v **Tab. 2**. Škála dotazníku vyhoření je od 0 do 6. Výsledná hodnota odpovídá průměru všech otázek příslušné škály.

Tab. 2: Průměrné hodnoty MBI-GS

	průměr	směrodatná odchylka
E +	2.097561	0.8844455
C +	1.2780488	0.7948309
A -	4.0162602	1.1003818

Významné odlišnosti v míře vyhoření podle druhu sociální služby, délky úvazku nebo podle míry přímé práce s klienty se v souboru neukázaly. Z grafu č. 14, ve kterém je na konci každého faktoru vyhoření uveden sloupeček s průměrnou hodnotou, je patrné jak se liší míra vyhoření respondentů v jednotlivých organizacích. Ve složce vyčerpání je významně vysoká hodnota vyčerpání u organizace J, ve složce cynismus je naopak velmi nízká hodnota vyhoření u organizace H, v míře osobní výkonnosti se výrazně pozitivně vymykají hodnoty organizace F.

Na základě přehledových korelačních výpočtů bylo zjištěno, že nízké hodnoty cynismu odpovídají i nízkým hodnotám ve škále odpovědí ke větám „mám důvěrníka k otevřené komunikaci“, „mám podporu své náboženské/duchovní komunity“, „mám možnost se s pracovními problémy obrátit na kolegy“, „raduji se z každodenních maličkostí“. Vysoká osobní výkonnost jde souběžně s využíváním znalostí, dovedností a nápadů na pracovišti, s dostatečnou péčí o rodinu a s pozitivním laděním.



V grafu č. 15 je znázorněna spojitost mezi frekvencí supervize v jednotlivých organizacích a mírou vyhoření u jednotlivých faktorů v odpovídající organizaci. Z korelačních výpočtů je však patrné, že skutečná souvislost mezi frekvencí supervize a mírou vyhoření je významná pouze u faktoru E+ vyčerpání. V tabulce **Tab. 3** jsou uvedeny Pearsonovy korelační koeficienty pro jednotlivé faktory E+ vyhoření, C+ cynismus a A+ osobní výkonnost. Tyto korelace vycházejí podobně jako graf č. 15 z výpočtu faktorů vyhoření a frekvence supervize v jednotlivých organizacích.

Tab. 3: Korelace faktorů vyhoření a frekvence supervize v organizacích

	E +	C +	A -
Korelační koeficient frekvence supervize a MBI-GS v organizacích	-0.791	-0.038	-0.034

V tabulce **Tab. 4** jsou uvedeny tytéž korelační souvislosti pro celý soubor.

Tab. 4: Korelace faktorů vyhoření a frekvence supervize v celém souboru

	E +	C +	A -
Korelační koeficient frekvence supervize a MBI-GS	-0.455	0.151	-0.135

Z rozdílnosti výsledků je patrné, že příslušnost k organizaci a následné zprůměrování může v interpretaci výsledků hrát podstatnou roli. Z korelací, vycházejících z celého souboru je patrné, že v souboru existuje větší variabilita, než se ukazuje při seskupování do tříd podle příslušnosti k organizaci. Sdružení podle organizací nicméně ukazuje výrazněji určitý trend.

Výsledky součtu a zprůměrování odpovědí za celý soubor 41 respondentů v jednotlivých oblastech dotazníku AWLS jsou uvedeny v tabulce **Tab. 5**. U některých otázek, které nejsou pozitivně formulovány, bylo potřeba před vyhodnocením škálu obrátit. Z celkového vyhodnocení jsou vyjmuty dvě otázky. Odpovědi se ukázaly podle směrodatné odchylky příliš variabilní. Otázka č. 7 odpovídá specifickému přístupu respondentů, má sice vysokou vypovídací hodnotu, ale je vhodné ji vyhodnotit zvlášť. Podle formulace otázky č. 22 pravděpodobně někteří respondenti volili opačnou škálu odpovědi. Odpovědi na škále jdou od 1 - naprosto nesouhlasím do 5 - naprosto souhlasím. Vysoké hodnoty v jednotlivých položkách odpovídají pozitivnímu vztahu v rámci dané pracovní oblasti. Nízké směrodatné odchylky poukazují na významnou jednotu v charakteru odpovědí.

Tab. 5: Průměrné hodnoty AWLS za celý soubor

Oblast	Průměr	Směrodatná odchylka	Součet	Počet otázek
Klienti	4.42	0.23	26.50	6
Kontrola	4.08	0.22	16.33	4
Ocenění	4.07	0.05	16.29	4
Vztahy	4.10	0.22	20.50	5
Spravedlnost	3.94	0.15	27.93	5
Hodnoty	3.99	0.32	20.05	7
Supervize	4.01	0.25	16.31	5

V tabulce **Tab. 6** jsou uvedeny zvlášť průměrné hodnoty a základní údaje oblastí pracovního života podle jednotlivých organizací.

Škála průměrných hodnot je opět v rozsahu od 1, vyjadřující negativní odpověď či vztah k otázce, do 5, odpovídající nejvíce pozitivnímu vztahu. Značnou vypovídací hodnotu má i hodnota směrodatné odchylky, které vyjadřuje homogenitu odpovídajícího souboru s příslušným kritériem. Zvlášť v případě nápadně nízké hodnoty směrodatné odchylky je průměrná hodnota pro příslušný soubor charakteristická. Otázka č. 7 je z pracovní oblasti Klienti vyjmuta, neboť se ukázalo, že se objevují podobné odpovědi v rámci organizací, ale významně se liší mezi organizacemi. V tabulce nejsou u vyhodnocení otázky č. 7 ve sloupečku součet uvedeny hodnoty, neboť by měly odlišný charakter a zdroj.

Tab. 6: Průměrné hodnoty AWLS podle organizací v oblastech pracovního života

	Organizace	Průměr	Směrodatná odchylka	Součet	Počet otázek
Klienti	F	4.67	0.21	28.00	6
	G	4.29	0.38	25.73	6
	H	4.15	0.30	24.92	6
	I	4.00	0.37	24.00	6
	J	4.33	0.34	26.00	6
Kontrola	F	4.28	0.19	17.11	4
	G	3.80	0.27	15.18	4
	H	4.02	0.21	16.08	4
	I	4.00	0.27	16.00	4
	J	3.63	0.43	14.50	4
Ocenění	F	4.35	0.11	17.39	4
	G	3.93	0.19	15.73	4
	H	3.88	0.16	15.50	4
	I	4.33	0.27	17.33	4
	J	3.13	0.43	12.50	4
Vztahy	F	4.10	0.43	20.50	5
	G	4.16	0.13	20.82	5
	H	4.12	0.13	20.58	5
	I	4.40	0.15	22.00	5
	J	3.30	0.21	16.50	5
Spravedlnost	F	4.08	0.29	20.39	5
	G	3.55	0.38	17.73	5
	H	4.03	0.25	20.17	5
	I	4.47	0.18	22.33	5
	J	3.05	0.41	15.25	5
Hodnoty	F	4.06	0.41	28.39	7
	G	3.81	0.58	26.64	7
	H	4.00	0.27	28.00	7
	I	3.86	0.50	27.00	7
	J	3.54	0.49	24.75	7
Supervize	F	3.71	0.49	18.56	5
	G	4.31	0.37	21.55	5
	H	4.23	0.24	21.17	5
	I	4.07	0.37	20.33	5
	J	3.80	0.41	19.00	5
Otázka č. 7	F	2.00	0.84		1
	G	3.45	1.44		1
	H	3.20	0.45		1
	I	4.00	0.00		1
	J	4.50	0.58		1

V tabulce **Tab. 7** jsou uvedeny korelační koeficienty porovnání průměrných hodnot v jednotlivých oblastech pracovního života s faktory vyhoření za celý soubor.

Tab. 7: Souvislosti oblastí pracovního života a míry vyhoření za celý soubor

	E+	C+	A-
korelace s AWLS	-	-	+
Klienti	0.31	0.18	0.64
Otázka č. 7	0.25	-0.33	-0.14
Kontrola	-0.36	-0.47	0.67
Ocenění	-0.45	-0.45	0.56
Vztahy	-0.40	-0.28	0.24
Spravedlnost	-0.18	-0.23	0.40
Hodnoty	-0.30	-0.56	0.55
Supervize	-0.22	-0.28	0.13

V tabulce **Tab. 8** jsou uvedeny tytéž parametry podle průměrů z jednotlivých organizací.

Tab. 8: Souvislosti oblastí pracovního života a míry vyhoření podle organizací

	E+	C+	A-
korelace s AWLS	-	-	+
Klienti	-0.11	0.47	0.84
Otázka č. 7	0.77	0.18	-0.78
Kontrola	-0.70	-0.44	0.60
Ocenění	-0.73	-0.33	0.12
Vztahy	-0.78	-0.47	-0.18
Spravedlnost	-0.59	-0.64	0.00
Hodnoty	-0.89	-0.60	0.50
Supervize	-0.47	-0.39	-0.61

Z porovnání významněji vystupujících hodnot je vidět podobnost především v souvislostech oblastí klienti a faktoru osobní výkonnosti, oblasti kontrola, do jisté míry ve všech faktorech, nejzřetelněji ale ve faktoru osobní výkonnosti, v oblastech ocenění a vztahy ve faktoru vyčerpání a v oblasti hodnot velmi podobně ve faktoru cynismu a osobní výkonnosti. Z tohoto srovnání více vyplývá, které významné okolnosti jsou více ovlivněny specifickými okolnostmi, projevujícími se v rámci organizací.

10.5.2. Shrnutí a interpretace dotazníkového šetření

V demografické části dotazníkového šetření se projevuje významně téměř poloviční zastoupení respondentů z velké příspěvkové organizace, jejíž dlouhodobá působnost v oboru se projevuje i v demografických datech respondentů, především co se týče věku, pracovních zkušeností, nejvyššího dosaženého vzdělání. To posouvá souhrnné statistické údaje jinam, než by odpovídalo zbylým neziskovým organizacím.

V otázkách dalšího vzdělávání je patrný zájem o rozšiřování vzdělání obecně, včetně zvýšení odborného vzdělání. Zájem respondentů je především o kurzy, rozšiřující speciální a komunikační dovednosti a seberozvojové aktivity, včetně posílení dovedností psychohygieny. Tento trend se paralelně objevuje i mezi výčtem v zájmu o rozšíření příslušných technik osobní podpory. Z hlediska spokojenosti s využíváním zdrojů osobní podpory je patrný trend větší spokojenosti se vztahovými zdroji, než individuálními osobními. Malá míra odpovědí a průměrně velmi malé využívání zdrojů se ukazuje v oblastech, spojených se spirituálním přístupem. Malou spokojenost vyjádřilo mnoho respondentů i ve vztahu ke svému tělu. Tyto okolnosti nepochybně souvisí s kulturní tradicí, i když to pravděpodobně navozuje určitou nerovnováhu.

Na základě přehledových korelačních výpočtů bylo zjištěno, že nízké hodnoty cynismu odpovídají i nízkým hodnotám ve škále odpovědí ke větám „mám důvěrníka k otevřené komunikaci“, „mám podporu své náboženské/duchovní komunity“, „mám možnost se s pracovními problémy obrátit na kolegy“ a „raduji se z každodenních maličností“. Vysoká osobní výkonnost jde souběžně s využíváním znalostí, dovedností a nápadů na pracovišti, s dostatečnou péčí o rodinu a s pozitivním laděním.

V otázkách směřovaných k zjištění zdrojů motivace a demotivace se již ukazují četné rozdíly mezi organizacemi. Souhrnně lze říci, že jsou patrné poměrně příznivé podmínky spolupráce a vztahovosti s kolegy a s vedením. Rovněž tak s vlastním obsahem, zaměřením a smysluplností práce, včetně pracovních podmínek. Výrazná nespokojenost se objevuje v oblasti finančního ohodnocení a organizačně technických záležitostí, včetně administrativy. V těchto položkách se projevují některé rozdíly, které patrně souvisí s různou organizací práce na jednotlivých pracovištích, i s prvky organizační kultury. Tyto rozdíly se následně opakují i v odpovědích v oblasti důvěry v organizacích a možná pak následně v rozdílech v míře vyhoření v jednotlivých faktorech. Výsledky dotazníku AWLS tyto rozdíly blíže specifikují a kvantitativně potvrzují.

V oblasti supervize, kterou respondenti procházejí, se objevují zcela diametrální rozdíly ve frekvenci, nicméně co se týče typů a zaměření supervize, jsou patrné podobné trendy. Je zde zřejmě tradičně malá míra manažerské supervize a velké spektrum podpůrného zaměření.

Ve faktorech vyhoření i v oblastech pracovního života se mezi organizacemi objevují četné rozdíly. Je třeba vzít v úvahu, že téměř polovina respondentů pochází z organizace F, průměrné hodnoty jsou tímto nepochybně ovlivněny. To se nejvíce zřejmě projevuje ve faktoru osobní výkonnosti dotazníku MBI-GS, kde mají respondenti výrazně vyšší hodnoty oproti všem ostatním organizacím. Tím se posunula i průměrná hodnota, což může v interpretaci znevýhodňovat ostatní organizace.

Z hlediska souvislosti počtu supervizí a míry vyhoření se projevuje souhlasnost především mezi nedostačujícími frekvencemi supervizí a pravděpodobně základním efektivním počtem supervizí, tedy nad 4 x ročně, a to ve všech faktorech vyhoření. Zvyšování počtu supervizí, zdá se, již nemá jednoznačnou souvislost. Není vyloučeno, že vysoký počet supervizí dokonce již nějakým způsobem supervizanty zatěžuje.

Je otázkou, zda je patrná souvislost počtu supervizí s mírou vyhoření příčinná nebo jsou oba faktory projevem určitého typu organizační kultury. V dotazníku AWLS, který zkoumá prvky kultury organizace, jak je vnímají pracovníci, se často objevují obdobné rozdíly mezi týmiž organizacemi, které se projevovaly v předchozích položkách. Například vyšší hodnoty v oblasti klienti u organizací F a J a zároveň nižší hodnoty mezi otázkami na zatěžující oblasti a naopak u organizací H a I. Podobné souvislosti v oblasti kontroly a v zátěži vyššími požadavky vedení u organizací G a J. V oblasti vztahů a projevů nepřátelství a ponižování jsou to více negativní výsledky u organizace J a naopak více pozitivní u organizace I.

Zdá se, že některé oblasti pracovního života, bezprostředně související s kulturou organizace, mohou mít bezprostřední souvislost s některými specifickými faktory vyhoření. Tyto tendence jsou kvantitativně vyspecifikovány v korelačních tabulkách. Je zde rovněž otevřená otázka příčinných souvislostí. V případě výsledků z průměrů organizací může být poměrně překvapivou velká souhlasnost mezi vysokou mírou vztahovosti s klienty a mezi osobní výkonností A-. Je zde evidentní spojitost mezi spokojeným, angažovaným a sebevědomým pracovníkem a vysokou mírou vztahovosti ke klientům. Z hlediska interpretace je ovšem pravděpodobné, že je to trend uplatňovaný

především v organizaci F. V této oblasti klienti se projevu ovšem protikladně trend ve faktoru cynismu. To by mohlo souviset s nároky vysoké vztahovosti a potřebností odstupu, případně s dopadem vztahové angažovanosti na zvyšování určité depersonalizace.

Tato zjištění jsou v souladu se základním posláním pracovníků v sociálních službách, včetně rizik dopadu jeho naplňování. Oblast kontroly adekvátně koreluje se všemi faktory vyhoření. Zvláště pak je patrná její souvislost s vyčerpáním, tedy mírou aktuální energie a emoční složkou. Lze tedy říci, že míra uplatňování vlastních kompetencí, možnost rozhodovat o vlastní práci, je velmi významným podpůrným faktorem. Oblast ocenění zde překvapivě nesouvisí s osobní výkonností, ale s emočně energetickou stránkou vyhoření. Oblast vztahů na pracovišti má rovněž tento podpůrný efekt, což se však dalo spíše očekávat. Tento efekt se zároveň podle očekávání alespoň do určité míry ukazuje i ve snižování faktoru cynismu. Podobná souvislost je i v oblasti spravedlnosti.

V oblasti hodnot se na základě předchozích výzkumů dala předpokládat souvislost se všemi faktory vyhoření. To se také ukazuje, i když jednoznačně nejvýše se projevuje ve složce vyčerpání. Zdá se tedy, že míra souladu hodnot je skutečně velmi podstatná. V případě nesouladu hodnot zřejmě reálně hrozí energetické vyčerpání, které následně pokračuje ve vývoji všech tří stupňů vyhoření podle Maslachové.

V oblasti supervize je překvapující negativní souvislost ve faktoru osobní výkonnosti. Vysvětlení tohoto jevu se jednoznačně nenabízí. Je otázkou, zda není faktorem určité překročení optimální frekvence supervize, což by potvrzovala i zjištěná souvislost významného a překvapivého poklesu u tohoto faktoru vyhoření při počtu supervizí 10 a více ročně. Tento jev se však v souboru týká pouze respondentů z jedné organizace, kteří v dotazníku přitom vykazují nejvyšší hodnoty v oblasti oceňování supervize. Možné důvody by mohla zodpovědět i podrobnější analýza otázek z dotazníku. Otázky v dotazníku AWLS v této oblasti však souvisí pouze s názory na supervizi, nikoli s její frekvencí.

Zvlášť byla vyhodnocena otázka č. 7 v oblasti vztahů s klienty, která se týká rozhovoru pracovníka s klienty o jeho osobním životě. Velké rozdíly mezi organizacemi mohou být způsobeny jak profesními zvyklostmi, tak určitými zvyky v rámci organizační kultury. Korelace zde ukázaly jednoznačně opačnou, negativní souvislost ve faktorech vyčerpání a osobní výkonnosti. Je velkou otázkou, jaká je příčina tohoto jevu, neboť se může týkat jádra rozporu v sociálních službách, osobně profesní a rovnocenně lidské vztahovosti. Zde

by bylo odpovídající pravděpodobně profesní vysvětlení, že příliš angažovaný vstup osobního života pracovníka do vztahu s klientem úzce souvisí s narůstáním vyhoření v těchto faktorech a naopak udržování profesního odstupu souvisí s nízkou mírou vyhoření. Při obrácené příčinnosti by se nabízelo i kontroverzní vysvětlení, že vyhořelý pracovník s nespokojeností v oblasti vztahů na pracovišti se v rámci jejich uspokojení obrací ke klientům. Otázkou je, zda ovšem opět nejde o nějaký paralelní jev bez vzájemné příčinnosti v rámci kultury organizace. Ta může být v tomto ohledu dosti vyhraněná.

Korelační výpočty za celý soubor potvrdily především souvislosti mezi vysokými hodnotami v oblasti vztahů a osobní výkonnosti, ve všech faktorech v oblasti kontroly. V oblasti hodnot rovněž ve všech, s menším podílem faktoru vyčerpání. U faktoru vyčerpání pak v oblasti ocenění a vztahů. Potvrdilo se, že dotazník AWLS ve spojení s dotazníkem MBI může poskytovat velké množství informací, které by si zasluhovaly podrobnější analýzu a zkoumání z více úrovní, tedy například využití mediánů a faktorové analýzy.

V průběhu srovnávání výsledků dotazníkového šetření se objevilo mnoho odlišností mezi organizacemi. V některých otázkách bylo patrné, že respondenti příslušné organizace vykazují podobné odpovědi. Specifické rozdíly mezi organizacemi se často objevovaly z různých úhlů pohledu. Tato okolnost ukazuje pravděpodobně na specifické organizační kultury, dané možná samotným vývojem organizace, možná způsobem organizačního řízení. Může jít ale i o některý z těžko uchopitelných faktorů. Nicméně je evidentní, že některé projevy se dají dobře kvantifikovat a je vhodné zabývat se jimi i z hlediska dopadu na zaměstnance.

V následujícím shrnutí informací o jednotlivých organizacích vychází částečně ze všech použitých zdrojů, především však shrnuje výsledky dotazníkového šetření.

Organizace F – velká příspěvková organizace, poskytující trvalé bydlení asi 70ti uživatelům s mentálním a kombinovaným postižením, ze dvou třetin těžkou a téměř ze třetiny střední. Z toho je polovina uživatelů nad 50 let a pětina imobilních. Zahrnuje sociální i zdravotnické služby, podle míry samostatnosti uživatelů umožňuje různé druhy bydlení, s velkou podporou rozvoje samostatnosti uživatelů. Poskytuje klientům pestrý celodenní program v řemeslnických dílnách, v péči o domácnost, zahradu a domácí a hospodářská zvířata. Zapojuje se aktivně do širšího komunitního života. Není zahrnuta v projektu transformace sociálních služeb, ale její principy již několik let v rámci možností

uplatňuje. Má funkční systém víceúrovňového hierarchického vedení, s jasnými kompetencemi, oboustranně průchozím informačním systémem a řešením pracovních problémů. Věnuje značnou pozornost péči o potřeby zaměstnanců, dbá o nízkou fluktuaci, čelí syndromu vyhoření, podporuje vlastní iniciativu zaměstnanců, vhodné vzdělávání. Má rozvinutý systém supervizí na všech úrovních, podle potřeb zaměstnanců pravidelně i nepravidelně. Rozvinutý je rovněž systém manažerských supervizí, spojených s hodnocením zaměstnanců. V organizaci probíhá intenzivní vzdělávání ohledně standardů kvality.

Na demografických datech je patrná dlouhá historie organizace. Pracuje zde oproti jiným organizacím mnohem více starších pracovníků s bohatými zkušenostmi v oboru. Jejich vzdělání je v především středoškolské, s vysokým podílem vyučených zaměstnanců. Téměř všichni respondenti jsou zaměstnáni na plný úvazek, s velmi vysokým podílem přímé práce s klienty. Polovina respondentů pracuje v menším kolektivu, polovina ve velkém.

Z hlediska respondentů organizace poskytuje vysoký počet supervizí všeho typu včetně individuálních a intervizí. Část supervizí je zaměřená na organizační zlepšení, velkou měrou jsou věnovány vztahům na pracovišti a práci s klienty. Osobním pocitům a posouzení vlastní práce je věnováno méně prostoru.

Co se týče motivačních a demotivujících faktorů, respondenti se cítí více zatěžováni především konflikty a mimopracovními problémy, v menší míře problémy s klienty, náročnými pracovními problémy a organizačními nejasnostmi. Zcela spokojeni jsou s mnoha oblastmi pracovního života, po stránce finančního ohodnocení nejvíce ze všech organizací. Podpořila by je lepší příležitost ke vzdělání a k seberealizaci.

V úrovni faktorů vyhoření je oblast vyčerpání mírně pod průměrem, tedy s nižší mírou vyhoření, v oblasti cynismu víceméně v průměru a v oblasti osobní výkonnosti výrazně pozitivně překračuje průměr. Je třeba přitom vzít potaz, že z této organizace je téměř polovina respondentů celého souboru, takže je průměrná hodnota celého souboru trendy v této organizaci významně ovlivněna.

Co se týče organizační kultury a oblastí pracovního života, velmi vysokou, tedy příznivou a konzistentní hodnotu vykazuje organizace v oblasti vztahů ke klientům. Velmi nízkou naopak v otázce komunikace s klienty o osobním životě pracovníků. Je patrné, že většina pracovníků se tomu vyhýbá, i když někteří projevují výkyvy. Oproti jiným

organizacím se ukazuje rovněž nejvyšší hodnota v oblastech kontroly nad vlastní prací, ocenění a hodnoty. Nižší hodnoty jsou pouze v oblasti supervize.

Lze celkem jednoznačně říci, že tato organizace vykazuje vysokou kvalitu organizační struktury, vnímanou z pohledu pracovníků. Zároveň má dobré výsledky co se týče míry vyhoření. Zdá se, že důvodem může být rovnováha v jasných a přehledných organizačních strukturách spojená s velkou podporou angažovanosti pracovníků, profesionálním přístupem ve vzdělávání, s mnohostrannými supervizemi a motivační podporou.

Organizace G – pracoviště neziskové organizace, poskytující dlouhodobé bydlení různého typu a chráněnou dílnu pro asi 20 uživatelů s různým stupněm mentální retardace, z toho polovina odpovídá střední a těžké. Organizace je vedena hierarchickým způsobem, s vysokou mírou spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování a dalším rozvoji. Po založení a intenzivním, spíše komunitním vývoji, po kterém došlo k velké obměně týmu, se stabilizovala na dobře profesně vedené úrovni, včetně personálního řízení, s nízkou přirozenou fluktuací. Poskytuje zaměstnancům pravidelnou supervizi, podpůrné benefity, opatření v prevenci syndromu vyhoření. Stala se součástí komunitního života v obci. Všichni zaměstnanci jsou zaměstnaní na plný úvazek, mají delší směny s velmi vysokým podílem přímé práce s klienty, s možnostmi delšího souvislého odpočinku. Třetina zaměstnanců je v organizaci do 4 let, čtvrtina je vysokoškolsky vzdělaných. Všichni pracují v menším kolektivu. Frekvenci supervize uvádějí respondenti podle sociální služby, a to asi 4x ročně v socioterapeutické dílně a 10x ročně v pobytových službách. Frekvencí supervize se tato organizace vymyká ostatním. Jde především o supervizi v týmu, s komplexním zaměřením.

Pracovníci se cítí nejvíce zatěžováni administrativou a organizačními nejasnostmi, v průměru jim nevyhovuje příliš způsob vedení., objevují se ve vyšší míře i konflikty a mimopracovní problémy, velmi by uvítali zlepšení finančních podmínek a lepší příležitost k seberealizaci.

Ve faktoru vyčerpání jsou na tom respondenti organizace v průměru o něco lépe, než celkový průměr, ve faktoru cynismu v průměru. Zhoršení oproti průměru je patrné ve faktoru osobní výkonnosti, což je při jinak příznivých ukazatelích poněkud překvapivé. Je pravděpodobné, že jsou výsledky ovlivněny tím, že v celém souboru za organizaci jsou společně zahrnuty jak pracovníci pobytových služeb, tak chráněné dílny, což může přinášet odlišné pracovní i vztahové zkušenosti.

Oproti jiným organizacím má tato v oblastech pracovního života mírně nižší hodnotu v oblasti kontroly, ocenění a hodnot. Ačkoli v oblasti hodnot nejde o příliš velké snížení, vzhledem k tomu, že tato oblast má velkou souvislost se všemi složkami vyhoření, může mít její nižší hodnota určitou vypovídající roli. Jednoznačně nejvyšší hodnota je v oblasti supervize. Zde je zřejmě patrný vliv největší frekvence supervizí za rok. Zdá se, že si pracovníci více uvědomují její hodnotu. Vysoká důležitost supervize je pravděpodobně součástí kultury organizace jako takové, proto je do ní více investováno.

Organizace H – malá nezisková organizace ve velkém městě, která poskytuje sociální rehabilitaci asi 10ti uživatelům s lehkým, středním mentálním a kombinovaným postižením v průměru s vyšší mírou samostatnosti. Poskytuje v průběhu pracovního týdne v rámci socioterapeutické dílny široké spektrum činností pro podporu všestranného rozvoje uživatelů. Aktivně se i kulturními aktivitami snaží o začlenění uživatelů do městské komunity. Dvě třetiny zaměstnanců pracují v organizaci na částečný úvazek, v průměru 6 let. Organizace je vedena na základě kolektivní zodpovědnosti celého týmu, s důrazem na rozvoj podpůrné kolektivní spolupráce i mezi uživateli. Pracovníkům tak poskytuje vysokou míru rozhodování, spolupráce, iniciativy, možností individuální. Většina pracovníků je zaměstnána na částečný úvazek, část denní služby obnáší práci bez přímé péče, všichni pracují v malém týmu. Supervize jsou poskytovány v průměru 4x ročně, jen v týmu, všechny běžné typy, ve velké míře v zaměření na vztahy na pracovišti. Podstatnou součástí organizační kultury je filozofie, zaměřená především na podporu rozvoje každého člověka v celostním pojetí a na jeho soužití v kolektivu.

Pracovníky nejvíce zatěžuje administrativa a problémy s klienty, částečně organizační nejasnosti, náročné pracovní úkoly, a mimopracovní problémy. Jsou naprosto spokojeni se způsobem vedením organizace a s komunikací, vykazují velkou spokojenost s pracovní dobou a smysluplností práce.

Respondenti organizace se v míře vyčerpání pohybují víceméně v průměru kromě složky cynismu, která je mimořádně oproti ostatním organizacím příznivě nízká. Tato organizace vykazuje v odpovědích na dotazník většinou průměrných hodnot. Nižší je jen v oblasti ocenění. Nejvyšší hodnota ze všech organizací se ukazuje v oblasti hodnot. Vysoká oproti jiným je i v oblasti supervize. Je možné, že k vysokému souladu hodnot jednotlivých pracovníků a organizace významně napomáhá sdílená filozofie a kolektivní vedení organizace. Je evidentní, že systém organizačních hodnot patrně vytvářejí pracovníci sami, v souladu se sebou i v souladu vzájemném.

Organizace I – malá nezisková organizace, poskytující službu sociální rehabilitace 25ti stálým uživatelům se středním a těžkým mentálním a kombinovaným postižením, z toho je 5 imobilních. Nabízí celodenně široké spektrum pravidelných činností pro podporu aktivizace a všestranného rozvoje, včetně vlastních kulturních akcí v rámci městské komunity. Všichni zaměstnanci pracují na částečný úvazek se střední mírou přímé práce s klienty, jsou v organizaci v průměru do tří let, jen jeden pracovník je zde 5 let. Organizace je obdobně jako výše uvedená v duchu podporující rozvojové filozofie vedena kolektivně, všichni zaměstnanci pracují v malém kolektivu. Vedení organizace aktivně propojuje všechny složky, zapojuje do rozhodování i v organizaci nepracující členy občanského sdružení. Poskytuje 3 až 4 supervize ročně, pouze v týmu, ve všech běžných zaměřeních, s důrazem na vztahy na pracovišti. Pracovníci vykazují přitom mimořádně velkou nespokojenost s organizačními nejasnostmi. Jsou značně zatíženi náročnými pracovními úkoly a administrativou, do jisté míry i konflikty. Velmi by uvítali zlepšení finančního ohodnocení, případně příležitost ke vzdělávání.

Respondenti organizace se v míře vyhoření pohybují víceméně v průměru, pouze ve faktoru osobní výkonnosti vykazují méně příznivou nižší hodnotu. V oblastech pracovního života se objevuje vyšší hodnota u oblasti ocenění. Nejvyšší hodnoty mezi organizacemi ovšem dosahuje v oblasti vztahů a spravedlnosti, kde výrazněji převyšuje všechny ostatní organizace. Tento efekt může mít souvislost s kolektivním vedením, což se ovšem na rozdíl od organizace H neprojevuje v oblasti hodnot. To může být zapříčiněno odlišností v rozhodovacích kompetencích, větším respektu k historii organizace a angažovanosti jejích dřívějších členů. Výjimkou jsou rovněž vysoké hodnoty odpovědí na otázku ohledně sdílení osobního života s klienty.

Organizace J – malá nezisková organizace, poskytující pobytové služby komunitního typu a socioterapeuticky zaměřené centrum denních služeb, v širokém spektru činností včetně zahradnických, pro uživatele s lehkou a střední mentální retardací. Organizace je vedena v praktických činnostech formou odborně zaměřených pracovních skupin zaměstnanců, v pracovních právních vedením občanského sdružení. Polovina respondentů je zaměstnána na částečný úvazek, se střední mírou přímé práce s klienty. Většina pracuje samostatně. Všichni jsou v organizaci do 5 let. Supervize evidentně není systematicky poskytována. Polovina respondentů s ní nemá dosud zkušenosti. Přesto většinou odpovídali na otázky na toto téma. Zaměření supervizí je vyrovnané, s nižším podílem organizačních zlepšení a zcela bez zaměření na posouzení vlastní práce. Pracovníci se cítí dosti

zatěžování organizačními nejasnostmi a mimopracovními problémy a v poměrně vysoké míře konflikty, projevy nepřátelství a požadavky vedení. Velmi by uvítali lepší finanční ohodnocení a zlepšení vedení organizace, komunikace i vztahů s nadřízenými. Zlepšení by uvítali i v seberealizaci a příležitosti se vzdělávat. Na rozdíl od ostatních organizací je nezatěžují problémy s klienty.

Respondenti organizace prokazují téměř dvojnásobnou míru vyhoření ve složce vyčerpání, mírně zhoršenou v ostatních faktorech. Z hlediska organizační kultury kromě oblasti vztahů s klienty má nejnižší hodnoty ve všech základních položkách, vyjma supervize, kde má o něco nižší hodnotu jen organizace F. Výrazný rozdíl je především v oblastech ocenění, vztahy, spravedlnost. V oblasti vztahů s klienty je to naopak druhá nejvyšší hodnota ze všech organizací. Nezvykle vysoké jsou ale odpovědi na otázku sdílení osobního života s klienty. Tuto okolnost by vysvětlovala komunitní forma pobytové služby. Tato skutečnost se však jeví velmi rozporuplně v kontextu významné záporné korelace této položky s mírou vyčerpání. Organizace se v souhrnu všech výsledků oblastí pracovního života jeví jako problematická z hlediska vedení a organizačních struktur, přičemž míra vztahovosti s klienty a pravděpodobně i úroveň péče o klienty je zachovaná, případně má v rámci sociálních služeb méně obvyklou podobu. Každopádně je opakovaně zjevné, že míra relativně vysokého vyhoření respondentů souvisí s hůře vnímanou organizační kulturou.

Srovnání organizací mezi sebou je poněkud problematické z hlediska různého počtu respondentů. V případě posledních tří organizací je to 3 – 6, u prvních dvou je to 19 a 11. Na průměrné výsledky je proto třeba nahlížet spíše jako na určitý trend, který přesto poukazuje na odlišnosti, které se v podobném duchu u organizací opakují v různých oblastech.

K výsledkům srovnání organizací je třeba pohlížet především jako na relativní vzhledem k populaci podobných organizací. Je pravděpodobné, že u nejpočetněji zastoupené organizace jde o mimořádně rozvinutou a vstřícnou organizační kulturu. Velkou míru funkčnosti vykazuje i organizace G, s určitými aspekty nevyváženosti nebo rozporů v některých oblastech. Organizace H a I mají svá specifika, mírně odlišná od předchozích organizací, nicméně funkční jiným způsobem. V případě organizace J se opakovaně objevují některé negativní jevy, i když nelze říci, že by tato organizace vykazovala jednoznačně negativní charakteristiky. Tyto okolnosti je třeba navíc vztáhnout k určitým charakteristikám organizací, které měly aktivní zájem se účastnit výzkumu.

Z hlediska interpretace výsledků dotazníkového šetření je nutné si uvědomit, co která hodnota a souhrnná charakteristika vyjadřuje. Všechny tyto kvantitativní ukazatele mají svou vypovídací hodnotu, nicméně je třeba si uvědomit na které úrovni. Bylo by možné je odlišit i v názorné představě průměrného pracovníka z dané organizace, průměrného pracovníka z celého souboru a jednotlivého pracovníka bez ohledu na příslušnost k nějaké z těchto skupin, tedy nejspíše charakterizovaného jako hypotetického průměrného člena populace pracovníků s danými kritérii. Lze říci, že z pohledu jednoho konkrétního pracovníka v sociálních službách, který je součástí všech těchto úrovní jde vždy o určité srovnávání v nějakém rámci, ve kterém zřetelně vystupují jen některé charakteristiky.

To ovšem odpovídá i reálnému životu. Takový pracovník je jak profesionálem ve svém oboru, tak zaměstnancem určité organizace, tak člověkem se svou stávající životní situací a zkušenostmi. Všechny tyto faktory na něj nějak působí a je otázkou, do jaké míry je dokážeme při zkoumání oddělit i pohlížet na každý zvlášť. Spíše je nutné při zaměření se na jeden z jevů uvědomit si, že se odehrává na pozadí různých dalších faktorů a nelze jej nijak absolutizovat a zřetelně a jednoznačně vytrhnout.

V závěru tohoto komplexního dotazníkového šetření vyplývá důraz na skutečnost, že některé jevy mohou být specifické pro danou organizaci, např. vysoká míra osobní výkonnosti u organizace F, některé jevy mohou být specifické pro uvedený soubor respondentů, např. vysoká úroveň vztahovosti ke klientům u většiny respondentů z výzkumného souboru, což se již dá méně očekávat od celé populace příslušných pracovníků v sociálních službách. Některé souvislosti mohou být charakteristické pro konkrétní životní situace jednotlivých pracovníků, např. souvislosti mimopracovních problémů s vysokou mírou vyčerpání. Některé aspekty, např. poměr mužů a žen mohou být charakteristické pro celý obor. Některé aspekty, např. dostatečné využívání znalostí, dovedností, možnosti seberealizace v souvislosti s vysokou mírou osobní výkonnosti mohou překračovat celou v specifikovanou populaci.

10.5.3. Porovnání dotazníkového šetření se starším výzkumem

Vzhledem k tomu, že téma a zaměření výzkumu magisterské práce vychází z předchozích zkušeností z výzkumu z bakalářské práce, nabízí se možnost porovnání získaných dat z těchto výzkumů, označených následovně:

Výzkum I – provedený pro bakalářskou diplomovou práci v roce 2010 (Kočí, 2010)

Výzkum II – stávající nový výzkum pro magisterskou práci, provedený v roce 2012.

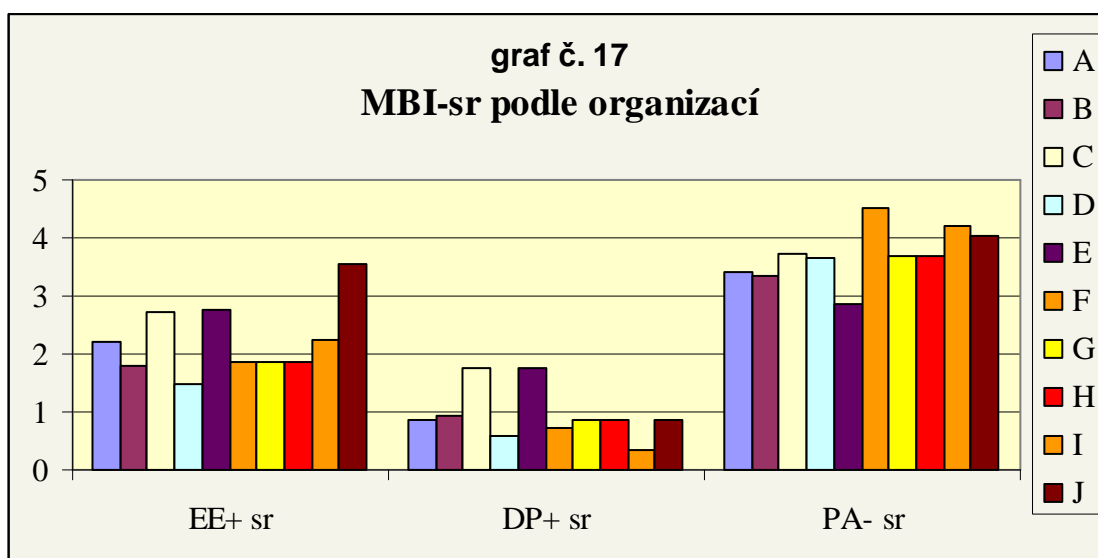
Pro porovnání výzkumů v oblasti míry vyhoření respondentů jsou přepočítány faktory vyhoření v obou výzkumech. Z původních dotazníků jsou použity pouze srovnatelné otázky. Výsledné faktory nejsou plně totožné s faktory z žádného dosud použitého dotazníku, nicméně mají významnou vypovídací hodnotu. Pro účelové použití a rámcové srovnání obou výzkumů byl tento způsob pouze jednoduše statisticky testován. Faktory sdruženého dotazníku jsou značeny EE+ sr, DP+ sr, PA- sr.

Vzhledem k začlenění velké příspěvkové organizace jsou průměrné demografické údaje Výzkumu II posunuty směrem k staršímu věku a větším pracovním zkušenostem respondentů. Nicméně tyto údaje i ve srovnání pouze neziskových organizací vzájemně s Výzkumem I nepochybně svědčí o přirozeném vlivu času, tedy dvou let, které uplynuly mezi oběma výzkumy. Je patrný posun k delší době zaměstnání i delším pracovním zkušenostem v oboru i v případě mladých neziskových organizací.

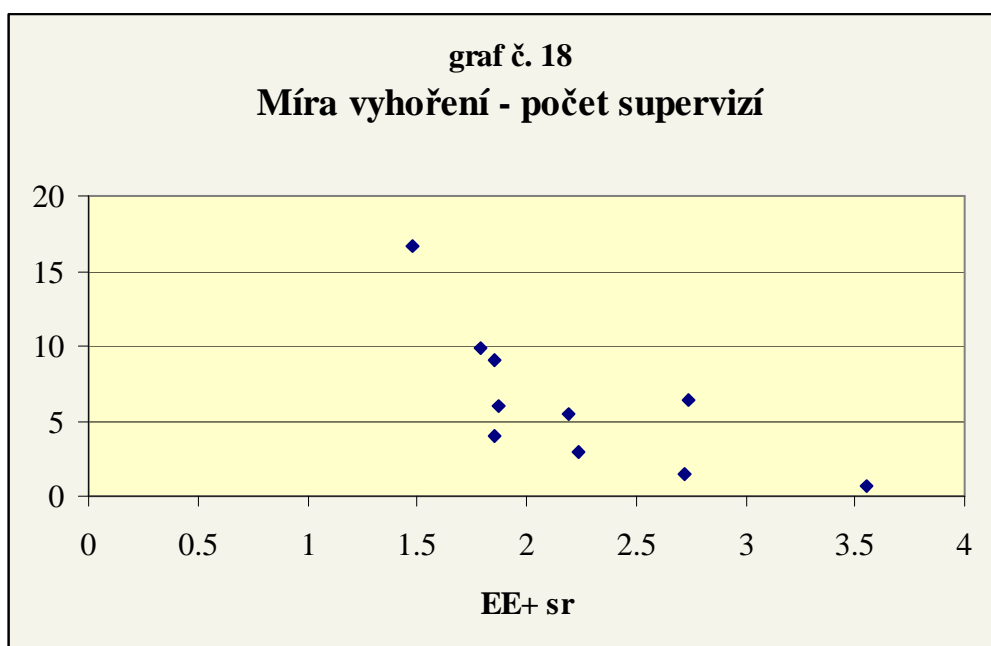
Poměr mužů a žen zůstal prakticky stejný. Co se týče průměrného nejvyššího dosaženého vzdělání, ve Výzkumu II je výrazný posun k nižšímu vzdělání. Řada dalších oblastí mezi oběma výzkumy vykazuje velmi podobné trendy, jak co se týče dalšího vzdělávání, tak odborných i osobních zdrojů podpory. Zdá se, že se podobně v obou souborech vyskytují odlišnosti ve frekvenci supervize a naopak podobnosti v její formě a obsahu.

V souvislosti s pracovními okolnostmi, jako je délka přímé práce s klienty, délka úvazku či druh sociální služby se ani v jednom případě neukázaly významné spojitosti.

Co se týče míry vyhoření, je otázka kvalitní srovnatelnosti obou souborů, vzhledem k odlišným otázkám v původních dotaznících na vyhoření. Pro srovnání byly využity otázky, které byly v obou dotaznících stejné nebo velmi podobné, výsledky jsou uváděny jako MBI-sr. Rozdíly mezi výsledky dotazníku MBI-GS a MBI-sr ve Výzkumu II byly statisticky zhodnoceny, a lze říci, že výsledky srovnání, vedené tímto způsobem výmluvně vypovídají o základních trendech v organizacích. Průměrné hodnoty faktorů vyhoření v jednotlivých organizacích jsou uvedeny v grafu č. 16, sestaveném ze všech organizací Výzkumu I a II.



Porovnání souvislostí mezi frekvencí supervize a mírou vyhoření se projevilo shodně pouze ve složce vyčerpání EE+srov. V **grafu č. 17** je na ose x míra vyhoření ve složce EE+ sr, na ose y průměrný počet supervizí do roka v jednotlivých organizacích. Body grafu představují průměr z obou složek v každé organizaci.



Z grafu je patrná zřetelná souvislost obou jevů. Navýšení počtu respondentů na 87 spojením obou výzkumů se v tomto náhledu stalo užitečné, neboť vysoký počet supervizí u organizací sociálních služeb je spíše výjimkou.

10.5.4. Ohnisková skupina pracovníků centra denních služeb

Ohnisková skupina byla realizována v socioterapeutické dílně zařízení sociálních služeb, poskytujícím sociální rehabilitaci uživatelům s různým stupněm mentálního a kombinovaného postižení.

Účastníci a účastnice: Kolegyně A, Kolegyně B, Kolega C, Kolegyně D, Kolegyně E, Kolega F, Kolegyně G, moderátorka. Kolega F se účastnil pouze pasivně.

Zvukový záznam byl pořízen na nahrávací zařízení mp3 a přepsán do písemné podoby, uvedené v příloze č. 2. Zpracování bylo provedeno za pomoci písemného záznamu metodou tužka – papír a běžných programů Microsoft Office.

Ohnisková skupina byla vedena částečně strukturovaně, s ohledem na výsledky zpracování a kategorizaci z předchozí ohniskové skupiny. Zvýšená pozornost byla věnována základnímu tématu vztahovosti v rámci pomáhající situace.

Kategorizace vznikla na principech metody otevřeného kódování, částečně s využitím mentálních map. Při stanovení hlavních kategorií bylo přihlédnuto k teorii vztahů. Hlavní kategorie vychází ze základních subjektů, které jsou zúčastněny na odpovídajícím vztahu, nebo na něj mají citelný vliv. V tomto případě jde o pracovníky coby individua, o tým, sestávající zde ze všech účastníků ohniskové skupiny, klienty jako fokus pomáhajícího vztahu a o společenský systém. Subkategorie shrnují podstatná témata, objevující se v jednotlivých kategoriích. V textu jsou slovem pracovníci myšleni účastníci i účastnice ohniskové skupiny.

hlavní kategorie KLIENTI

- kategorie Vztah – subkategorie Význam, Kvalita, Komunikace
- kategorie Specifika klientů
- kategorie Zkušenosti

hlavní kategorie PRACOVNÍCI

- kategorie Hranice – subkategorie Potřebnost hranic, Čas a prostor
- kategorie Strategie – subkategorie Navazování vztahu, Udržení hranic
- kategorie Osobní přínos a vliv na osobní vztahy

hlavní kategorie TÝM

- kategorie Podpora
- kategorie Filozofie

hlavní kategorie SPOLEČNOST

- kategorie Porovnání na základě zkušeností
- kategorie Vliv společenských systémů

hlavní kategorie **KLIENTI**

kategorie Vztah

Význam

Všichni pracovníci se shodují, že práce s klienty bez navázání vztahu není možná. Tak jako nelze mezi lidmi nekomunikovat, tak ani kontakt bez vztahu není možný. Rozdíl je pak spíše v kvalitě vztahu.

Pro to, aby mohli mít dobré vztahy klienti mezi sebou, a aby byla společná práce kvalitní, jsou nezbytné dobré vztahy i mezi členy týmu navzájem.

Obzvláště velký význam má vědomé vytváření vztahu s klienty s poruchami běžné komunikace.

„Teprve v té chvíli, kdy ten vztah vzniknul, jsme došli k objevení nějaký vzájemný komunikace nebo se přišlo na to, co ten člověk potřebuje. „ (Kolega C)

Vytvoření dostatečně otevřeného individuálního vztahu ke klientům umožňuje jejich rozvoj i v případě, kdy se to zdá z některých zkušeností s nimi beznadějně.

„A tam to šlo jediné přes ten vztah. On se moh' k něčemu dopracovat když viděl, že někomu jde o to, aby on ve svém životě nezakrňel.“ (Kolega C)

Kvalita

Ze zkušeností některých pracovníků opakovaně vyplývá, že profesionální hierarchické postoje vedou k nevyrovnanému, odtahitému vztahu a k určitému míjení se s klienty. Celostní přístup ke všem lidem bez ohledu na postižení podporuje u pracovníků nalézání rovnocenného mezilidského vztahu ke klientům. Kvalitní vztah přirozeně vzniká při vnímání individuality druhého člověka.

„Už tím, jak každého jednotlivého člověka vidí jinak, tam asi ten vztah vzniká.“ (Kolega C)

Udržení ohleduplných vztahů na všech úrovních považují pracovníci za zvláště důležité i vzhledem k práci v dlouhodobém kolektivu, který se vyznačuje vysokými kvalitami soudržnosti a podpory. Vzájemné vnímání a respektování citlivých oblastí pomáhá takovému kolektivu udržet základní pocit bezpečí.

Skutečné poznání druhého člověka a navázání kvalitního vztahu je možné jen při odložení předpojatostí, představ o druhém, o tom, jak by se měl chovat. Strnulé představy jinak navázání takového vztahu brzdí.

Komunikace

K udržení kvalitní komunikace s lidmi s mentálním postižením je nezbytná častá vnitřní práce asistenta, jeho sebereflexe, aby se vyjadřoval pravdivě a v souladu se svými pocity. Je potřebná vhodná míry asertivity i humoru. Pro navázání vztahu s běžně nekomunikujícími klienty je třeba hledat jiné způsoby komunikace, s vyšší mírou napojení, vnímavosti, citlivosti, s trpělivým sledováním jemných signálů a odezvy. Důležitý je otevřený přístup bez předpojatostí, s důvěrou v navázání dialogického vztahu.

Velký význam mají komunikační a vztahové modely, probíhající mezi pracovníky, neboť mají následně vliv na chování klientů.

kategorie Specifika klientů

Někteří klienti nemají dostatečné vztahové zázemí v osobním životě. Mají pak tendenci posouvat hranici vztahu mezi sebou a pracovníkem k více osobnímu.

Lidé s mentálním postižením bývají často přirozeně zvědaví, o všechno se zajímají, hodně se vyptávají, a to i na osobní život pracovníků. To často klade na pracovníky větší nároky, co se týče udržení určité osobní hranice. Při běžné komunikaci jsou tito klienti velmi otevření, spontánní, většinou snadno přijímají druhé lidi a situaci tak, jak jsou.

„Oni mají daleko k nějakým slovům o druhém člověku (Kolega C)

Lidé s mentálním postižením často a snadno projevují své emocionální stavy, vyjadřují je přímo a zřetelně. Spontánně projevují jak radost ze života a z každodenních maličností, tak opačné stavy, např. naštvání. Jsou tím pro druhé snadno čitelní, neumějí se tolik přetvařovat. To je podle jedné z kolegyně vede k tomu, že se především s negativními emocemi, agresí či naštvaností, musí naučit víc pracovat.

Jako určitý fenomén se ukazuje neobyčejná vnímavost emocionálního stavu druhých lidí. Což by mohlo vést k vědomé snaze o větší porozumění ze strany pracovníků, zvláště v případech, že je jejich vnímání více ovlivněno rozumovým přístupem.

„i přes tu masku vycejtěj tu náladu člověka. A že viděj opravdu až za roh,...někdy je to úplně překvapivý. ...Oni tam prostě dosáhnou nějakým srdcem, nebo nějakým dalším smyslem.“ (Kolegyně D)

To je možná důvodem, proč jsou klienti velmi vnímaví i na vztahy mezi pracovníky. Pokud jejich vzájemné vztahy nejsou dostatečně kvalitní, projevuje se to pak i na vztazích mezi klienty.

Někteří lidé s těžším mentálním postižením nejsou schopni běžné komunikace, např. nemluví, nepohybují se, nemohou se vyjadřovat. Bez obvyklých reakcí pak mohou vypadat, že kontakt s druhými lidmi ani nevnímají. Ukazuje se však, že při snaze o navázání vztahu ze strany pracovníků a po nalezení jiného vhodného komunikačního kanálu je kontakt možný a mnohdy velmi podpůrný pro další rozvoj klienta. Dochází ke vzájemné dialogické komunikaci a k odhalení klientových potřeb.

„...ten člověk poznal, kdy já se k němu snažím vytvořit vztah a neberu ho jako nějakýho jednoho z řady, tak teprve v té chvíli jsme spolu uměli komunikovat, ačkoli oni neuměli třeba mluvit.“ (kolega C)

kategorie Zkušenosti

Pracovníci měli ve více případech až překvapující zkušenosti s klienty, kteří nebyli z běžného pohledu zdánlivě schopni komunikace nebo vztahu. Často přitom museli překonat obvyklý stereotypní přístup a negativistický postoj jiných pracovníků. Setkali se pak např. s případem, kdy se neustále nekontrolovaně stereotypně pohybující klient při snaze o navázání kontaktu ze strany pracovníků a předání dárku zastavil a evidentně vnímal pozornost pracovníků, ačkoli byli předtím upozorněni, že v takových situacích nijak nereaguje.

„Když jsem našla tuhle cestu, jak s těmahle lidma komunikovat, pak i ta naše společná práce šla pořád dál a šla k nějakému vývoji těch lidí.“ (Kolegyně E)

Při změně přístupu pracovníků a velmi trpělivém hledání cest dorozumění a motivace došlo u původně dosti agresivního klienta k zásadnímu obratu v zájmu o činnosti a o práci,

s důležitým dopadem na jeho následující život. Mohl pak změnit dílnu i kolektiv, kde se mu dostalo velkého porozumění a podpory ve vývoji.

*„Začali jsme s ním pracovat na těch dvou minutách, a někdy za třičtvrtě roku se dostal přes různé kroky, různé jiné práce a činnosti k tomu, že jsme ho nemohli dostat od práce.“
(Kolega C0)*

Jedna z pracovníků se zmínila o negativní zkušenosti, kdy klientka přenášela nerovný nadřazený přístup pracovníků ke klientům do svých osobních vztahů a do vztahů mezi klienty vzájemně.

hlavní kategorie **PRACOVNÍCI**

kategorie Hranice

Potřebnost hranic

Udržení určité hranice mezi pracovníky a klienty považují pracovníci za potřebné. Shodují se však, že jde někdy spíše o přirozenou individuální hranici mezi lidmi, nikoli o hranici nastavenou v rámci profesionální hierarchie. Pracovníci odlišují vytvářený profesní odstup a základní přirozenou lidskou potřebu určitého soukromí, kterou mívá člověk i v rovnocenných vztazích, např. v rodině. Z dlouhodobých zkušeností jedné z kolegyně ale při přílišném vztahovém zaujetí může hrozit rychlé vyhoření, situace si pak vyžaduje určitý dlouhodobý odstup.

Klienti svým zájmem o osobní život pracovníků v pracovnících vytvářejí větší potřebu udržet si osobní hranici, což je pro některé těžké. Pracovník by na základě sebereflexe měl vědět, kde má v čem svou hranici.

*„Jestli on chce toho klienta pustit dál, nebo jestli tam už je nějaký jeho soukromí.“
(kolegyně B)*

Někdy se i rozhovory mezi klienty začnou pohybovat mimo pole běžné komunikace či vyprávění. Mohou se dostat do oblasti, kde jsou již pro někoho osobně citlivá témata. Pak je třeba uvědomit si nutnost vzájemné ohleduplnosti. Důležité je udržení bezpečí a dobrého pocitu každého člověka, klienta i pracovníka, coby členů stálého pracovního kolektivu.

Čas a prostor

Pokud se pracovník, zvláště při intenzivnější pobytové službě cítí příliš unaven, je důležité dopřát si ve vhodný čas nějaký způsob odstupu, například se vzdálit, jít na

procházku, odejít do vlastního vyčleněného a klienty respektovaného prostoru a dát najevo i čas, po který nechce být pracovník rušen. Je potřebné mít nějaký prostor pro sebe. V terapeutické dílně je výhodou, že čas, kdy jsou klienti přítomni, je ohraničený, a hranice je tak snáze udržitelná. Mimo tento předem určený čas se pracovníci s klienty nesetkávají.

kategorie Strategie

Navazování vztahu

Za jeden z jednoduchých, dobře fungujících přístupů považuje jedna pracovnice prostou slušnost. Jednání pak vychází z určitého lidsky rovnocenného postoje, vylučujícího nevhodně projevovanou nadřazenost.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat situaci, kdy pracovník nebo klient naráží na osobní omezení, nedostatky či antipatii. To bývá komunikačně těžší a je potřeba speciálního přístupu, uvědomění si situace a skrze tuto sebereflexi teprve dosáhnout společné práce.

*„Jde najít nějakou nějakou společnou linii, kde dochází k nějakému porozumění.“
(Kolegyně E)*

Za jednu z nejdůležitějších osobních taktik řešení mnoha situací považuje jedna z pracovnic humor. Komunikace se tím dostává na jinou úroveň, posouvá se hranice mezi pracovníkem a klientem. Když se podaří najít nějaký způsob, jak se společně zasmát, lze zvládnout i případnou antipatii. Je ale třeba přitom dbát na individualitu každého. Společné vzájemné sdílení pocitů, jejich přijímání a sdílení podporuje přirozenou vztahovost.

Doslova za brzdu vztahu pracovníků ke klientům je považována výrazná představa pracovníka o tom, jak by se měl klient chovat.

*„...třeba na co ten člověk má, myslím si, že je línej nebo do toho nejde dostatečně.“
(Kolega C)*

Jako velmi důležité se ukazuje přistupovat k ostatním lidem pokud možno s co nejmenšími představami o nich. S trpělivostí postupně dojít ke skutečnému poznání druhého člověka.

Pro navázání dialogu s klienty, kteří nemají možnost běžné komunikace, vycházejí pracovníci z vědomé snahy navázat s klientem vztah, vytvářet jej na základě vnímání individuálních specifíků toho kterého klienta.

„Když člověk o tom svým vztahu naopak ví, že ho chce nějak vytvářet, tak to funguje i u lidí, u kterých by si člověk myslel, že toho nejsou schopný. (Kolega C)

Pokud se klienti nemohou vyjadřovat běžným způsobem, je třeba hledat komunikaci na jiné úrovni. Je potřeba se na ně víc napojit, hledat jinou cestu, podobně jako komunikují mámy s malým nemluvícím dítětem. Je potřeba se na určité úrovni takovými lidem více otevřít.

Za jeden z nejúčinnějších způsobů, jak si v kolektivu udržet dobré vztahy považují pracovníci vlastní příklad.

„Jak se chováme my k sobě navzájem, to je tak jako v rodině největší výchovná páka, to je hybatel výchovy.“ (Kolegyně D)

Dobré vztahy v týmu, individuální přístup, vzájemnou toleranci, podporu osobního rozvoje mezi pracovníky, vytvoření příjemné atmosféry považují za základ, který pak mohou nabídnout klientům. Pro dodržení vztahů v týmu je nutné dát komunikaci o všech tématech, včetně mimopracovních, dostatek času.

Udržení hranic

Pracovníci byli spíše toho názoru, že není třeba udržovat jednoznačnou hranici mezi pracovním a mimopracovním životem. Někdo z nich to ani neumí, někdo to považuje za zbytečné a nepřírozené. Časově omezená docházka klientů do dílny jim udržení potřebné hranice usnadňuje.

Jeden z pracovníků se považuje v kolektivu za častého strážce hranic, nejen od klientů k pracovníkům, ale i mezi klienty navzájem. Upozorňuje včas, když je něco již na hranici vzájemného bezpečí. Pokud se nějaký rozhovor již pohybuje na nějaké takové hranici, snaží se přivést klienty k uvědomění si této hranice a zvýšení citlivosti vůči sobě navzájem.

„Upozornit na to, možná se teď ocitáme na nějaký hranici, a když se na ní pohybujeme, tak být víc citlivej, jak to, co dělám, působí na toho druhýho.“ (Kolega C)

Někdy je pro pracovnice těžké, když klient překročí hranici jejich osobního života, dát mu najevo správnou míru. Pomáhá, když klientům řeknou alespoň některé základní informace o sobě. Potřebné je ukázat klientům včas meze kamarádského přístupu, ozřejmit, kde jsou hranice pracovníkova soukromí, o kterém již nechce hovořit.

Důležitá ze strany pracovníků je rovněž vhodná míra asertivity. Je potřeba vyjadřovat se bez zbytečného zaobalování o tom co chtějí, co je jim nepříjemné, jak se cítí. Pokud umí své pohnutky včas dát najevo, vyhnou se pak překračování hranic.

„Jakmile člověk není pravdivý, v tom vztahu je něco špatného.“ (Kolegyně B)

Pro dobrou práci s klienty je rovněž nutné uvědomovat si a vhodně sdělovat své emoční stavy. Velmi důležité je vyjádřit včas i ze strany pracovníků, pokud je jim něco nepříjemné, a umožnit tím hledání společného řešení.

Pracovník si musí včas uvědomovat i míru únavy a podle toho zvolit úlevnou strategii, jinak by pak nemohl dostát kvalitní práci. To je pro každého velmi individuální.

Když se jedna z kolegyň cítí zahlcená, netrpělivá či bez porozumění vůči klientům, pomáhá jí vnitřně poodstoupit a podívat se na situaci jinak, z jiného úhlu, především z celostního pohledu. Považuje za nezbytné dopřát si odstup od vztahu s klienty včas a dostatečně často, udržovat si určitou psychickou očistu. To pak umožní opětovný návrat do konstruktivního vztahu s klientem.

kategorie Osobní přínos a vliv na osobní vztahy

Starší kolegyně uvítala spojení svého původně řemeslného zaměření s intenzivní komunikací s lidmi. Blízké vztahy mezi lidmi v dílně pro sebe velmi oceňuje, je jí to příjemné, velmi ji to bavilo. Nicméně po letech takto intenzivního nasazení si uvědomila výraznou potřebu dlouhodobého odpočinku a práce mimo kontakt s klienty. Jinak pak často omezuje svou komunikaci se členy domácnosti.

Když jsem tady celý den s lidma, tak tu komunikaci už mám nějak vyčerpanou, už se nepotřebuju vůbec bavit. (Kolegyně D)

Mladší kolegyně oceňuje základní změnu přístupu a vztahu ke klientům s mentálním postižením. Poté, co je blíže poznala, uvědomila si bohatost jejich prožívání a i to, jak oni obohacují její život.

„...najednou, když se radujou všichni, tak já se taky raduju s nima.“ (Kolegyně B)

Z určité nadřazenosti přešla k lidsky rovnocennému vztahu. Vnímá nyní mnohem zřetelněji i své pocity, prožitky, více si uvědomuje situace, kdy si před druhými lidmi nasazuje určitou masku.

Práce s klienty s mentálním postižením pomohla jedné z kolegyně překonat komunikační zábrany a zkušenosti z dřívějšího života a otevřít se více společnosti. Podpořila ji v tom především otevřenost klientů, spontaneita a pocity přijetí. Sama nyní s nimi komunikuje mnohem otevřeněji téměř o všech tématech. Prostředí otevřenosti a jasnosti vztahů oceňují všichni pracovníci, považují je za osvobozující.

„... takže člověk se nemusí do značny míry bát, bejt prostě takovej, jakej je.“ (Kolega C)

I další kolegyně oceňovala významnou změnu v komunikaci vlastních pocitů. Zatímco dříve nebyla schopná říct co a proč ji naštvalo, nedokázala takové věci řešit, je nyní sama překvapená, do jaké míry se naučila více komunikovat o tom, jak se cítí a co prožívá.

Při hledání způsobů funkčního kontaktu s klienty pracovníci zvyšují kvalitu svého přístupu k lidem obecně. Učí se např. trpělivosti při nepředpojatém poznávání druhých lidí, uvědomování si a odstraňování vlastních představ o druhých lidech. Po zkušenostech s obtížně komunikujícími klienty objevili smysluplnost své investice do trpělivého a otevřeného přístupu k nim. Změny v reakcích a chování klienta, někdy spojené i s velkým životním obratem pro ně byly někdy velkým překvapením. Utvrdily je tak ve smysluplnosti vlastního zaměření na vztahovost a individuální přístup ke každému klientovi.

Občasné narážení na osobní hranice vede k vědomému zvyšování vzájemné ohleduplnosti a citlivosti. To je cenné zejména, pokud člověk takový cit přirozeně nemá a může jej z těchto pohnutek záměrně rozvíjet.

Pro jednu z pracovnic je určitou výzvou velmi citlivé vnímání emočního stavu druhých lidí, se kterým se u klientů setkala. Sama by jej chtěla víc rozvíjet.

„Uvědomila jsem si, jaký oni mají dosah do toho, co my máme zatměný tou hlavou, tím rozumem.“ (Kolegyně D)

Jeden z kolegů oceňoval velký osobní klid, který mu práce dává. Nemusí mít obavy z toho, co přijde, čelit jinde běžné stresující pracovní situaci. Jeho práce plynule a přirozeně navazuje na jeho osobní život.

Opakovaně pracovníci ocenili, že v podpůrném kolektivním prostředí se mohou sami rozvíjet i skrze chyby, které udělají. V osobním vývoji jim pomáhá i zkušenost ze společného hledání řešení problémů, vhodných postupů pro práci s klienty, z aktivního

přetváření a rozvoje dílny i z vnitřní zodpovědnosti, která přirozeně vzniká z vysoké míry svobody v rámci pracovního kolektivu.

hlavní kategorie **TÝM**

kategorie Podpora

Dílna je řízena kolektivně, bez hierarchické struktury, což bylo pro starší pracovníci velmi překvapivé. Kolegové mají rozdělené úkoly, každý z nich má něco na zodpovědnost a zároveň při sdílení vedení musí být v kontaktu, scházejí se vícekrát za den. To jim dává prostor i ke sdílení mimopracovních témat, což velmi obohacuje jejich vzájemné vztahy.

Chápající a vstřícné vztahy v týmu jsou pro ně velkou oporou. Důležitý je pocit, že každý má v kolektivu své místo, kde se cítí dobře, ostatní vnímají jeho potenciál, jsou citliví k tomu, co se mu daří nebo nedaří. K tomu je nezbytné přijetí individuality, vzájemnost a pravdivost.

„...aby oni kvitovali, jakej já jsem, co dělám a zvládám, a co už ne.“ (Kolega C)

Pracovníci se shodli na tom, že je pro ně velmi úlevná a přínosná i svoboda dělat chyby, která pak v důsledku napomáhá přirozenému učení se. Pobavilo je uvědomění, že jsou pak velmi přísní sami na sebe. Potvrdili, že vysoká míra svobody v kolektivu a na pracovišti každého z nich zároveň vede k velké míře osobní zodpovědnosti. Stávající uspořádání je pro ně vnitřně zavazující, i bez hierarchických vztahů musí dodržovat určité vnitřní zákonitosti. S tímto přístupem se všichni vzájemně podporují v dalším vývoji.

Filozofie, kterou pracovníci společně sdílí, je hodně propojuje, pomáhá jim vzájemné vztahy budovat a udržovat. Dobré vzájemné vztahy všichni považují za základ práce s klienty.

„Pokud by mezi náma nebyly dobrý vztahy, ...ty lidi jsou tak citliví, že to poznaj, pak to neklape ani mezi nima.“ (Kolegyně D)

Významnou podpůrnou složkou je společné hledání vhodných přístupů ke klientům, možnost poradit se s kolegy.

kategorie Filozofie

Filozofie, na jejímž základě byla dílna již založena, je pro všechny pracovníky víceméně přijatelná a v určitém smyslu je propojuje. Je dostatečně otevřená, bez prvků

dogmat či fanatismu, takže každému jedinci umožňuje najít si k ní vlastní přístup. Možná právě proto, že její podstatnou součástí je vnímání a podpora individuality každého člověka, pracovníka i klienta.

Jedna z mladých kolegyně ocenila, že jí principy celostního nahlížení na lidi, včetně jejich spirituální složky, a bez ohledu na možnou míru postižení, velmi pomáhají. Pomáhá jí dívat se na každodennost s určitým odstupem a z jiného úhlu a objevovat tak i jiný přístup ke klientům. Na vztah s klienty pak nahlíží jako na vztah rovnocenných lidských individuí, bez ohledu na profesní roli. Tento postoj se snaží udržovat si záměrně, zejména ve chvílích, kdy si uvědomuje subjektivitu svého nahlížení.

Společná filozofie podporuje soudržnost a rozvoj celého pracovního společenství, dává mu jistý vnitřní vyšší cíl. Zároveň mohou pracovníci tento cíl poznávat a prociťovat skrze své vlastní prožívání a vývoj. Důraz je kladen i na osobní svobodu a rozvoj jak pracovníků, tak klientů.

hlavní kategorie **SPOLEČNOST**

kategorie Porovnání na základě zkušeností

Starší pracovnice v rámci vzdělávacího školení zažila doporučení, že profesionální přístup obnáší udržet si odstup, nemít s klienty vztah. Sama si takový přístup neumí udržet, pochybuje pak o své profesionalitě a uvědomuje si možný dopad vlastního příliš intenzivního dlouhodobého nasazení na pocíťovanou vysokou míru vyhoření.

Mladší kolegyně porovnávala svůj přístup při svém vstupu do praxe v sociálních službách. Měla výrazně pečující, ochraňující postoj ke klientům.

„Šla jsem spíš z té pozice, jako že pomůžu těm chudáčkům.“ (kolegyně B)

Byla však pak překvapená pestrostí a zkušenostmi života klientů, i tím, že i oni ji mohou obohacovat a že se od nich může učit. Má pocit, že vztah na základě původního postoje nebyl vyrovnaný, s lidmi se dostatečně nepotkávala. Ve změně motivace jí významně pomohl nový celostní filozofický náhled.

Jedna z pracovnic uvedla zprostředkovanou zkušenost s klientkou, která bydlí ve velkém ústavu sociální péče, ve kterém se na základě jasně rozděleného hierarchického systému asistenti ke klientům chovají občas nadřazeně, s určitým despektem. Tato dívka pak ve svých vztazích, zvláště pak k někomu slabšímu, používá podobné způsoby.

„Pak dál vytváří tyhleto vztahy. Ta nerovnost se přenáší pak zase dál.“ (Kolegyně D)

Pracovníci při svém působení v jiných organizacích opakovaně narazili na nefunkční zjednodušený přístup ke klientům s potížemi v komunikaci. Například měli tamní pracovníci jasnou, leč omezující představu o problematickém klientovi, snažili se pouze vyjít s jeho chováním, ale nehledali příčiny ani možné způsoby změny. Při podpoře v náhledu na tuto situaci si uvědomili, jak je pro klienta velmi deprimující. Při trpělivém hledání změny pak došlo k zásadnímu obratu v chování klienta.

Pracovníci dílny poukazují na obecný rozdíl v přístupu k druhým lidem. Při práci s lidmi s mentálním postižením jsou vztahy a komunikace přímé, otevřené, přijímající, kdežto v tzv. zdravé společnosti často dochází k situacím, kdy se někdo vyjadřuje o druhém zcela jinak, než při přímé osobní komunikaci, nebo dochází k hraní různých komunikačních her na úkor druhých lidí. Takové situace se mnohdy dějí i v jiných zařízeních sociálních služeb mezi pracovníky navzájem.

Jeden z pracovníků porovnával běžný hierarchický pracovní svět, často spojený s řadou stresujících požadavků, s přirozeností práce v dílně, s tímto typem klientů a s klidem, z toho plynoucím.

„V normálním životě bych musel pracovat ...vod do, todle a todle, nějakaj výkon přímo stanovenej a danej, a já ho nestíhám...to by bylo těžký. Tohle tady...je akorát přechod z jednoho prostředí do jinýho...kde jako v tý rodině něco žijem, něco se tam tvoří, něco tam prostě je.“ (Kolega C)

Pro starší pracovníci byla velkým zážitkem absence jinak běžného hierarchického systému. Bylo to pro ni velmi úlevné po osobních zkušenostech z organizace v rámci sociálních služeb, kde byl striktně udržovaný hierarchický systém.

kategorie Vliv společenských systémů

Pracovníci si dlouho hledali cestu k naplňování povinností, plynoucích ze Standardů kvality. Snažili se, aby nešlo jen o splnění požadavku, ale aby byly např. individuální plány funkční i pro lidi s mentálním postižením. Několik let nebyli schopni nalézt vhodný přístup, než se jim podařilo dojít k rovnováze formálních úředních požadavků a jejich funkčního smysluplného obsahu. Toto skloubit však pro ně stále není jednoduché.

10.5.5. Shrnutí a interpretace ohniskové skupiny pracovníků terapeutické dílny

Základní téma rovnocenného lidského vztahu bylo v této ohniskové skupině, odpovídajíc záměru, poměrně bohatě rozvinuto. To nepochybně souviselo i se základní filozofií zařízení, která je orientována na respektování jedinečnosti a rozvoje každého člověka a na jeho kvalitní soužití v rámci podpůrných skupin. Ukázalo se, že přístup pracovníků ve vztahu ke klientům nemá prioritní zřetelně projevovanou hierarchickou složku. Jde spíše o pomoc a podporu na základě vzdělání, dovedností, schopností a z nich plynoucích kompetencí pracovníků coby členů podpůrné skupiny. Na podobných principech se přitom odehrává i spolupráce v rámci týmu. Vztahy v týmu se tak stávají modelovým vzorem pro vztahy v klientském kolektivu. Tento jev velmi zřetelně koresponduje s principem paralelních vztahů, který se sice objevuje zřídka v teorii, ale stále častěji např. v praxi supervize.

Pracovníci zdůrazňují zcela nezastupitelný vliv kvalitního vztahu vůči klientům. Z mnoha příkladů a zkušeností vyplynulo několik důležitých aspektů kvalitního vztahu, jimiž jsou např. vnímání a respektování individuality druhého, citlivost vůči individuálním tématům a hranicím, nepředpojatost, otevřenost a vnímavost při hledání cesty k dialogické komunikaci s klienty, kteří běžnými způsoby nekomunikují. Pro vytváření a udržování kvalitních vztahů mají pracovníci četné strategie, které se jim v praxi osvědčily. Jsou to jak strategie, zaměřené na klienty, např. humor, asertivita, včasné upozornění na individuální hranici nebo problematické téma, tak strategie, zaměřené na sebe. Mezi ně patří včasné uvědomění si osobních hranic, vlastních pocitů, únavy, pravidelný odstup nejen v prostoru a čase, ale i v nahlížení na klienty z více celostního pohledu.

Jako doklad někdy až překvapivé účinnosti takových přístupů uváděli pracovníci jak pozitivní, tak negativní zkušenosti z jiných zařízení. Z těchto příkladů vyplývalo, jak zásadní dopad může mít kvalitní nebo nekvalitní vztahovost na život klientů. V případě klientů s poruchami běžné komunikace šlo až o zázračné posuny. Principy přístupu pracovníků terapeutické dílny a jejich zkušenosti velmi úzce korespondují s teoretickými zdroji humanistického na osobu zaměřeného přístupu, včetně velmi podobných kazuistických případů. Je pravděpodobné, že ačkoli praktické přístupy pracovníků nevychází ze stejného teoretického zdroje, při vědomém navazování vysoce kvalitních pracovních i lidských vztahů se objevují velmi podobné zkušenosti. Podstatnými společnými prvky jsou vyhýbání se předsudkům, vysoká míra otevřenosti a empatie, hledání společného komunikačního kanálu, zaměření se na prožívání, důvěra ve vývoj,

rozpoznání individuálních možností a podpora svébytnosti, podpora i pomalého pokroku, určitá vzájemnost ve vztahu, schopnost rozpoznat vlastní podíl na situaci.

Dalším dopadem lidsky rovnocenných vztahů mezi pracovníky a klienty byla až překvapivá míra ocenění jejich vzájemného působení. Pracovníci si uvědomovali řadu změn, které jim práce s klienty s mentálním postižením a všestranně podpůrné zázemí dílky přinesly. Tyto změny vycházely jak z nutnosti upravit své představy, způsoby práce s klienty a z hledání funkčních strategií, tak ze samotné povahy specifík postižení lidí s mentálním handicapem. V souladu a s podporou odpovídající filozofie se atmosféra v dílně ukazuje jako velmi podpůrná jak pro rozvoj klientů, tak pracovníků. Vysoký podíl rovnocennosti a vzájemnosti ve vztazích ke klientům přitom nebrání zachování vysoké míry profesionálního přístupu pracovníků. Možná naopak svou určitou přirozeností zvyšuje jejich motivaci a nasazení. Tato zjištění rovněž velmi přesně korespondují s humanistickým přístupem, zaměřeným na osobu, jakkoli je v našich sociálních službách možná ojedinělý. Jedním ze zisků, které tento přístup uvádí, je právě šance na vývoj vlastní osobnosti pracovníka. Zdá se, že pracovníci této organizace na základě poctivé reflexe a sebereflexe dospěli k mnoha prvkům v práci s klienty, totožným s principy na osobu zaměřeného přístupu.

Absence hierarchického systému ve vedení organizace rovněž vede k větší spokojenosti všech členů týmu, ke zvyšování osobní zodpovědnosti, k dobrým podmínkám učení se, seberozvoje a seberealizace. Kvalitní vztahy a podporu kolegů považují pracovníci za nezbytný základ kvalitní práce s klienty.

Filozofie organizace má ve svém praktickém působení pozitivní dopad na zvyšování kvality sociální služby. Lze spíše říci, že se naopak moderní směřování sociální služeb a přístupu ke klientům v rámci pomáhajících profesí obecně této filozofii čím dál více blíží. Proto si v tomto případě neodporují, ale produktivně se potencují. Nicméně úřední požadavky, plynoucí ze Standardů kvality se staly pro pracovníky velkou dlouhodobou zátěží mimo jiné i proto, že se snažili neplnit je pouze formálně, ale tak, aby mohly mít smysluplný obsah.

Pracovníci z této ohniskové skupiny často hovořili o zkušenostech z jiných podobně zaměřených zařízeních, včetně zahraničních. Jedním z důvodů bylo, že např. pobytové služby umožňují výrazně intenzivnější vztahové situace, než časově omezený provoz

socioterapeutické dílny. Dalším důvodem byla možnost srovnávání výrazně odlišných či protikladných zkušeností z jiných obdobných zařízení nebo situací.

Lze rovněž říci, že z hlediska velké míry podpory rozvoje jednotlivců i kolektivu vykazuje tato organizace nejen principy učící se organizace, ale při komunikaci svých zkušeností vně může v rámci sociálních služeb přispívat i k rozvoji principů učící se profese.

10.5.6. Srovnání výsledků obou ohniskových skupin a jeho interpretace

Obsah této kapitoly vychází ze srovnání vyhodnocení ohniskové skupiny pracovních chráněného bydlení, uvedené v bakalářské diplomové práci Lidský vztah v pomáhajících profesích (Kočí, 2010), a následné nové, výše uvedené ohniskové skupiny pracovníků centra denních služeb.

Rozdílnost obsahu a tím i zastoupení kategorií bylo dáno jednak vědomě odlišně strukturovaným vedením druhé skupiny, směřujícím k prohloubení hlavního tématu diplomové práce, jednak rozdílností základního přístupu i určité filozofie u obou skupin. V druhé skupině se navíc objevovaly zkušenosti s klienty s těžším typem mentálního postižení. Rozdíl v typu sociální služby hrál zřejmě roli především, co se týče odlišných pracovních situací s klienty.

Podstatnou změnou kategorizace u druhé skupiny bylo vytvoření nové hlavní kategorie TÝM, která adekvátněji zastřešuje dvě kategorie a to Podpora a Filozofie. V předchozí skupině byla subkategorie Podpora s velmi podobnými obsahy zastřešena hlavní kategorií PRACOVNICE, kategorie Filozofie se neobjevila vůbec. Je to dáno nejen citelným působením filozofie na přístup pracovníků ke klientům u druhé organizace, ale i faktickými rozdíly mezi způsoby řízení pracovních týmů, tedy zesíleným důrazem na týmová témata u pracovníků socioterapeutické dílny.

Naopak u druhé skupiny byla pod hlavní kategorií SPOLEČNOST zrušena kategorie Vliv společenských systémů na klienty, především z důvodu jiné náplně sociální služby, v níž nejsou řešeny základní životní situace klientů, což se projevilo na nepřítomnosti takových obsahů během ohniskové skupiny. Z podobných důvodů byly vynechány některé kategorie a subkategorie, sdružující témata konkrétních činností s klienty. Vzhledem k mírně odlišnému tematickému vedení druhé skupiny bylo novou specifickou kategorií Vztah zdůrazněno vlastní téma, s odlišenými čtenými obsahy v subkategoriích Význam,

Kvalita, Komunikace. Do této kategorie by z předchozí skupiny adekvátně spadaly subkategorie Osobní přístup, Individuální přístup, Komunikace ze stejné hlavní kategorie KLIENTI. Podobně byla nově vyčleněna kategorie Strategie, jejíž obsah nebyl u první skupiny tak bohatý a specifický, a byl spíše nezřetelně rozptýlen v kategorii Náplň a činnosti.

Určitá odlišnost se objevila v kategorii Hranice, která byla v důsledku toho u druhé skupiny přesunuta do hlavní kategorie PRACOVNÍCI. V případě druhé ohniskové skupiny lze tento rozdíl interpretovat tak, že pracovníci včasným vědomým udržováním vhodných hranic možná lépe čelí překračování těchto hranic klienty. Proto se neobjevují tak významné prvky tlaku klientů a zkušenosti s překračováním hranic z jejich strany. Aktivita je zde více na straně pracovníků. V důsledku toho se možná objevila jen jedna shoda s negativními dopady práce na osobní vztahy. Nicméně tento efekt může být podpořen v případě druhé skupiny i větším časovým omezením služby, souvisejší interakcí při práci v dílně nebo demografickými rozdíly. V souladu se základní tématem je ovšem možné, že evidentně větší důraz na rovnocennou vztahovost vede k určité větší vztahové a komunikační nasycenosti klientů, k intenzivnějšímu sdílení životních témat a včasnému řešení nesrovnalostí, proto klienti nemusejí vyvíjet takovou tendenci k překračování hranic. Tito pracovníci také vědomě kultivují svou sebereflexi, což může mít vliv na včasnou komunikaci problémů. Dalším aspektem, který může hrát roli je i to, že pracovníci druhé skupiny mají poněkud jiný náhled na vztahovost s klienty a některé situace tedy nemusí vnímat jako problematické, spíše jako přirozené.

Pracovnice chráněného bydlení sice pracují v organizaci, zřízené rovněž s určitou filozofií, ale základem jejich přístupu je především kvalitně vedená sociální služba. Pro pracovníky socioterapeutické dílny je přístup na základě společné, volně praktikované filozofie podstatný, a vede spíše k prohloubení kvalitní osobní vztahovosti ke klientům. V obou skupinách se nicméně objevil jednoznačný důraz na kvalitu vztahu s klienty, jeho nutnost pro efektivní práci s nimi a rovněž nezbytnost vzájemné podpory a kvalitních vztahů v rámci týmu, bez kterých by v obou případech nebyla dlouhodobá práce možná.

Rovněž se v obou skupinách objevovaly zkušenosti s pozitivními dopady vztahovosti na chování klientů. Ke klíčovým vstupům, pomoci a skutečnému řešení dosud nedostupných problémů u klientů dochází až po navázání kvalitního naslouchajícího vztahu. Pak je možný dialog, hledání skutečných potřeb klienta a jejich řešení při dostatečné zpětné vazbě.

Účastníci druhé ohniskové skupiny uváděli hodně zkušeností s učením se od klientů, s prociťováním vlastních změn v komunikaci, ve vlastním prožívání. Docházeli k vyšší míře určité rovnocenné vzájemnosti, aniž by to mělo většinou nějaký dopad na jejich profesionalitu. Tím se více blížili humanisticky orientovaným trendům v sociálních službách.

Co se týče vlivu společenských systémů, mají pracovnice bohatší zkušenosti s jejich negativním dopadem na jejich práci. Nicméně v obou skupinách byl ventilován výrazně zatěžující dopad administrativního systému a požadavků standardů kvality. V obou případech se ukazoval rozpor fungování běžné společnosti a z toho plynoucích zákonných norem a požadavků na vedení sociálních služeb se skutečnými potřebami klientů. Ty se snaží pracovníci někdy naplnit za cenu nedodržení administrativních požadavků a z toho plynoucího zvyšování vlastního stresu.

10.5.7. Individuální rozhovory s vedoucími pracovníci organizací

Polostrukturované rozhovory byly v různém časovém rozsahu vedeny v organizacích, z nichž pocházeli respondenti kvantitativního výzkumu. Zodpovězení základních otázek, uvedených v příloze 6 bylo doplněno o údaje z veřejně dostupných pramenů. Zjištěná fakta o organizacích jsou v kapitole 10.1 Výzkumný soubor. V této části jsou shrnuty informace, které se týkají především přístupu a zkušeností členů vedení v oblasti organizační struktury, organizační kultury a podpory zaměstnanců. Uvedené rozhovory jsou ze dvou odlišných organizací. V případě menšího zařízení neziskové organizace byl veden s vedoucí tohoto zařízení, v případě velké příspěvkové organizace s ředitelkou.

Z běžného pozorování autorky během návštěvy obou organizací byla patrná velká otevřenost vedoucích pracovníků na všech úrovních, jak vůči zaměstnancům a klientům, tak k produktivnímu řešení pracovních, organizačních či ekonomických problémů, to vše v souladu s moderními trendy směřování sociálních a komunitních služeb. Paralelně projevovaly i zájem o výsledky vedeného výzkumu a aktivně jej podporovaly. V obou případech svým přístupem jednoznačně podstatně přispívaly k praktické a zároveň hluboce lidské atmosféře v organizaci, podporující vytváření funkční a vstřícné organizační kultury. V rovnováze byly evidentně jak organizačně formální faktory, tak lidský rozměr. V kontaktu se zaměstnanci organizací byla patrná jejich velká angažovanost, kvalitní vztah s klienty a aktivní podpora rozvoje klientů.

Organizace G

Organizace: Sledovaná pobytová sociální služba je jednou ze součástí rozsáhlejší neziskové organizace. Vznikla před více než deseti lety v rámci transformace velkého zařízení. Poskytuje podle potřeb klientů tři typy bydlení pro téměř 40 lidí s mentálním postižením všech stupňů, s poměrně vysokou mírou uživatelů s těžkou mentální retardací. Obytná zařízení jsou na menší vsi a spolu s chráněnou dílnou poskytují dobré zázemí k naplňování základního poslání, kterým je co největší začlenění handicapovaných lidí do běžného života. Organizace je aktivní součástí místního komunitního života, velká část zaměstnanců je místních. Pořádá četné akce i mimo místní komunitu pro podporu realizace svého poslání.

Organizační struktura této sociální služby má dvě úrovně vedení. Rozhovor byl veden s vedoucí celého zařízení, která je v úzké spolupráci s vedoucími jednotlivých bydlení a dílny. Z hlediska vývoje týmu je organizace ve stabilizované fázi, je jednoznačně podporována moderní profesionalita, včetně funkčního naplňování požadavků Standardů kvality. Úvodní euforická fáze, kdy se pracovníci účastnili rozvoje organizace dalece za rámec pracovní doby, vedla u mnoha z nich k přetížení, k vyhoření a ke značné fluktuaci. Cesta k větší strukturovanosti a profesionalizaci pak narážela částečně na odpor, ale v současné době je tým vysoce stabilní, přirozená fluktuace je spíše přínosem.

Zaměstnanci: Organizace má 12 zaměstnanců, z toho 10 asistentů s převahou přímé péče o uživatele. Převážnou část administrativní práce obstarávají dva zaměstnanci, nicméně na dílčích požadavcích se podílí i pracovníci s příslušnými kompetencemi. Obory, kvalifikace, demografický trend - dotazníky Služby asistentů jsou vedeny časově spíše intenzivně, s dostatečně dlouhým volnem mezi službami.

Čas služby a dovolenou si zaměstnanci volí s předstihem sami. Organizace je důsledně zaměstnává na plný úvazek se specifickým a individuálním průběhem směn.

Zaměstnanci na všech stupních jsou zapojeni do společného rozvoje požadavků Standardů kvality. Pravidelné schůze se dějí napříč všemi organizačními stupni a umožňují aktivní přístup všech pracovníků a pravidelně i klientů. Potíže organizace, včetně finanční se osvědčilo rovněž řešit na všech stupních. V organizaci je rozvinut sofistikovaný hodnotící, rozvojový a vzdělávací plán, vycházející důsledně z názorů a potřeb pracovníků.

Vedení organizace se snaží rozvíjet i vlastní systém akreditovaného vzdělávání, více spojeného s konkrétními potřebami praxe, než je tomu ve stávající nabídce.

Syndromu vyhoření se vedení organizace snaží předcházet komplexem opatření, od různých způsobů podpory dostatečného odpočinku pracovníků, volitelností volna, společným řešením problémů, motivačním systémem, podporou aktivního přístupu v utváření budoucnosti organizace, až ke kvalitní supervizi na míru. Benefitní systém organizace směřuje především k podpoře odpočinku pracovníků a k vlastnímu výběru vzdělávacích aktivit.

Společné supervize se konají pravidelně po 4-5 týdnech, s možností individuální supervize 2x ročně. Je považována za potřebnou a účinnou, volená zaměstnancům na míru. Organizace vnímá jako samozřejmost a nezbytnost ji finančně podporovat. Stávající optimální situace co se týče frekvence, témat i supervizora se vyvíjela několik let, včetně dvou výměn supervizorů. Momentální supervizor, který má i terapeutické dovednosti, zaměstnancům plně vyhovuje.

Významné zdroje zátěže: Organizace je nucena alespoň provizorně řešit potíže s pokrytím zdravotnických služeb u klientů s potřebou vyšší péče, nutnou i ze zákona, na kterou se však již nedostává finančních zdrojů.

Jedním z velmi významných zdrojů zátěže asistentů mohou být klienti, u kterých se rozvine psychiatrické onemocnění. Situace, kdy je takový člověk např. silně agresivní, je při stávajících možnostech řešení velmi problematická a i svou bezvýchodností se stává velkým zdrojem vyhoření celého týmu. Rovněž klienti bez primárních rodinných vztahů vyžadují velkou míru pozornosti a vztahovosti. Pokud není přiměřeně naplněna, vytvářejí různými strategiemi získávání pozornosti časté zdroje chronických, problematických a zatěžujících situací pro většinu asistentů. S takovou zvýšenou zátěží se pak pracuje na supervizi.

Jedna z paradoxních oblastí, které organizaci zatěžují a lze je obtížně řešit, jsou vstupy a vměšování rodičů některých klientů. V minulosti organizace byl podíl rodičů na činnostech hodně vysoký. Ukázalo se to však z důvodu příliš velkého spektra různých požadavků z dlouhodobého hlediska velmi problematické. Na základě úspěšně realizovaného stávajícího trendu v sociálních službách se navíc u řady klientů daří jejich rozvoj k samostatnosti, který však někteří rodiče příliš neakceptují. Považují své handicapované dospělé děti stále za potřebné původní péče a toto vyžadují i od organizace, bez zohlednění přínosu vlastního rozvoje klientů.

Organizace F

Organizace: Jde o velkou příspěvkovou organizaci původně ústavního typu, která poskytuje v rámci tohoto Domova dva typy bydlení pro lidi s mentálním postižením, odpovídající jejich možnostem. Tato organizace není začleněna do systému transformace sociálních služeb, nicméně svým směřováním k vytváření menších samostatnějších jednotek s vysokou mírou osamostatňování klientů a stálými malými podpůrnými týmy transformaci už několik let úspěšně realizuje. Moderním způsobem tak navazuje na historické kořeny těchto služeb, které spadají až do 70. let minulého století.

V současné době poskytuje organizace služby zhruba 70ti uživatelům s mentálním a kombinovaným postižením, s velmi vysokým podílem těžké retardace, imobility a uživateli nad 50 let. Prostorové zázemí organizace je rozsáhlé, umožňuje proto rozvoj všestranného typu sociálních i zdravotnických služeb pro uživatele se všemi stupni mentálního a kombinovaného postižení. V nabídce je kromě různých typů pobytových služeb i plnohodnotný celodenní pracovní a rozvojový program, s velmi širokým spektrem činností v řemeslnických dílnách, v péči o domácnost, zahradu, domácí a hospodářská zvířata, včetně odborně vedených terapeutických a aktivizačních programů. To odpovídá úspěšné realizaci poslání organizace, směřujícímu k podpoře co nejběžnějšího, svobodného a zodpovědného života lidí s postižením. To je podpořeno i rozsáhlými aktivitami v rámci místní komunity, účastní organizace na mnoha kulturních i sportovních akcích v blízkém i vzdálenějším regionu.

Zaměstnanci: V organizaci pracuje přes 50 zaměstnanců, z toho 40 v převážně přímé péči. Základním krédem vedení je „spokojenost klientů = spokojenost zaměstnanců“. Na základě této souvislosti je v organizaci dobře fungující organizační struktura, víceúrovňový systém vedení, jednoznačné vymezení kompetencí, systém pravidelných porad na všech úrovních, systém řešení pracovních problémů na odpovídající úrovni kompetencí, komunikace a zpětné vazby mezi všemi zaměstnaneckými úrovněmi, včetně každodenně využívaného elektronického informačního systému. V současné době v organizaci probíhá program aktualizace vnitřních předpisů. Zaměstnanci jsou rovněž zapojeni v intenzivním vzdělávání, orientovaném na zapojení Standardů kvality do praxe.

Převažující typy směn jsou pravidelné osmihodinové ranní a odpolední směny, s různými možnostmi pokrytí nočních směn, se snahou o efektivní kombinaci ekonomických a lidských zdrojů.

Vedení organizace aktivně čelí syndromu vyhoření, dbá o udržení nízké fluktuace. Věnuje značnou pozornost naslouchání a péči o potřeby zaměstnanců, umožňuje vysokou míru rozhodování o volnu a vlastní výběr vhodného vzdělávání, podporuje individuální iniciativu zaměstnanců při práci s klienty, včetně nárazových kulturních a sportovních akcí. Benefitní systém je soustředěn na podporu kvalitního odpočinku zaměstnanců. Funkční organizační a informační systém, včetně každodenních a jiných pravidelných schůzí, umožňuje hledání odpovídající úrovně a průběžné řešení pracovních problémů a potřebných zlepšení podle kompetencí. Jeho základem je práce v menších, stabilních, manažersky vedených týmech v rámci jednotlivých pracovišť. To umožňuje kvalitní komunikaci se zaměstnanci, systémem zpětných vazeb. Klíčovým přístupem je podpora samostatnosti a odpovědnosti v rámci jasně daných kompetencí jednotlivých pracovníků. Organizování společných mimopracovních aktivit zaměstnanců naráží na realizační problém stálého střídání směn.

Systém pravidelných supervizí je vedením organizace považován za nezbytný. Jde jednak o externě vedené supervize 3x ročně, kde podobně jako u předchozí organizace několikrát došlo ke změně supervizora. Co dva měsíce probíhají interně vedené manažerské supervize, s častější frekvencí v případě nových pracovníků. V případě potřeby jsou vedeny i týmové intervize. Problémy, které vzniknou v rámci týmů na jednotlivých pracovištích je možno řešit aktuálně svolanou supervizí.

Významné zdroje zátěže: Některé velmi obtížně řešitelné problémy vcházejí z rozporu zákonů a praxe, někdy dokonce z rozporu mezi samotnými zákonnými předpisy. Konkrétně jde např. o výši úředně přidělovaného kapesného klientům, která neodpovídá reálnému vývoji cen a kapesné pak přestává plnit svou funkci. Jedním ze zásadních problémů je malá propojenost státní úřednické a zákonodárné zprávy s praxí. Jednou z mála cest, jak ovlivnit např. zdravotní pojišťovny, vede přes Asociaci poskytovatelů sociálních služeb.

Vzhledem k tomu, že organizace poskytuje řadě klientů sociální i zdravotnické služby, bývají závažným problémem konkrétní situace, plynoucí z rozporu požadavků Zákona 108 o sociálních službách a standardů kvality, směřujících k podpoře samostatnosti lidí s postižením a nutnosti rovněž zákonem podložené zodpovědnosti za takové klienty. Přitom je v praxi nutné zvážit individuální míru postižení a vyspělosti klienta i kompetenci a přístup pracovníka. Stresorem se zde stává nejen nejednoznačnost při rozhodování, ale v obou případech postižitelnost zákony, které jdou proti sobě. Z nedostatečné návaznosti

zákonů na praxi mnohdy dochází rovněž ke zbytečnému zbavování způsobilosti k právním úkonům u klientů s mentálním postižením. To rovněž bere pracovníkům pocit smysluplnosti jejich práce.

V některých případech je třeba řešit nevhodný přístup zaměstnanců, který již není v souladu s posláním organizace, např. u starších pracovníků, kteří mají příliš ochranný přístup ke klientům. V takovém případě je pracovník v několika fázích podporován ke změně, nicméně s narůstající důrazností i s rizikem odchodu ze stávající pozice.

10.5.8. Shrnutí a interpretace výsledků rozhovoru

Z pohledu vedoucích vykazují obě organizace bez ohledu na odlišnou velikost, typ a vývoj organizace některé podobné znaky, které mohou svědčit o blízké organizační kultuře, směřující k zajištění vysoké kvality sociálních služeb a dynamickém hledání efektivní podpory zaměstnanců. Obě vykazují znaky odpovídající učící se organizace. Je kladen značný důraz na faktické vzdělávání zaměstnanců, s podporou jejich vlastního výběru. Je zajištěna vysoká prostupnost organizačního systému všemi směry, vysoká míra zpětné vazby, funkční systémy řešení problémů, pokud možno v rámci odpovídajících kolektivů. Je dán velký prostor supervizi, která je poskytována i podle aktuálních potřeb zaměstnanců. Benefitní systémy jsou zaměřeny na rozšíření a zkvalitnění odpočinku pracovníků v jejich volném čase. Je podporována individuální aktivita a uplatňování nápadů zaměstnanců. V rámci možností jsou zaměstnanci co nejvíce podporováni k společnému utváření organizačních struktur a k jejich inovacím.

Podstatným aspektem, který má evidentně velký dosah působení jsou samotné osobnosti vedoucích pracovníků, jejich přístup k zaměstnancům i ke klientům, s vysokou mírou autentičnosti i profesionality. Patrné je velké zaujetí pro zajištění kvality služby i podmínek, za kterých by byla dlouhodobě udržitelná. Tato skutečnost odpovídá paralelním procesům v rámci organizace. Vztahovost vedoucích vůči pracovníkům i poslání organizace se nepochybně přenáší do vztahovosti a přístupu pracovníků mezi sebou i vůči klientům. Zdá se, že v takovém systému jsou zaměstnanci schopni udržet si velké nasazení i při zvýšených pracovních požadavcích.

Navazující dotazníkové šetření v obou organizacích potvrdilo funkčnost přístupu vedení. Zvláště v organizaci F je patrná nízká míra vyhoření ve faktoru vyčerpání,

navzdory evidentně velmi náročné náplni služeb. Enormně vysoká v pozitivním smyslu se ukázala složka osobní výkonnosti. Pracovníci vykazují velkou míru spokojenosti s širokým spektrem aspektů pracovního života. Ve všech oblastech pracovního života vykazují vysokou míru spokojenosti. Co se týče oblastí vztahů s klienty, dosahují respondenti organizace F nejvyšší průměrné hodnoty. V ostatních oblastech mají obě organizace velmi podobné výsledky, vysoké např. i v míře kontroly, tedy možnosti uplatňování vlastního rozhodování v práci. U organizace se G se objevila nižší hodnota pouze v oblasti ocenění, což jde paralelně s horšími ukazateli v komunikaci a vztahy s vedením. Příčinou mohou být i nedořešená nedorozumění při koordinaci služby a samostatných pracovišť.

10.5.9. Shrnutí celého výzkumu a odpovědi na výzkumné otázky

Výsledky zpracování obou základních metod výzkumu se vzájemně potvrzují, vhodně doplňují, a mnohdy i vzájemně vysvětlují. Lze říci, že oba typy metod šly na stejný problém z opačných stran, ale úspěšně se při tom prolínaly.

Ohnisková skupina umožnila hluboký vhled do otázek oboustranné a funkční vztahovosti, při zachování velké míry profesionality. To se ukázalo o na kvantitativních výsledcích účastníků ohniskové skupiny a souhrnu za celou organizaci. Podobně se dobře vzájemně potvrdily a vysvětlily informace z polostrukturovaných rozhovorů.

Odpověď na otázku, zda považují pracovníci lidský vztah ve své práci za důležitý, přinesla zcela jednoznačně ohnisková skupina, včetně mnoha důvodů, proč tomu tak je. Ze zkušeností pracovníků vyplývají i odpovědi na otázku zkušenosti s jeho uplatněním či neuplatněním. Na mnoha příkladech potvrzovali mnohdy zásadní vliv na klienty, pokud se daří rozvinout určité kvality ve vztahu. Působivé je to obzvláště u klientů s těžkým postižením a neschopností běžné komunikace. Tato zjištění rovněž jednoznačně potvrdily překvapivě vysoké hodnoty v dotazníku AWLS v oblasti vztahů s klienty průměrně u všech organizací. Zde se zřejmě prakticky projevuje moderní trend v sociálních službách, podtržený vlastním zájmem a angažovaností pracovníků.

Odpovědi na otázku které situační zdroje z hlediska organizace pracovníky nejvíce zatěžují lze čerpat rovněž z více zdrojů. Vyšší hladina zátěže obecně plyne z administrativy a organizačních nejasností, v některých případech z problémů s klienty. V těchto otázkách existují mezi organizacemi značné rozdíly a dá se říci, že každá z nich má své specifické oblasti větší zátěže. Na základě dotazníku AWLS se ukazuje vyšší míra zátěže téměř ve

všech oblastech u organizace J, zvláště pak v oblasti spravedlnost. V této oblasti jsou nižší hodnoty i u organizace G. Patrné je, že oblasti zátěže nelze obecně paušalizovat a že evidentně do velké míry záleží na kultuře organizace a prostoru pro řešení a zpracování problematických situací např. v supervizích a pravidelných poradách na všech úrovních.

Na otázku, které zdroje pracovníky nejvíce podporují, by se dalo odpovědět již více obecně. Velkým zázemím se zdají být některé aspekty osobní podpory, zvláště vztahové. V oblasti speciálních metod podpory by pracovníci uvítali více možností k rozvoji speciálních technik, včetně seberozvojových a odborných kurzů, zvláště pak zaměřených na komunikaci. Velkým zdrojem odolnosti vůči vyhoření se ukazuje pozitivní přístup k životu a jeho každodennosti. Evidentně pomáhá také udržení si hranic, oddělení osobního života od pracovního. Důležitými kvantitativně vyjádřenými zdroji podpory jsou možnosti seberealizace, uplatnění vlastních dovedností a kontroly nad vlastní prací.

Co se týče odpovědi na otázku, které prostředky z úrovně organizace se nejvíce osvědčují jako prevence příznaků syndromu vyhoření, je to evidentně potvrzovaná dostatečná nebo i vysoká úroveň supervize. Ta je ale zřejmě paralelní s celkovou úrovní organizační kultury a jejím zaměřením na podporu pracovníků. Z výzkumu vyplývá, že podstatnou podporou je i hodnotový, případně ideový soulad organizace s jednotlivými pracovníky. Potvrdila se klíčová úloha kvalitních podpůrných vztahů v rámci pracovního týmu.

10.5.10. Doporučení, plynoucí ze souhrnných výsledků

Lze říci, že doporučení, která vyplývají z výsledků výzkumu, mají komplexní charakter. V určitých změnách by bylo potřeba začít už u úvodního vzdělávání pracovníků, kde je zřejmě nedostačující možnost sebezkušenostních aktivit, rozšíření možností komunikace a získání dovedností, specifických pro praxi. Takto by z potřeb pracovníků měly vycházet především kurzy povinného vzdělávání. Velmi se osvědčuje v tomto vzdělávání umožnit pracovníkům vlastní výběr.

V úrovni pracovníků se ukazuje poměrně velká důležitost prostoru pro osobní sebereflexi, která umožňuje včas reagovat na nevhodné posuny v rámci pracovního vztahu, na zdroje vyčerpání a na hledání řešení problematických situací s klienty. Zdá se, že jednu z podstatných rolí hraje včasné řešení případných konfliktů, protože zázemí kvalitního pracovního týmu je pro kvalitní práci a vztahovost s klienty nepostradatelné.

Z úrovně organizace hrají prvky organizační kultury zřejmě nejpodstatnější roli v celkové podpoře zaměstnanců. Nejvýznamnějšími faktory jsou soulad hodnot a vztahy na pracovišti ve všech úrovních organizační struktury. V tom ohledu se osvědčuje důsledně dbát na ujasnění vztahů, kompetencí, úrovně řešení problémů, otevřenosti zpětným vazbám. Velmi efektivní se ukazuje podpora samostatnosti a angažovanosti pracovníků při vytváření struktur a při rozvoji organizace. Dává se tím prostor k rozvoji souladného hodnotového systému. Nezáleží přitom významně na organizační struktuře, jako na vnitřním podpůrném a otevřeném přístupu. Pro efektivní podporu zaměstnanců ze strany organizace je nezbytné zajistit dostatečný čas a možnosti sdělit své potřeby. Velmi důležitá je v tomto ohledu aktivní ochota naslouchat zaměstnancům.

Velmi důležitou je otázka supervizí, které se postupně frekvencí, obsahem i personálním zajištěním postupně vyvíjejí do optimální podoby, včetně případné včasné změny supervizora. Supervize by měly být minimálně čtyřikrát ročně, optimálně pravděpodobně spíše osmkrát. Možná se tak využít různých typů a zaměření supervizí, což umožňuje právě individuální nastavení podle potřeb zaměstnanců. Vhodná je tedy kombinace pravidelných a nepravidelných supervizí, podle aktuálních potřeb individuálních nebo týmových. V rámci organizační kultury, podporující takový prostor pro reflexi se ukazuje efektivnost finanční podpory. Nicméně vzhledem k omezeným zdrojům by bylo velmi vhodné podpořit i seberozvojové vzdělávání pracovníků, které by mohlo do organizace přinést nové dovednosti a umožnilo by více využít intervizí, případně bálintovských skupin.

Z hlediska vnějších úrovní je vhodné najít především ze strany vedení cesty, jak působit např. přes profesní asociace na stávající legislativně úřednický systém, aby nedocházelo ke zbytečným frustracím ze strany nesouladu úředních požadavků s praxí. Vhodnou cestou je přitom i aktivní účast na místním komunitním životě, která může pomoci najít vhodné zdroje podpory i z vnějšího světa.

11. Srovnání s jinými výzkumy

Srovnání s jinými výzkumy, využívajícími podobné nástroje je možné spíše kvalitativně, vzhledem k tomu, že použité dotazníky AWLS a MBI-GS nejsou dosud v češtině standardizované. Ve výzkumu pro tuto práci byl použit nově upravený dotazník AWLS, jehož kvantitativní hodnoty není možné srovnávat se starší verzí.

Velkou inspirací pro tuto diplomovou práci se stal výzkum Kultura organizace a syndrom vyhoření, vedený Zuzanou Havrdovou (Havrdová et al., 2010) na katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích FHS UK, zaměřený do značné míry i na sledování konkrétních hodnot u pracovníků ve zdravotnictví a v sociálních službách. Autoři rovněž zaznamenali projevy vysoké angažovanosti pracovníků ze sociálních služeb, svědčících o kvalitní týmové práci a participativním řízení principech, které nese kultura učící se organizace.

Co se týče motivačních faktorů, lze výsledky částečně srovnat s diplomovou prací Karly Rebekové (Rebeková, 2011). Zatímco v jejím souboru sociálních pracovníků byly největší motivací možnost obrátit se v případě pracovních problémů na kolegy a vztahy s kolegy v týmu, následované užitečností práce a seberealizačními oblastmi, v tomto souboru se v nejvyšších motivačních faktorech objevily vztahy a komunikace s vedením, následované možnostmi seberealizace a využití vlastních znalostí. To může být způsobeno i určitými trendy v organizační kultuře organizace F s nejvíce respondenty. Možnost obrátit se na kolegy se nicméně objevila na pátém místě. V obou případech se ale téměř setkaly příležitosti ke vzdělávání, u souboru sociálních pracovníků na 3. místě, v tomto souboru již na 2. Výrazně rozdílnou se ovšem ukázala motivace lepším finančním ohodnocením, která se oproti souboru sociálních pracovníků dostala na přední místa. To může být způsobeno rozdílem v demografických datech souborů a faktickým lepším ohodnocením sociálních pracovníků.

Ze zahraničních výzkumů se ukázal podobný závěr (Leiter, 2008) u výzkumu Michaela Leitera, ve kterém zjistil souvislosti všech faktorů vyhoření se shodou hodnot. Tento trend se projevoval i v tomto výzkumu. V oblasti ocenění a zájmu organizace však oproti Leiterovu faktoru cynismu spíše vystoupila souvislost s vyčerpáním, nicméně z hlediska celého se tato oblast vykazovala souvislost spíše ve všech faktorech vyhoření.

12. Diskuze

Co se týče výzkumného a základního souboru, ukázal se problém získat ke spolupráci organizace, které vykazují klasičtější přístup, a to v různých aspektech. Překážkou byla například striktně hierarchická a obtížně průchodná organizační struktura, malý zájem vedení motivovat pracovníky pro vyplnění dotazníků, nevyzpytatelné překážky v komunikaci a předávání instrukcí na různých úrovních, nízká úroveň přístupu

k výpočetní technice. Je velmi pravděpodobné, že tyto projevy signalizovaly i určitou kulturu organizace. Jestli tomu tak je, to se bohužel nepodařilo zjistit.

Výzkum se tak uskutečnil jen v organizacích, jejichž vedení projevilo velkou vstřícnost a dávalo jeho realizaci značnou podporu. Výsledky výzkumu se tedy podobně jako současné trendy v psychologických disciplínách vztahují spíše k fungujícím a efektivním aspektům souvislostí organizační kultury a odpovídají příslušné populaci. To při současných intenzivních změnách coby inspirace pro méně progresivní organizace může být velmi prospěšné. Mimo jiné i proto, že jeden z nejvýznamnějších příspěvků ve výzkumu je z progresivně vedeného velkého zařízení, v němž probíhá transformace bez ohledu na úřední požadavky nebo státní investiční podporu.

V této organizaci vyplnila dotazníky asi polovina zaměstnanců v přímé péči, což lze sice vzhledem k rozsahu dotazníků považovat za úspěch, nicméně je otázkou, z jakého důvodu je nevyplnili zbývající. To se nedalo vzhledem k dobrovolné účasti ani intervencemi vedení zajistit. Zda se do vyplňování dotazníků pustili pracovníci s určitými charakteristikami, např. menší pracovní zátěží, vyšší mírou loajality k vedení, větší angažovaností a naopak je nevyplnili ti s opačnými charakteristikami, se nedá vyloučit. Tím by souhrnné výsledky ve srovnání s jinými organizacemi tuto organizaci zvýhodňovaly. Vedoucí zařízení je ale toho názoru, že takový jev nenastal už proto, že všichni zaměstnanci vykazují vysokou míru angažovanosti, což bylo u souboru respondentů z organizace jednoznačné.

Výzkum byl veden ve velkém rozsahu metod, které se vzájemně doplňovaly, částečně i překrývaly. To se ukázalo v některých ohledech jako výhodné, především v možnosti rozšíření interpretace některých jevů. Nicméně se ukázala i řada nevýhod. Délka dotazníku odradila pravděpodobně některé potencionální respondenty před vyplněním. Zpracování výsledků včetně hledání vhodné metodiky využití možných souvislostí se rovněž ukázalo jako dosti náročné. To ale do značné míry patří ke kvalitativnímu designu.

Výsledky dotazníků AWLS a MBI-GS poskytují řadu možností ke zpracování a hledání souvislostí. Ve výzkumném souboru, v němž byla téměř polovina respondentů z jedné organizace, tito respondenti vykazovali v některých aspektech charakteristiky značně odlišné od zbytku souboru. To nepochybně ovlivnilo průměrné výsledky, což by se dalo částečně odstranit komplikovanějšími výpočetními metodami. Větší náročnost takového zpracování by směřovala spíše k opuštění smíšeného designu a propracování

kvantitativních metod. Ve stávající kombinaci výzkumných metod by zřejmě bylo vhodné využít k výpočtům ještě jiných popisných parametrů, především výpočtů s využitím mediánu. Takto by se mohly srovnat významné charakteristiky výsledků z různých úrovní, tedy jednotlivců, organizací či zvolené populace, a vytipovat podle toho oblasti různých vlivů. K zajímavým výsledkům by nepochybně vedly např. metody faktorové analýzy. Pro stanovení a následné testování hypotéz by v takovém případě bylo vhodné rozšířit výzkum o více vhodných respondentů, což by mohlo napomoci smysluplnější homogenitě souboru.

Kvantitativní metodika AWLS a MBI-GS v použité podobě dosud není standardizovaná a výsledky jsou proto spíše kvalitativně srovnatelné s jinými výzkumy. Pravděpodobně by bylo vhodné upravit znění některých otázek, zvláště ve znění záporných otázek. Jde o určité zvyklosti v rámci jazyka a specifika formulace otázek v angličtině a češtině nemusejí i při dobrém překladu u některých respondentů přinést stejné odpovědi. V některých případech se jeví jako pravděpodobné, že si respondent zjednodušil výklad škály a odpověděl opačně, než odpovídalo jeho záměru. V dotazníku AWLS se jednoznačně ukázal odlišný styl odpovědi u otázky č. 7 oproti celé oblasti vztahů s klienty. Proto byla vyjmuta a zpracována zvlášť. Pro případy takových úprav by bylo třeba dotazník vhodně testovat.

Spojitosť syndromu vyhoření s uplatňováním supervize, často uváděná v diplomových pracích, se potvrdila. Četnost supervize se ukazuje jako faktor snižující obecnou úroveň vyhoření podle dotazníku BM. V případě MBI již tato souvislost nemusí být tak jednoznačná. Podle výsledků vyvstává možnost, že může existovat optimální četnost supervizí, která by se v určitém typu služeb mohla jevit jako nejefektivnější. Velikost zkoumaného souboru ale není dostačující k takovému závěru.

Výsledky výzkumné části v mnoha oblastech souhlasí s tématy části teoretické. Velmi významný souhlas prvků vztahovosti, uplatňované vůči klientům účastníky ohniskové skupiny vykazovalo všechny principy na osobu zaměřeného přístupu, včetně jeho spontánního uplatňování při otevřeném hledání kvalitního podpůrného vztahu nebo zpětného rozvojového efektu, který pociťují pracovníci. Mnoho teoretických znaků učících se organizací nebo rezilientních organizačních kultur se ukázalo v principech, které jsou uplatňovány v pokrokově vedených organizacích. Navíc se potvrdila spojitost těchto faktorů s nízkou mírou vyhoření a vysokou složkou osobní výkonnosti.

Jedním z klíčových záměrů výzkumu bylo zjišťování zkušeností s intenzivním lidským vztahem na hranici autentického rovnocenného rovnocenného vztahu a zároveň udržováním dostatečného profesionálního odstupu. Řadu takových pozitivních zkušeností poskytovali účastníci ohniskové skupiny. Jedna z účastnic však evidentně tuto hranici nedodržovala a cítila se dlouhodobě značně vyhořelá. Zdá se, že při dodržování principů humanistického přístupu je možné takový autentický profesní vztah, který přináší přínos oběma stranám dodržet. To se jeví jako důležité mimo jiné proto, že téměř všichni respondenti vykazovali vysoce vztahové chování vůči klientům v dotazníku AWLS. Pracovníkům ohniskové skupiny se to pravděpodobně dařilo i s přispěním podpůrné filozofie. Je ovšem otázkou, zda se u pracovníků organizace J v tomto ohledu neprojevovaly nějaké významné dopady na vyšší míru vyhoření, při snaze takovou vztahovost dodržet, aniž by byli dostatečně podporováni vhodnou organizační kulturou. Každopádně se patrná velká nutnost prostoru a vhodných metod sebereflexe, aby si pracovní udržel vhodné osobní hranice.

Vítaným uplatněním výsledků tohoto výzkumu by bylo využití informací při tvorbě a rozvoji legislativních opatření, která dávají těmto službám v současné době základní rámec. Trend těchto opatření sleduje podporu samostatnosti a integrace lidí s postižením a bylo by žádoucí, aby byly zajištěny rovněž podmínky pro pracovníky, uvádějící tato opatření při pomáhání do praxe. Větší pozornost, věnovaná podpoře pracovníků, která umožňuje zajištění kvality lidského vztahu ke klientům, by byla žádoucí především v oblasti vzdělávání a odborné přípravy pracovníků. Jedním z nejpodstatnějších podpůrných aspektů je i fundované vedení organizací, bez ohledu na to, o jakou organizační strukturu jde. Mělo by být i v zájmu všech typů organizací, aby měly odborně vzdělané a angažované vedení, což se evidentně mnohonásobně vrátí v efektivitě zaměstnanců a kvalitě poskytované služby.

Bylo by velmi přínosné pro organizace sociálních služeb vypracovat systém včasného zjišťování negativních jevů v rámci vyhoření a oblastí pracovního života, které mohou poskytovat mnoho cenných informací ze strany pracovníků. To by umožnilo provést zacílené a tudíž efektivní změny, aby kvalita služby vycházela u pracovníků z rovnováhy jeho osobních investic i podpůrného zázemí organizace.

13. Závěry

Výsledky výzkumu potvrdily zásadní význam, který pracovníci dávají navázání a udržení kvalitního vztahu s klienty. Z kvalitativní i kvantitativní části je patrná vysoká míra reálného naplňování takového přístupu v praxi. Pro dlouhodobé udržení intenzivního osobního vztahu je třeba včas reflektovat hranice mezi pracovníkem a klientem a osobní pocity vůči klientům. Tyto vztahy nezbytně vyžadují účinnou vztahovou podporu týmu i vedoucích pracovníků. Jinak je reálné riziko postupného vyhoření ve všech jeho fázích.

Základem udržení dlouhodobé kvality intenzivní práce s lidmi bez dopadu na vyčerpání pracovníků je přehledná organizační struktura, bez ohledu na její typ, a vstřícná a podporující organizační kultura. Ta podporuje i vysokou míru zapojení pracovníků do utváření organizace a rozhodování o vlastní práci. Největší roli přitom hraje oblast rozhodování o vlastní práci a souladu hodnot pracovníka a organizace.

Pro průběžné řešení konfliktních situací a zátěže pracovníků a pro jejich emoční podporu je nutný dostatečný interní prostor, včetně dobrého a flexibilního systému supervizí, s různými jejími typy a komplexním zaměřením. Má mít dostatek možností v přizpůsobení se potřebám pracovníků, včetně řešení aktuálně vzniklých zátěžových situací.

14. Souhrn

Magisterská práce se zabývá tématem lidského vztahu v pomáhajících profesích ve značné šíři jeho souvislostí. V teoretické části jsou rozvedena témata, která jsou zpracována v praktické výzkumné části. Ta se z široké problematiky pomáhajících vztahů soustředí na praxi pracovníků v sociálních službách, zaměřených na klienty s mentálním postižením. Výzkum byl realizován ve spolupráci s pěti organizacemi podobných sociálních služeb, které se lišily v typech organizační struktury, vývoje organizace nebo přístupu k pracovníkům. Vzhledem ke značné variabilitě nebo restrukturalizačním změnám mezi různými poskytovateli služeb, zároveň s jednotnými legislativními požadavky na kvalitu se dalo očekávat, že výzkum poskytne možnost nahlédnout do praxe těchto služeb a zjišťovat, které aspekty se ukazují v podpoře pracovníků efektivní a které nikoli.

Úroveň vztahu hraje klíčovou roli v kvalitě a účinnosti práce právě u tohoto typu služeb a klientely se specifickými potřebami. Otevřený vztah vzniká při vzájemné komunikaci na základě porozumění, pochopení, ocenění, naslouchání a přijetí. Především tak lze u lidí s mentálním postižením navázat dialogický kontakt, který může vést ke zjištění a adekvátnímu naplnění jejich potřeb.

Vztah v pomáhajících profesích má oproti jiným profesím kvalitativní odlišnost. Je výrazně více založen na subjektivní složce, jde více do hloubky a často se týká osobní sféry zúčastněných. Pracovník do něj vkládá vlastní osobnost a zároveň je třeba, aby udržel meze profesionálního přístupu. V případě pracovníka nevhodného postoje se může pomáhající činnost stát neúčinnou nebo může pracovníka či klienta poškozovat. Zkušenosti i výzkumy ukazují, že právě vztah mezi pracovníkem a klientem je nejučinnější složkou a základem pomoci. Je důležité, aby pracovník tento přístup přijal a naučil se vhodným dovednostem, které budou napomáhat rozvoji kvality takového vztahu.

Do profesionálního pomáhajícího vztahu vstupuje několik zásadních okolností, které na něj mají někdy skrytý vliv. Je třeba si tyto vlivy uvědomovat, aby vztah nedeformovaly. Jde např. o subjektivitu a jedinečnost vnímání každého člověka, vliv minulých zkušeností na vnímání i chování a nahlížení na individuum coby součást určitého soudržného systému. Někdy je složitá otázka udržování pevných nebo prostupných hranic a v případě pomáhajícího vztahu zvláště problematická otázka moci. Některé nevhodné komunikační aspekty se mohou dále upevňovat ve vzájemně komplementárním chování.

V současné době se v rámci sociálních služeb objevuje trend podpory samostatnosti lidí s postižením, jejich integrace v rámci přirozené komunity. To vyžaduje změny jak v nabídce sociálních služeb, tak v přístupu ke klientům. Tyto změny jdou paralelně s transformací dřívějších velkokapacitních zařízení, náročným zaváděním legislativních požadavků standardů kvality do praxe a s finančním omezováním v příspěvkovém a nejistotou ve stále se rozvíjejícím neziskovém sektoru.

Sociální služby, zaměřené na uživatele s mentálním postižením, se zaměřují především na oblast práce, bydlení a volného času. Poskytují tak různé typy služeb s různým rozsahem. Lidé s mentálním postižením potřebují vzhledem k řadě komunikačních, emočních a kognitivních odlišností specifický přístup, aby byla pomáhající práce účinná, odpovídající jejich potřebám a vztah pomáhajícího pracovníka skutečně podpůrný.

V sociální práci i v pomáhajících profesích obecně se objevuje řada rizik, se kterými je třeba počítat, uvědomovat si je a čelit jim. Mezi nejvýznamnější z nich patří syndrom pomocníka a stav vyhoření. Mohou mít negativní dopad jak na pracovníky, tak na klienty. Je nutno využívat různé zdroje podpory, včetně odborných podpůrných metod, jako jsou supervize, speciální výcviky, techniky relaxace a další. Součástí podpory je i dobré osobní zázemí pracovníka a jeho pozitivní přístup k práci i k životu.

Vzhledem k tomu, že se sociální práce odehrává na poli určité organizace, ukazuje se, že její vhodné organizační a vztahové zázemí a přístup k podpoře pracovníků sehrávají velmi podstatnou roli. Je velmi podstatné, jestli jsou pracovník a organizace v souladu co se týče systému hodnot a organizační kultury. Funkční organizační kultury vykazují v některých aspektech podobný trend.

Na možné souvislosti mezi aspekty organizační kultury, supervizní podporou a mírou vyhoření v organizacích sociálních služeb, v nichž se předpokládá vyšší míra zátěže pracovníků se zaměřuje výzkumná část. Vzhledem k základnímu tématu byl zvolen smíšený výzkumný design, s důrazem na kvalitativní metody. Zvoleny byly vzájemně se doplňující metody, což se ukázalo v jejich propojení velmi vhodné. Vzhledem k tomu, že o spolupráci na výzkumu projeví zájem především organizace s moderním přístupem k profesionálnímu vedení sociálních služeb, výsledky ukazují především souvislosti efektivního působení organizační kultury. Nicméně v různých dílčích aspektech se výsledky organizací odlišují, což dává prostor k úvahám o možných souvislostech. Zároveň jsou si v některých aspektech podobné, bez ohledu na zásadní odlišnosti v organizačních strukturách a typech organizací. V případě jedné z organizací se projevuje celá řada faktorů, včetně minimální frekvence supervize, které souvisí s některými negativními projevy v oblasti vyhoření.

Výsledky otázek, týkající se zdrojů podpory a zátěže jsou v některých případech prezentovány podle jednotlivých organizací. Ukazuje se, že úrovně zpracování odpovědí mohou poskytovat odlišné výsledky, podle toho, které aspekty v dané úrovni významněji vystupují. To ukazuje na nezbytnost komplexního přístupu k interpretaci výsledků.

Důležitou součástí výzkumu jsou polostrukturované rozhovory se dvěma vedoucími zkoumaných organizací, které byly zaměřeny na přístup organizací k podpoře pracovníků, na organizační strukturu a kulturu. Ohnisková skupina významně napomohla nahlédnout do nitra funkční vztahovosti v organizaci s kolektivním způsobem vedení a se specifickou

filozofií, podporující rozvoj klientů i pracovníků. Otevřený přístup pracovníků vykazuje velké shody s humanistickým přístupem, který se ukazuje velmi funkční právě v podpoře rozvoje i u lidí s těžkým mentálním postižením a s neschopností běžné komunikace. Pracovníci si uvědomují mnoho přínosů, které jim práce s postiženými lidmi dává. Vzhledem k velmi dobré podpoře týmu se téměř všichni dokážou dobře pohybovat na hranici lidské vzájemnosti s klienty, intenzivní osobní a profesionální vztahovosti. Jejich sdílená filozofie jim v tom pomáhá.

Kombinace kvalitativních a kvantitativních metod umožnila vzájemné porozumění výsledkům a poskytla komplexní obraz o fungování organizací. Zajímavým závěrem je konstatování, že nezáleží tolik na vnější struktuře organizace, jako na některých aspektech přístupu a organizační kultury, které mají bez ohledu na typ organizace některé společné jmenovatele. Například vysokou míru angažovanosti pracovníků, možnost volby, prostor pro zpětné vazby na všech úrovních, naslouchání potřebám, příklad vedoucích pracovníků co se týče vztahovosti ke klientům i k podřízeným pracovníkům a profesionální i lidské zaujetí pro kvalitu služby.

Seznam použitých zdrojů a literatury:

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Baštecká, B. (2003). *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál.
- Beddoe, L. (2010). *Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions*. London: Jessica Kingsley Publisher.
- Bělohávek F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Buber, M. (2005). *Já a ty*. Praha: Kalich.
- Carroll, M., & Tholstrupová, M. (Eds.) (2004). *Integrativní přístup k supervizi*. Praha: Triton.
- Covey, S. R. (2008). *8. návyk*. Praha: Management Press.
- Čepelka, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem evropské unie*. II. díl. Liberec: Omega.
- Geist, B. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář.
- Gendlin, E. T. (2003). *Focusing*. Praha: Portál.
- Géringová, J. (2011). *Pomáhající profese*. Praha: Triton.
- Guggenbühl-Craig, A. (2007). *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Hájek, K. (2007). *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2000, 2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Havrdová, Z. (2010). *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických službách.
- Havrdová, Z. (2011). *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.
- Havrdová, Z., & Hajný, M. (2008). *Praktická supervize*. Praha: Galén.
- Havrdová, Z., Šolcová, I., Hradcová, D., & Rohanová, E. (2010). Kultura organizace a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*, LIV/3, 235 – 248.
- Hawkins, P., & Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Hennig, C., & Keller, G. (1996). *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál.
- Jankovský, J. (2003). *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton.
- Jeklová, M., & Reitmayerová, E. (2007). *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
- Jůn, H. (2010). *Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách a ve zdravotnictví*. Praha: Portál.

- Kahoun, V. (2007). *Vybrané kapitoly k sociální práci. Sociální práce II*. Praha: Triton.
- Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.
- Kern, H., Mehl, C., Nolz, H., Peter, M., & Wintersperger, R. (1999). *Přehled psychologie*. Praha: Portál.
- Kočí, L. (2010). *Lidský vztah v pomáhajících profesích*. (Bakalářská diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.
- Kraus, B., Poláčková, V. (2001). *Člověk – prostředí – výchova*. Brno: Paido.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mahrová, G., & Venglářová, M. (2008). *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada Publishing.
- Matoušek, O. (2003). *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- Matoušek, O., Kodymová, P., & Koláčková, J. (2005). *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál.
- Míček, L., & Zeman, V. (1997). *Učitel a stres*. Opava: Vade Mecum.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Morgan, D. L. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: František Šalé - Albert.
- Navrátil, P. (2001). *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.
- Nytrová, O., & Pikálková, M. (2007). *Etika a logika v komunikaci*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha.
- Pačesová, M. (2004). *Lékař, pacient a Michael Balint*. Praha: Triton.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Petitcollin, C. (2008). *Oběť, kat a zachránce ve vztazích a komunikaci*. Praha: Portál.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Plháková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Pörtner, M. (2009). *Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči*. Praha: Portál.
- Rebeková, K. (2011). *Nejvýznamnější motivační činitelé sociálního pracovníka a motivační program*. (Diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Rogers, C. R. (1998). *Způsob bytí*. Praha: Portál.
- Rush, M. D. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů.
- Řezníček, I. (2000). *Metody sociální práce*. Praha: SLON.

- Říčan, P., & Krejčířová, D. (2006). *Dětská klinická psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Schmidbauer, W. (2000). *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál.
- Slovník spisovné češtiny* (2000). Praha: Academia.
- Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2008* (2009). Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Šeblová, J., Kebza, V., & Vignerová, J. (2007). Zátěž a stres pracovníků záchranných služeb v České republice. *Československá psychologie*, LI/4, 404 – 417.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing.
- Tošner, J., & Tošnerová, T. (2002). *Burn-Out syndrom, syndrom vyhoření*. Praha: Hestia. www.hestia.cz/ruzne/BURNOUT.doc [on-line] 27.2.2012
- Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Ámoe Komenského Praha.
- Úlehla, I. (1996). *Umění pomáhat*. Praha: Slon.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (Eds.) (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Vzdělávací standardy v sociální práci* (1997). PROGRAM Phare, Projekt GTAF III/WP 3/03 – 08, závěrečná zpráva. Praha: Sociopress.

Seznam použitých internetových zdrojů:

- Boan, D. & Fundergurg, F. (2003). *Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture: executive Summary*. Získáno 1.2.2012 z www.delmarvafoundation.org/newsandpublications/reports/documents/organizational_culture.pdf
- Evropský sociální fond v ČR (2008). Získáno z <http://www.esfcr.cz/>
- Etický kodex sociálních pracovníků (2006). Získáno z <http://sspcr.xf.cz/code.html>
- Gilbert, S., Lashinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management* 2010, 18, 339 – 348. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x
- Integrovaný operační program (2012). Získáno z <http://www.strukturalni-fondy.cz/iop>
- Kroupa, J., & Štogr, J. (2008). *My a oni nebo spolu: Vliv neziskových organizací na rozhodovací procesy v zemích Visegrádu – Česká republika*. The Sasakawa Peace Foundation, The Sasakawa Central Europe Fund. Získáno 23.2.2010 z http://nett.aid.cz/admin/documents/sasakawa_cz.pdf
- Leiter, M. P. (2008). A Two Process Model of Burnout and Work Engagement: Distinct Implications of Demands and Values. *Supplemento A, Psicologia* 2008, Vol. 30, N. 1: A52 – A58. Získáno 27.2.2012 z http://fsm.it/gimle/30/1s_psi/08.pdf

- Leiter, M. P., & Maslach, Ch. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 3, 498 – 512. ido: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Leiter, M. P., & Maslach, Ch. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 297 – 308. Získáno 15.10.2009 z
<http://www.jstor.org/page/termsConfirm.jsp?redirectUri=/stable/pdfplus/2488088.pdf>
- Leiter, M. P., & Maslach, Ch. (1999). Six Areas of Worklife: A Model of Organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administrativ* 1999, 21, 472 – 489. Získáno 27.2.2012 z
http://cord.acadiau.ca/tl_files/sites/cord/resources/Documents/SixAreasOfWorklife1999.pdf
- Listina základních práv a svobod (1992). Získáno 1.2.2012 z
<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>
- Mezinárodní etický kodex (2004). Získáno z
http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/mezinarodni_eticky_kodex.pdf
- Příspěvková organizace* (2012). Získáno 15.2.2012 z
http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADsp%C4%9Bvkov%C3%A1_organizace
- Registr poskytovatelů sociálních služeb* (2007). Získáno 28.2.2010 z
http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1270372126860_1
- Standardy kvality sociálních služeb* (2006). Získáno 28.2.2010 z
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7338/Priloha_2_505_2006_aktual.pdf
- Transformace sociálních služeb pro lidi s postižením* (2012). Získáno 1.3.2012 na
www.trass.cz
- Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách* (2006). Získáno 28.2.2010 z
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf
- Zákon 206/2009 Sb.* (2009). Získáno 28.2.2010 z
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7373/206_2009_Sb.pdf
- Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2008* (2008). Získáno 23.2.2010 z
http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2008.pdf

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: LIDSKÝ VZTAH V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

Autor práce: RNDr. Bc. Lenka Kočí

Vedoucí práce: doc. PhDr. Vladimír Řehan

Počet stran a znaků: 143 stran / 295 680 znaků

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 81

Abstrakt: Magisterská práce se zabývá lidským vztahem jako základním předpokladem pro kvalitní práci v pomáhajících profesích. Je zaměřena na vztah z hlediska pracovníků organizací, poskytujících sociální služby lidem s mentálním postižením. V teoretické části je pozornost věnována vztahu jako součásti profese, jeho výhodám a rizikům, zajištění kvality, možnostem podpory pracovníka individuálně i ze strany organizace, dále pomáhajícím profesím, sociálním službám a lidem s mentálním postižením. Výzkumná část je zaměřena na zjištění reálných podmínek a možností udržení kvalitního lidského vztahu ze strany pracovníků. Zabývá se rovněž různými způsoby jejich podpory. Součástí práce je srovnání podmínek práce, stávající supervize a míry vyhoření pracovníků v několika podobně zaměřených organizacích různého typu.

Klíčová slova: vztah, pomáhající profese, sociální služby, nezisková organizace, supervize, syndrom vyhoření, organizační kultura

ABSTRACT OF THESIS

Title: HUMAN RELATIONSHIP IN HELPING PROFESSIONS

Author: RNDr. Bc. Lenka Kočí

Supervisor: doc. PhDr. Vladimír Řehan

Number of pages and characters: 143 pages / 295 680 characters

Number of appendices: 2

Number of references: 81

Abstract: The diploma thesis deals with human relationship as the fundamental precondition for high-quality work in helping professions. It is focused on relationship from the perspective of workers of non-profit organizations, which are providing social service to mentally handicapped people. The theoretical part is concentrated on relationship as a part of profession, its advantages and dangers, on insurance of its quality, possibilities of support of the workers both individually and from organization's side, further on helping professions, social service, non-profit organizations and mentally handicapped people. The practical part is focused on discovering the real conditions and possibilities of keeping high-quality relationship from the worker's side. The thesis deals also with different ways of its support. It contains comparison of work conditions, current supervision and burnout score of some similarly focused organizations of different type.

Key words: relationship, helping professions, social service, non-profit organization, supervision, burnout syndrome, organization culture

příloha č. 1

Dotazník A

Zaškrtněte, prosím, případně dopište, vhodnou odpověď. U většiny otázek lze zaškrtnout více možností.

1. Pohlaví: žena muž
2. Věk: do 25 let 25-32 33-45 46-55 nad 56
3. Jak dlouho pracujete v této organizaci: méně než rok, tzn. měsíců
na stávající pozici: roky/let
roky/let
4. Počet let praxe v oboru:
5. Pracovní zařazení: sociální pracovník pracovník v sociálních službách
 lékař zdravotní sestra ošetřovatel jiné.....
 specializovaný pracovník (fyzio/ergo/arteterapeut aj.)
6. Pozice v organizaci: součást vedení člen týmu samostatný pracovník
 klíčový pracovník pro práci s klienty
7. Druh sociální služby: chráněné bydlení centrum denních služeb
 jiný.....
8. Typ pracovního úvazku: celý částečný externí
9. Přibližně počet hodin přímé práce s klienty v obvyklém pracovním dnu:.....
10. Pracujete převážně samostatně v menším kolektivu
 ve větším kolektivu
11. Nejvyšší vzdělání: SŠ VOŠ VŠ jiné:.....
12. Zaměření vzdělání: sociální pedagogické
 zdravotní jiné:
13. Další vzdělání:
 odborné kurzy kurzy relaxace a obnovy sil
 jazykové kurzy psychoterapeutický výcvik či techniky
 kurzy zaměřené na komunikaci jiné:.....
14. Uvítal/a byste doplnění vzdělání o:
 vyšší stupeň odborného kurzy zaměřené na komunikaci
 jiné odborné kurzy relaxace a obnovy sil
 jazykové kurzy programy osobního rozvoje
jiné
15. Stávající supervize: pravidelněx za rok
 nepravidelně asix za rok
 není
16. Supervize se koná: přímo v organizaci mimo organizaci

17. Typ supervize: individuální v týmu pracoviště
 skupinová mimo pracoviště s vnějším supervizorem
 intervize/v rámci týmu bez vnějšího supervizora
 bálintovská skupina jiný:.....
18. Zaměření supervize na:
 vzdělávání práci s klienty
 organizační zlepšení vztahy na pracovišti
 posouzení vlastní práce osobní pocity při práci
 jiné:.....
19. Supervize: vyhovuje mi
uvítal/a bych ji: častěji v jiné formě s jiným supervizorem
 jiné:
20. Napište odpovídající čísla u zdrojů, které Vám mohou pomoci zvládnout pracovní zatížení a zatrhněte v , pokud byste je chtěl/a více využívat:

- 0...nejsem informován/a
1...nevyužívám (ale jsem informován/a)
2...občas využívám
3...pravidelně využívám

- Supervize
.... Intervize
.... Focusing
.... Psychoterapie
.... Programy osobního rozvoje
.... Sebezkušenostní skupiny
.... Kurzy speciálních dovedností
.... Kurzy komunikace
.... Relaxační techniky
.... Techniky duševní hygieny
.... Odborná literatura
.... Jiné podpůrné techniky – jaké?:.....

Následující položky oznámkuje jako ve škole (1-5, můžete používat i lomítko, např. 2/3; neodpovídá-li dotaz Vaší pracovní situaci, dejte 0):

21. V práci mě: Vůbec nezatěžují (1) --- Velmi zatěžují (5)

- administrativa
organizační nejasnosti
požadavky vedení
projevy nepřátelství, ponižování
konflikty
náročné pracovní úkoly
problémy s klienty
mimopracovní problémy
jiné:
.....

22. V práci mi: Plně vyhovuje (1) --- Vůbec nevyhovuje (5)
- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| pracovní náplň | možnost nestereotypní práce |
| pracovní doba | příležitost pomáhat druhým |
| finanční ohodnocení | příležitost ke vzdělávání |
| způsob vedení organizace | seberealizace |
| komunikace s nadřízeným | smysluplnost práce |
| vztahy s nadřízenými | jiné: |

23. Zakroužkujte, jak moc důvěřujete:
- | | | | | |
|------------------------------|----------------|---|----------|--------------|
| | velká nedůvěra | | | velká důvěra |
| vedení této organizace | -- | - | 0 | + ++ |
| klientům, o které se staráte | -- | - | 0 | + ++ |
| svým spolupracovníkům | -- | - | 0 | + ++ |

24. Mou spokojenost v zaměstnání by nejvíce pomohlo zlepšit:
-
-

25. Nejlépe doplním energii:
-
-

26. Označte jako ve škole (1 výborně / velmi často --- 5 nedostatečně / téměř nikdy)

- V práci využívám svých znalostí a dovedností
- Mé nápady a návrhy se na pracovišti využívají
- Mám možnost se s pracovními problémy obrátit na kolegy
- V pracovních záležitostech mám podporu mých blízkých
- Problémy ze zaměstnání se mi daří oddělit od soukromého života
- Mám podporu své náboženské/ duchovní komunity
- Mám svého/svou důvěrníka/důvěrnici k otevřené komunikaci
- S ohledem na druhé vyjadřuji své pocity
- Umím si říct o potřebnou pomoc
- Své rodině se věnuji
- Mám čas na své koníčky
- Raduji se z každodenních maličností
- Každý den se na něco těším
- Dopřeji si dostatečný odpočinek od pracovních starostí
- Vnímám potřeby svého těla a řídím se jimi
- Pravidelně se věnuji meditaci nebo modlitbě
- Jsem spokojen/á s naplňování svých životních cílů

Máte-li zájem o sdělení výsledků Vašich dotazníků, uveďte zde prosím kontakt pro jejich doručení (uvedený kontakt bude použit pouze pro tento účel):

.....

příloha č. 2

Ohnisková skupina (přepis zvukového záznamu)

Použité zkratky: M – moderátorka, KA – kolegyně A, KB – kolegyně B, KC – kolega C, KD – kolegyně D, KE – kolegyně E, KF – kolegyně F.

Texty v kulatých závorkách () jsou doplněné pro větší srozumitelnost.

Uvítání, uvedení účelu a podmínek výzkumu, seznámení s průběhem ohniskové skupiny, sdělení jmen a souhlasů s nahráváním.

- M Lidský vztah. Pro koho z vás je to důležité. Když se snažíme o nějaký vztah s klienty, k čemu to je, jestli se vám to osvědčilo. Ta proměna klientů*
- KD** Já si myslím, že bez toho vztahu to ani nejde. Já jsem prošla školením, kde se tvrdilo, že profesionální je nemít ten vztah, nepodporovat to, držet si odstup. Ale to já jsem asi nikdy nebyla profesionálka, to jsem nikdy nezvládala. Možná opravdu jsem ale vyhořela rychle.
- M To bylo nějaké školení v sociálních službách?*
- KD** Já jsem pracovala v Tam jsme měli školení pro pracovníky v sociálních službách. Tak to tam proběhlo. Sice to nebylo řečeno takhle natvrdo ale tak se tam o tom mluvilo.
- M A praxe je jiná.*
- KD** Já myslím, že málokdo se tomu ubrání, když do těch sociálních služeb jde. Hlavně mně přišlo, že jsem od těch lidí hrozně moc dostávala já vždycky. Nedovedla jsem si představit nějaký to oddělení, ten profesionál a ten klient. Asi tam musí být nějaký oddělení, ale pro mě je to těžký.
- M Mně právě tohle hodně zajímá. Ta hranice profesionality a to, že jsme lidi a jsme v nějaké činnosti a něco se tam děje.*
- KD** To je to. Já jsem právě zjistila, že teď těžko můžu s klientama dělat, že jsem někde na hranici. Že tady spíš jen dodělávám nějaké výrobky...
- KE** Myslím, že to je hlavně práce s lidma. Je to vždycky o tom, že si člověk vždycky udělá nějaký vztah, že to vlastně nejde bez toho, že to nejde nekomunikovat. Vždycky nějakým způsobem ten vztah je. Ať už je kvalitní nebo nekvalitní. Prostě že vždycky člověk do nějakýho vztahu vstoupí, že to nejde bez toho dělat.
- KE** Já si taky myslím, že to bez vztahu nejde. Ale člověk taky musí pracovat sám se sebou. Musí vědět, kde on sám má tu hranici. Jestli on chce toho klienta pustit někam dál anebo jestli tam už je nějaký jeho soukromí. Tak to je asi důležitý v té sociální oblasti držet. Protože některý lidi třeba nemají to svoje zázemí takový a cítí jakoby ten přátelský vztah a mají tendenci tu hranici posouvat a tam je důležitý, říct ne my jsme tady jako kamarádi ale odsud posud tady už ne, tam je můj soukromý život. Což je hodně důležitý.
- M Tohle mě hodně zajímá, protože v těch sociálních službách se to stává, že někteří ti klienti nemají vlastně ty primární vztahy. Takže tam mi přijde hodně důležitý jim hodně poskytnout, ale zase jak si to udržet.*
- K** No, no, no. Tam jde o míru toho člověka. Já jsem třeba byla v camphillu a tam to vlastně taky funguje, že to je domov pro všechny. A je to tam takový víc rodinný.

A taky si člověk musel hlídat, že když třeba byl už hodně unavený, že než by tu svoji práci nezvládal, tak si raději půjde odpočinout, než aby za každou cenu byl třeba s tím klientem, protože ten klient chtěl. Je nějaká určitá míra toho, jak to ten člověk má. A je strašně důležitý, udržovat si svoji psychickou očistu. Že si člověk někde zajde sám, nějak si to srovná a odstoupí třeba trošku od toho vztahu aby pak do něj zase mohl vstoupit s tím klientem. Aby to bylo taky vůbec konstruktivní. Než být jenom pohlcený tím, že sice je v tom krásném společenství ale taky nějak o sobě.

M Zajímalo by mě i jak to poznáte, v které chvíli, kde už je ta hranice že tady už je to moc daleko. Jestli to člověk pozná právě na tom, že začne být unavený, anebo třeba při té komunikaci?

KE No já budu mluvit o tom camphillu, protože tam to bylo hodně intenzivní. Já jsem měla i potřebu nějakýho svého malýho prostoru, kde jsem mohla být sama, že tam byl určitě čas, kdy jsem byla s těma klientama, bylo to takový rodinný, ale pak byl čas kdy jsem potřebovala být chvíli sama a jít třeba na procházku nebo mít ten prostor pro sebe. To dělá člověk přirozeně i třeba v rodině, kdy už je toho na něj moc, tak udělá něco, co je pro něj přirozeně dobré. Takže tam tu hranici jsem viděla a držela si trochu ten odstup a možná trochu profesionálně jsem si řekla tak já mám teďka tu pauzu, tak já půjdu prostě úplně pryč z toho camphillu a dojdu si tamhle na procházku nebo si dojdu nakoupit co já chci. Takže takovoudle mírou. A vlastně i do toho mého pokoje, jsem to brala tak, že já taky vstupuju do toho jejich pokoje, s tím že zaklepu a zeptám se, jestli můžu vstoupit. Tak stejně tak oni vstupovali ke mně. A nebylo to tak že když si někdo v mojí pauze chce popovídat, tak že nezaklepe a já si s ním budu povídat ale existovala tam hranice, kdy jsem řekla ne ne ne, já mám teď svoji práci.

M A jak to máte tady v Je to určitě snažší, že spolu nejste tak často.

KE Není to tak intenzivní a taky člověk je tu jen určitou část toho dne, tak je ten vztah trošičku jiný než v tom camphillu. A myslím si že ta hranice je určitě daleko snáz udržitelná, protože ty lidi v určité daný čas odcházejí domů. Málokdy je tady třeba někdo přesčas, v té dílně. No ale že bych šla s někým někde ve svém volnu, že bych s někým šla třeba do kina s někým, to nebývá.

M Ale zdá se že i v rámci tady téhle služby se na to dá sáhnout, že už je to asi moc. V čem to i může být? Že se takhle člověk hodně dá?

KD Jak říká V. i v rodině si člověk musí udržet nějaký soukromí. Jde do společnosti nebo tak jako.....

M Můžu se ještě zeptat vás, co k tomu máte? Na dosud nemluví

KB Tak já když jsem šla do sociálních služeb, tak jsem šla spíš z té pozice, jako že pomůžu těm chudáčkům. Spíš vlastně ta ochranná, takový to pečovatelský. Ale vlastně ten vztah v tu chvíli nebyl plně, v něčem to nebylo vyrovnaný, že vlastně nesetkávali úplně s těma lidma. A byla jsem někdy třeba překvapená, co všechno ty lidi v sobě nesou a bylo to pro mě úplně nový, že vlastně oni mě můžou obohacovat. Nejen že já jdu a pomáhám, ale že oni mě můžou obohatit. A pak mi vlastně hodně pomáhá ta filozofie, kdy jsem to začala víc studovat na Akademii z hlediska třeba antroposofie, kdy vlastně člověk není jenom to fyzický, ani ani jenom to duševní, ale taky je tam ta duchovní bytost, a v tu chvíli vlastně mi pomáhá se na ten vztah podívat trochu s odstupem. Z takovýho toho mého, kdy vůči tomu člověku mám nějaký sklony, tak že se s odstupem podívám. On je vlastně bytost, která je svým způsobem na té duchovní úrovni úplně zdravá a může mě vlastně naopak mnohem víc obohatit a tady tím přístupem podle mě

najednou tady ten vztah je úplně rovnocenný. Ale musím v sobě aktivně probouzet tohleto to vědomí.

M Takže se dívat na toho klienta zase jinak ještě.

KB Jinak, no. Právě se zastavím, v jednu chvíli, kdy už toho mám dost a někdy si říkám, že je třeba trpělivosti nebo tak něco a řeknu si, že je čas se na ně jinak podívat.

KC Tak když pracuju s lidma, tak samozřejmě každé člověk je jinej a už jenom když tohleto člověk chce uznat, tak už tím jednotlivýho toho každého člověka vidí jinak a tam asi ten vztah vzniká, že jo, protože pokud se od toho odstříhnu natolik, že všichni ti lidi jsou stejný, tak tam ten vztah vlastně nevzniká. Ale jakmile uznáte, že každé ten člověk je jinej, tak to je asi začátek toho vztahu. Když to poslouchám tady, tak si říkám, že já k těm lidem tady mám nějaký vztah a docházím k tomu, že možná jsem tady tím takovej prvek, kterej spíš jako jim dělá tu hranici a když se na ni přijde, tak řeknu hele, jsme na hranici u těch vztahů, vzájemně a nejenom jako od nás k lidem, kteří tu pracujou v dílně, ale i mezi nima vzájemně.

KC Mám takovej zážitek z praxe, kde my jsme s ženou byli v jedný dílně a byly Vánoce a my jsme pro každého z těch lidí připravili nějaký dárek a pak jsme šli k nim do toho domu, a jednotlivě jsme jim ten dárek předali. A přišli jsme do jednoho domu, kde bydlel Georg a tam v domě měl službu nějaký člověk a ten říkal jo, tady má Gerg pokoj, on teďka už se připravuje na spaní tak... Ten Gerg byl takovej že on se neustále nekontrolovaně pohyboval a vlastně to nebyl schopnej zastavit a nebylo na něm nikdy poznat, jestli vás vnímá nebo ne. Tak tady ten člověk, kterej tam měl službu říká „nó, tak mu to tam nějak dejte. Tak on vás nebude asi nějak moc vnímat, ale to nijak neřešte.“ My jsme tam přišli a říkáme: „Hele Georg my máme pro tebe dárek.“ A ten Gerg se v tý chvíli v tom nekontrolovatelným pohybu najednou zastavil, posadil se a pak už jsme mu ten dárek předali, no a on zase padnul do toho monotónního neustálého pohybování. Tak to bylo zajímavý. Když člověk o tom svým vztahu naopak ví, že ho nějak chce vytvářet, tak že to funguje i u lidí, u kterých by si člověk myslel, že toho nejsou schopný

KC A zažili jsme tam víc takovejch věcí, protože tam byli vesměs lidi, který se nedokázali nebo nemohli vyjadřovat, nemohli mluvit nebo komunikovali nějakýma jinýma způsobama. A tak brzo za chvíli, když člověk k nim vytvořil ten vztah nebo kdy ten člověk poznal, kdy já se k němu snažím vytvořit vztah a neberu ho jako nějakýho jednoho z řady, tak teprve v tý chvíli jsme spolu uměli komunikovat, ačkoli oni neuměli mluvit, třeba. Tak teprve v tý chvíli, kdy ten vztah vzniknul, tak jsme došli k objevení nějaký vzájemný komunikace. Nebo se přišlo na to, co ten člověk potřebuje.

M Tak tohle mi přijde, že to je situace, kdy vlastně bez toho vztahu by to vůbec nešlo.

KC ..se člověk nehne.

M Přichází další člen, souhlasí s nahráváním, seznamujem ho s tématem

KB Někdy je pro mě těžký udržet si tu hranici, vlastně ti klienti jsou hodně zvědaví, na všechno se hodně vyptávají, s nima to vlastně nejde bez toho vztahu, všechno je i z toho osobního života zajímavý, člověk jim aspoň něco musí říct, nějaký aspoň základní věci o tom.

M Takže někdy je to tak že ti klienti vás prostě chtějí mít v tom vztahu, tak si vás tam jako zatahujou?

- KB Někdy jo, no. Někdy je to těžký, když právě překročí tu hranici tak jim dát tu míru.
- M *Že tohle už ne?*
- M *Mě teď napadla taková otázka co by se stalo, kdybyste třeba ...o té hranici tady docela byla řeč, kde asi tak je, kde je kdy správně, a že možná překročit ji by taky někdy mohlo být správně. Jestli jste to fakt zažili, to překročení té hranice a co to s člověkem pak dělá. Že to není v pořádku, nebo že to pro klienty není v pořádku.*
- KC Já když jsem říkal, že fakt hlídám ty hranice, tak to jsem myslet třeba tak, že když se třeba nějaký rozhovor dostane na nějakou hranici, tak já se snažím upozornit na to, že teď jsme možná na nějaký hranici a že možná by bylo zajímavý bejt na to citlivej. Jo? Že možná teď se ocitám na nějaký hranici a když se na ní pohybuju tak bejt víc citlivej jak to co dělám působí na toho druhýho. Jo? Že už to třeba není běžný pole nějaký obyčejný komunikace a vyprávění. Že už se třeba dostáváme někam, kde to pro někoho může bejt citlivý, tak abysme dali pozor na to, jestli to pro někoho je citlivý.
- M *A je to spíš taková nějaká vzájemná lidská citlivost anebo proto, že jako pracovníci vlastně, je to v naší kompetenci tohle hlídat.*
- KC Já si myslím, že je to spíš na tý lidský rovině, že já bych to osobně dělal z toho, že bych měl pocit, že to mám za úkol, nebo že...spíš je to pro mě osobně důležitý, protože tady jsme v nějaký skupině, v nějakým společenství, aby se v něm každej mohl cejtít nějak dobře, tak že je důležitý, aby třeba jsme si i vyvinuli nějakou citlivost. Protože si myslím, že kdokoli z nás není v daným momentě tak jak je, ale že se může jakkoli vyvíjet nebo prostě i když nemá pro něco vysloveně cit, tak na tom může pracovat. Takže to je spíš v tomhle, aby když...někdy člověk může být nechci říct hrubej a prostě třeba necitlivej v jakýkoli situaci a tady že je prostor na to, abysme třeba tomu dali pozornost.
- M *A je to, že to hlídá i bezpečí v celé té skupině?*
- M *Mě by zajímalo, že ty vztahy jsou takové hodně individuální, že záleží hodně na tom, s kým zrovna je mám, jestli to někdy máte fakt tak, že se vám někdy u někoho hodně daří a to takový jako fajn, a u někoho že to prostě nejde a nejde. Jak třeba s tou situací naložíte?*
- KE Tak určitě v tý práci, jako v sociálních službách, člověk neustále pracuje se sympatií a antipatií. Ať už je to toho člověka k vám nebo vaše k tomu člověku, tak je to na tom, jak se člověk sám zná a kde má třeba ty svoje nedostatky, třeba jako asistent, nebo ten, kdo tam nějak pomáhá. A myslím si, že to je i o vlastní práci, ale i o práci těch lidí, že v tom vztahu, třeba když je nějaký člověk, s kterým vám ta práce nejde, a je to třeba těžší komunikačně, třeba je každej trošku jinej a ten člověk třeba vyžaduje něco úplně jinýho tak to furt jakoby jde najít nějakou společnou linii, kde vlastně dochází k nějakýmu porozumění. Ale člověk se stejně neubrání tomu, že s někým jde ta práce snáží, skrze to, že se dokáže na vás víc naladit, víc třeba přijímat ty impulzy, než s někým, kdo tam má nejdřív tu antipatii a vy musíte jít skrze tu antipatii a pak dosáhnete nějaký práce. Ale je to hodně individuální.
- M *No, nějaký osobní taktiky by mě docela zajímaly.*
- KE Osobní taktiky. Humor (s úsměvem), humor je strašně důležitá osobní taktika. Ten pomáhá v mnoha situacích a já mám dobrou zkušenost s humorem a že to hodně některý ty hranice posouvá, že když se dostanete na tu hranici antipatie a najdete nějaký způsob, kde se oba zasmějou, tak to je moje taktika, se kterou já se

dostávám k těm lidem. Ale je to hodně individuální. Já třeba taky z toho zařízení mám ty nejlepší zkušenosti, takový moje největší zážitky s těma lidma, který opravdu ty vyjadřovací schopnosti takový, jako že neuměli třeba mluvit nebo se pohybovat. Tak to třeba bylo úplně jako by na jiný úrovni ta komunikace s nimi. Člověk se musel na ně víc napojit, aby pochopil. Ale vlastně že bych to připodobnila k něčemu, co mají asi mámy, když vnímají to malý dítě. Taky s ním komunikují trošku jiným způsobem. Tak já když jsem našla tudleto cestu, jak vlastně s těmadle lidma komunikovat, tak pak i ta naše společná práce šla pořád dál a šla k nějakému vývoji těch lidí. Tak taky, to je věc, která se těžko uchopuje ale je to taky na nějaký úrovni, taková komunikace s tím člověkem, kdy se otevřeš, do určitý míry a líp to víš o tom člověku.

M Tak ještě nějaký další taktiky by mě zajímaly.

KB Podle mě hodně to je o tý vnitřní práci asistenta. O tom, že vlastně člověk by měl umět být asertivní, například. To hodně pomůže. Že když člověk opravdu sám si třeba něco myslí, sám třeba si zjistí, že tohlencto nechce a neumí to říct, protože okecává a tak, tak že ten klient potom to vycejtí a nakonec se vlastně necejtí buďto ten asistent se necejtí dobře nebo prostě to je jasný, že jakmile člověk není pravdivý, že v tom vztahu je něco špatného. Takže když člověk je asertivní a umí vlastně říct to co cejtí a umí říct to, co chce, třeba že tohlencto je mu nepříjemný, to co ten klient dělá, nebo že ...tak v tu chvíli ty hranice si vlastně se nemusí překračovat. Když to umíte včas dát najevo.

KD Mně přijde taky důležitý chovat se ke všem lidem slušně, opravdu. Taková, jako,... Tady se to ani nestává, ale jsou případy, kdy prostě asistenti nebo vychovatelé jednají... Známi si berou jednu dívku z ústavu, státního, a tam je to pořád rozdělený. Vychovatel a

KC Děti

KD Opravdu jak říkají, „děti“. A tam se k nim opravdu občas chovaj nadřazeně, nebo s takovým despektem. Tak to si myslim že není základní lidská slušnost. Já si myslim že je potřeba. To si člověk je jistě, jestli s ním mluvíte na rovinu, jako rovně s rovným anebo ne. To je pak úplně jinej vztah.

M A má to pak nějaký efekt? Je to znát?

KD Určitě, i na nich. Tak třeba ta dívka hodně přejímá tyhleto způsoby a pak je používá vůči ostatním, který třeba považuje za slabší. Takže pak dál vytváří tyhleto vztahy. Ta nerovnost se přenáší pak zase dál. Přijde mi, že tady trošku funguje i jako výchovnej model rodiny, tady u nás. Že je to i jak se chováme my k sobě navzájem, tak to je tak jako v rodině vlastně největší výchovná páka, že jo. Hybatel výchovy. Tak to si myslim, že to je i tady velké...

M Takže to je vlastně další rovina, o tom, že jak se chováte vy, třeba asistenti k sobě navzájem.

KD Určitě.

M Ještě nějakou osvědčenou taktiku? Jak na vztahy, když to třeba někde vážne?

KC No, já mám zkušenost, že když má člověk představu o tom, jak by to mělo bejt, třeba na co ten člověk má, tak si myslím, že jako, že je línej, nebo do toho nejde dostatečně, tak že to může bejt jako ta brzda toho vztahu. Že to je prostě důležitý, aby člověk přistupoval k ostatním lidem pokud možno s co nejmenšíma představami o nich, kterou hned máme hotovou nebo hned po ruce. A za pomoci trpělivosti se dopracovat k nějakému poznání toho druhýho člověka.

KC Taky mám zase případ z praxe. Tam v tý dílně byl mladej kluk dvaadvacetiletý, co měl dva metry. A když jsme do tý dílny přišly, tak nám vyprávěli: „No a pak je

tady jeden takovej vysokej, kterej vždycky když tě uvidí tak takhle napřáhne ruku a běží k tobě a všichni utíkají, protože vědí, že tě chce praštit. Ten nevydrží u žádný práce ani dvě minuty. No a začali jsme s ním pracovat, začali jsme na těch dvou minutách, a někdy za třičtvrtě roku se dostal přes různé kroky, různé jiné práce, různé jiné činnosti, se dostal k tomu, že jsme ho nemohli dostat od práce. Jo, řekli jsme „oběd“, on si vzal nástroj a hodil ho po nás, ať ho neotravujeme. A pak díky tomu šel do jiné dílny, kde se setkal s lidma, který když napřáhne ruku ... se ho do ní pláclí, a „Pojď dělat“. Takže tam jsem byl svědkem toho, že o tom člověku tam měli jasnou představu o tom, jak to je a přes to vlak nejede. A prostě jsme se rozhodli, že pro toho kluka to musí být hrozně deprivující, protože on to vnímal naprosto jednoznačně. Nedokázal hovořit, ale bylo jasné, že vnímá co kdo říká. A tam to šlo jedinečně přes ten vztah, on jedinečně se mohl k něčemu dopracovat, když viděl, že někdo..., že někomu jde o to, aby on ve svém životě nezakrtněl, nezabřednul do něčeho. Do nějaký jako živý představy co si o něm kdo myslí.

M To je takovej pěkněj příklad. Mě by zajímalo jestli, do jaké míry je to o tom, že pracujeme třeba s těma lidma s mentálním postižením, kteří to nemají až tak v těch rozumových nebo v těch vyjadřovacích schopnostech. Pro mě, když já jsem začínala s nima pracovat, tak to byla taková velká škola toho sestoupit z hlavy do srdce a začít fungovat úplně jinak. Jestli máte takovou zkušenost? Nebo jestli máte zkušenost i s jiným typem klientů? Anebo co vlastně v tomhle vám ta práce naučila. Přímo konkrétně tady s těma lidma?

KB Mně hrozně otevřeli společnosti. Já jsem v mládí vůbec nedokázala promluvit, mezi lidma jsem nedokázala promluvit vůbec nahlas, a jako opravdu pro mě byli, jak oni jsou otevření, tak mně to ohromně dalo takovej pocit, že mě přijímají i oni.

M Je to i taková nějaká spontaneita?

KB Taky, jo. To bylo pro mě úžasný, takový pomocníci (směje se).

KC No a taky to, že oni mají daleko k nějakým slovům o druhým člověku, že člověk se nemusí do značný míry bát bejt prostě takovej, jak je. Aniž by se musel bát, že když se projeví tak, jak je, že oni by pak za zády něco. Jak to dělají ty (uchechtnutí a rukou uvozovky) zdravý lidi, často, do očí tak a za zády jinak

KD Hrajou si hry, že jo, takový různý.

KC Pokud se jede na účet samozřejmě jinejch, sociálních pracovníků a tak. Takže to je poměrně osvobozující.

M Jakou změnu do života vám ta práce přinesla?

KF Já jsem se třeba naučila víc komunikovat o tom, jak se cejtím, nebo co prožívám. Že já jsem třeba nebyla schopná jakoby říct, tohle mě naštválo, a naštválo mě to proto a proto. Tohle vlastně se tím naučím, protože je to pro tu práci strašně důležitý. Komunikovat i o tom, tohle mi není příjemný, pojďme to udělat jinak. Tohle jsem nebyla schopná dřív komunikovat. A dostávala jsem se sama jakoby do svých vnitřních konfliktů a byla jsem třeba naštvaná a nedokázala jsem to řešit. To je vlastně úžasný, že se já sama učím líp komunikovat.

KB Mně třeba zase přijde úžasný, že oni moc právě neobalují. Že není potřeba mnoha slov a jsou přímo. A celkově, třeba ta radost z toho života je taková Že vlastně i maličkost jim udělá radost. Tak to já taky, když se najednou radují všichni, tak to já se taky raduju s nima. Zase naopak to může bejt, že tam je mnohem dřív takový to, že jakmile se naštvou, tak okamžitě vlastně každej ví, že jsou naštvány. Že se právě neuměj moc „tvářit“. Je vlastně zajímavý si to vnitřně uvědomit, že já třeba často tu masku mám, ale oni prostě tu masku nemají a musí se s tím učit pracovat víc, třeba. Ne že by si tu masku dělali, ale třeba

pracovat s tou agresí nebo s tou naštvaností a tak. Prostě ty pocity jsou tam mnohem víc vidět. Takže člověk pak může i sám nahlídnout třeba do toho svého prožívání.

- M* *Ještě vás napadá nějaký přínos osobní, nebo nějaká změna, oproti dřív?*
- KB** No, to je těžký, dost. Určitě to je, jak říkala kolegyně o tý otevřenosti, nebo o tý komunikaci. Jestliže jsem taková otevřenější nebo že prostě teďka už v podstatě s nima komunikuju skoro o všem, nebojím se s nima mluvit. Když třeba přijdu do nějakýho novýho prostředí, kde nikoho neznám, tak mám problém začít, začít si s tím o něčem komunikovat.
- KD** Mně ještě přišlo zajímavý, že oni právě vycejtěj, jak říkala kolegyně, že mátak že oni vlastně i přes tu masku vycejtěj tu náladu člověka. A že viděj opravdu až skoro za roh, kdybych to tak nazvala. Někdy je to úplně překvapivý, že jsem si uvědomila, jaký oni mají dosah do těch ... co my máme asi zatemněný tou hlavou, tím rozumem, tak oni prostě tam dosáhnou nějakým srdcem, nebo nějakým dalším smyslem, nevím. Tak to je zajímavý, jako že člověk by se mohl taky naučit tyhlecky..., napojovat se jako na tyhle citlivější v těchhle věcech. Oni jsou taky učitelé.
- M* *Mě by zajímalo, když už jsme takhle u těch docela osobních věcí, jestli cítíte nějaký vliv na váš život osobní. Jiné pracovnice říkaly, že jak jsou hodně v těch vztazích a hodně komunikují, tak že doma se jim už třeba nechce. A nebo naopak jestli vás to třeba nějak obohacuje, ta práce při nějakým třeba intenzivním vztahu. Co ty dopady do toho osobního života? Do rodinnýho, do vztahů třeba i s přítelem.*
- KC** No mně to dává obrovské klid jako osobně. V normálním životě bych musel pracovat někde, kde bych viděl, že je to vod do, tohle tohle, výkon nějaký přímo stanovený a daný, já ho nestíhám, nebo něco. Tak to si už vůbec neumím představit teďka už. Nebo bylo by to těžký. Takže tohle. Tohle skoro není práce tady (směje se)... to je... to je...to je akorát přechod z jednoho prostředí do jinýho, z té rodiny do tohohle. Kde tak jako v té rodině něco žijem, něco se tam tvoří, něco tam prostě je, tak jako by to bylo do určitý míry něco v tomhle smyslu. Pro mě teda. Nemusím se bát, že zas na mě co třeba přijde, že prostě, no.....
- KD** Asi záleží taky na určitých fázích vývoje člověka. Že já jsem dělala hodně dlouho v té sociální oblasti. Začala jsem tam dělat, já jsem původně jako truhlářka. Já jsem pracovala se dřevem, po mateřský jsem šla do normální dílny, a vlastně jsem se tam cejtila hrozně sama, přestože v té dílně bylo víc lidí, že jo. Ale prostě při té práci konkrétní, tam je člověk při ní dost sám. Takže když jsem dostala nabídku něčeho takovýhleho ve škole, tak jsem zjistila, že mě to hrozně baví, že jsem mezi lidma. Že tam je právě ta komunikace a tak. Tak to bylo hrozně příjemný a opravdu jsem u toho zůstala dlouho, ale dneska třeba zase cejtím už takový nějaký...že opravdu když pak přijdu domů, tak nemám chuť s nikým se bavit, když jsem tady celý den třeba s lidma. Tak tu komunikaci už mám nějak vyčerpanou (směje se), už se nepotřebuju vůbec bavit, takže to je možná taky ...i proto jsem potřebovala teď nějak si oddechnout. Třeba nadejde i jiná fáze časem, že opravdu záleží hodně na tom, v jaký fázi člověk zrovna je.
- M* *Hodně mě to zaujalo. Že tam ani nemusí být přechod nebo naopak ten přechod si o to sám řekne, mezi tou prací a téma vztahama doma. A jestli na to třeba máte i nějaký, jak někdo říká že zavře dveře a svět je jinej, za tou prací. Do jaké míry*

- třeba tohleco máte.*
- KD No já to moc neumím, teda (smích).
- M *Zavřít dveře. Možná, že to je ale někdy potřeba.*
- KD Já myslím, že ne.
- KC Tak určitě to tam je, jistěže se to neprolíná naprosto bezbřeze. I tím, že to právě jenom jako forma tý dílny, to tak je. To spíš tou náplní toho, to co se tady děje. Máme nějak rozdělený úkoly, každej se o něco stará a takhle by to v podstatě mělo bejt. A mě to právě obohacuje o ty vztahy, že jo. Ono je to v každý firmě tak, že tam každej má něco na starosti. Někdo to řídí, někdo dělá tohle, někdo tohle tohle tohle, ale jinde tamdle nezná tamtoho, ten tamdle nezná tohohle. Tady se prostě sejdem dvakrát, třikrát denně, všichni, a je i místo pro to, co s tou prací nutně nesouvisí.
- M *Mně by ještě zajímaly i ty vztahy mezi váma, který jaksí dělají jakoby ten základ té práce s těma klientka nebo jsou prostě takovým jako doplněním, že si vzájemně poskytnete nějakou podporu a nebo si do toho „kecáte“. Jak je tohle pro vás důležitý, do jaké míry? Vztahy v týmu.*
- KC Já mám pocit, že tady máme nějakou filozofii, která je do určité míry, víceméně pro všechny tak nějak jako přijatelná a že i toto jako, třeba z mého pohledu hodně propojuje a pomáhá ty vztahy mezi náma si budovat
- KD To je ten základ, pokud jsou dobré vztahy. Pokud by mezi náma nebyly dobré vztahy tak pak už se to...právě ty lidi jsou tak citliví, že to poznaj, že jako pak to neklape ani mezi nima
- M *Máte fakt tu zkušenost, že ta filozofie je spíš podpůrná? Jednoznačně podpůrná pro tu práci? A nebo že to někde občas může narážet třeba se sociální službou, a standardama a těma požadavkama různýma, i od státu. Nebo je to fakt v souladu. Lze se s tou filozofií vejít ještě do těch standardů,*
- KE Myslím, že nacházíme cesty, kterýma to jde.
- KF Když se dívám na to individuální plánování, tak prostě my jsme dva tři roky vůbec nebyli schopní pojmut, jak to vlastně ve výsledku udělat tak, aby to fungovalo a nebylo to jenom na papíře. Aby to bylo pro ty lidi, protože to porovnávám, že vlastně nějakým způsobem jsme to uchopili. A že to vlastně není jediná věc. A že prostě se snažíme, aby to bylo v rovnováze. Abychom dostáli tomu, co vlastně ten stát požaduje tak taky aby to nebylo takový jako žeale aby to bylo funkční.
- M *Takže ty požadavky státu, i když jsou úřednický, tak aby měly smysl a obsah. A daří se to po letech, to není snadný (smích).*
- KE Ne, není, to není jednoduchý.
- KB No, já si myslím, že ta filozofie tady není fanatická, a tím pádem je to otevřený, a tím pádem vlastně to je to, že to nemáme jako dogma ale je to opravdu že každej člověk tady to může nést jak on chce, nebo mít tu svoji vlastní filozofii. Protože každej jsme tady individualita, včetně těch našich lidí tady. Takže vlastně díky tomu to tak spíš plyne, že to nenaráží právě na ty dogmata.
- M *Tak já bych ještě, jestli můžu spíš takový kolečko, jestli máte takovou hodně oporu, nebo v čem máte největší oporu pro tu práci. Jestli třeba doma a nebo třeba i v té filozofii. Co fakt jsou takový stěžejní opory každýho z vás pro to, abyste to mohli dělat, dlouhodobě.*
- KC No, to jde z těch ostatních lidí, tak aby oni kvitovali jakej já jsem, co dělám a třeba zvládám a co už ne.
- M *Takže vztahy v kolektivu, i doma?*
- KC Tak já teď myslel teda přímo tady.

- KE Já bych řekla taky určitou pravdivost. Co my sami a co společenství. Nějakej takovej vnitřní vyšší cíl, kterej vlastně nese to společenství, ale zároveň já skrze sebe ho nějak dokážu uchopit nebo uchopuju. Tak to je důležitý, abychom dokázali být spokojený s tím, co tady to společenství jako nese, abych nenesla něco dogmaticky nebo se nevyvíjela. Abych mohla říst „jé, já jsem tady ráda“ v tom, co tady děláme. A zároveň je to pro nás taková jako vzájemnost. A myslím si, že se snažíme to hledat tak jako přistupujeme k těm lidem individuálně i my tady máme svoje potenciály a věci který nám jdou a který nám nejdou. Že se snažíme to taky hledat i mezi sebou. Že vlastně každěj se tady snaží najít nějaký to svoje místo, kde se cejtí dobře a kde se dokáže sám vyvíjet. Tak to se tady vlastně snažíme nabídnout našim lidem.
- KF Pro mě je to svoboda. Jak vnitřní svoboda, v tom že vlastně nemusím mít obavy z toho, že nějakou práci, kterou udělám, že prostě přijde ředitel a řekne, že takhle to nebude, bude to jinak. Ale že mám možnost se o tom s lidma poradit, obohatit to třeba o něco jinýho,
- KD To bych ještě taky přidala, že pro mě vlastně to byl velkej zážitek, že tedy jako tady není žádněj ředitel, kterej nařídí a ty dole, co dělaj, což jsem zažila v tý dřívější organizaci. To bylo takový tristní tam. A i svoboda v tom smyslu moct udělat kravinu. Nedostanem nášup (smích) nebo nějakou důtku ředitelskou.
- KC No tu si člověk dá sám sobě, že jo (společný smích),
- KD No to je někdy ještě horší (velký smích),
- M *Mně to zní jako svoboda učení se, přirozenýho, což se děje chybama, že jo.*
- KD Dovolit si udělat tu chybu.
- KE No, vlastně je to svoboda toho růstu, že se člověk se s tím posouvá
- KC No, ono to sice takhle vypadá hodně volně a všechno jako to...ale ono je to možná ještě náročnější, aby když člověk ví, že to tady všechno takhle má, tak aby tady právě ale tomu za sebe takhle dostál. Že ho to nutí k tý pravdivosti, abych já to takhle jenom nebral, ale že o to víc pak má člověk ještě tu zodpovědnost.
- M *Jako takovej závazek k té možnosti.*
- KC Hmm. Je to zavazující, ta svoboda, ta volnost, to uspořádání, že je pro každýho vnitřně zavazující. Není to tak, že by to někdo od někoho vymáhal, ale že člověk sám se v tom cejtí sám od sebe k tomu zavázanej.
- KE Já myslím, že s tou svobodou jde i ta zodpovědnost, že když je člověk svobodnej, tak je i zodpovědnej.
- M *Tak ještě se zeptám tady vás na oporu, co právě pro vás je ta největší opora.*
- KB Pro mě právě tady to zaznělo, že chybama tady ten člověk může růst. To je pro mě takové zásadní směřování, někam jít. Myslím, že tady v tý dílně je právě ten prostor bejt tady. Ta dílna je vlastně na cestě. Člověk tady může s tím hejbat a přetvářet a stejně tak i já vnitřně. A to je pro mě důležitý, protože já chci se rozvíjet, chci jít dál.
- J Tak myslím že hodně záleží na těch vztazích mezi náma, a že vlastně jsou tam jakoby zákonitosti, který stejně ten člověk má v sobě, který musí dodržovat i když tam nejsou ti, někdo nadřazenej a někdo podřazenej.
- M *...mně to zní moc hezky, že tohleto, tak jak to máte vám dává ještě mnohem větší impulzy a že to potom je i znát na těch klientech. Děkuji za ty příklady a za ta slovo, že už se to i hůř popisuje, protože to vlastně je možná i mimo oblast těch slov a takové té běžné komunikace.*

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
RNDr. KOČÍ Lenka	Na Petynce 30, Praha	I10310

TÉMA ČESKY:

Lidský vztah v pomáhajících profesích

NÁZEV ANGLICKY:

Human relationship in helping professions

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Vladimír Řehan - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Rešerše vztažné literatury
2. Formulace výzkumného problému, otázek, případně hypotéz
3. Volba výzkumného souboru a metod
4. Realizace terénního sběru dat
5. Vyhodnocení výsledků a jejich statistické zpracování
6. Diskuze výsledků
7. Písemné vypracování magisterské práce

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Hájek, K. (2007). Práce s emocemi pro pomáhající profese. Praha: Portál.
Hawkins, P., Shohet, R. (2004). Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál.
Jůn, H. (2010). Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách a ve zdravotnictví. Praha: Potrál.
Kopřiva, K. (2006). Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál.
Křivohlavý, J. (1998). Jak neztratit nadšení. Praha: Grada.
Mahrová, G., Venglářová, M. a kol. (2008). Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním. Praha: Grada Publishing.
Schmidbauer, W. (2000). Psychická úskalí pomáhajících profesí. Praha: Portál.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: