

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bakalářská práce

Marie Pokorná

Problematika týmové spolupráce pracovníků
v sociálních organizacích

Olomouc 2017

vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph. D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Problematika týmové spolupráce pracovníků v sociálních organizacích“ vypracovala samostatně a pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce. Uvedla jsem všechny použité zdroje.

V Olomouci dne 11. 4. 2017

.....
Marie Pokorná

Poděkování

Děkuji Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce a poskytnuté cenné rady a podněty. Rovněž děkuji celé své rodině za podporu při zpracování práce. V neposlední řadě chci také poděkovat všem zúčastněným respondentům, kteří byli ochotni poskytnout potřebná data pro výzkum.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Marie Pokorná
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph. D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Problematika týmové spolupráce pracovníků v sociálních organizacích
Název v angličtině:	The Issue of Teamwork in Social Organizations
Anotace práce:	Práce se zabývá problematikou týmové spolupráce se zaměřením na její fungování v sociálních organizacích. Teoretická část práce zachycuje vývoj managementu v kontextu nového pohledu na pracovníka, dále se zaměřuje na týmovou spolupráci, která je v poslední kapitole obohacena o specifické faktory, které působí v sociálních organizacích. Empirická část se orientuje na výzkum mezi vedoucími pracovníky Domovů se zvláštním režimem. Výzkum je zaměřen na jejich přístup k týmové spolupráci, vztahům na pracovišti, klientům a životu. Zjišťuje také jejich vztah ke specifickým sociálních organizací a sociální práce.
Klíčová slova:	management, řízení lidských zdrojů, týmová spolupráce, týmové role, budování týmu, sociální organizace, sociální práce, případový management, specifika týmové spolupráce v sociálních organizacích, vyváženost osobního a profesního života
Anotace v angličtině:	This work deals with the issues of team cooperation, focusing on its functioning in social organizations. Theoretical part describes the development of management in the context of the new view of a worker. Furthermore it studies team cooperation, which is in the last chapter enriched by specific factors present in social organizations. Empiric part consists of the research among leading workers in Home with the Special Regime. The research aims at their attitudes towards team cooperation, working place relationships, clients and their lives. It also shows their approach to the specifics of social organizations and social work.
Klíčová slova v angličtině:	management, human resource management, teamwork, team cooperation, team roles, teambuilding, social organizations, social work, case management, specifics of teamwork in social organizations, work life balance

<p>Přílohy vázané v práci:</p>	<p>Příloha č. 1 Přístupy k managementu Příloha č. 2 Personální činnost – vzájemné vztahy Příloha č. 3 Řízení lidských zdrojů Příloha č. 4 Role v pracovních skupinách Příloha č. 5 Role v pracovních týmech Příloha č. 6 Typologie osobností ve vztahu k týmu Příloha č. 7 Přístupy k budování týmů Příloha č. 8 Motivace Příloha č. 9 Mobbing Příloha č. 10 Typologie manipulátorů Příloha č. 11 Kultura organizace Příloha č. 12 Rozhovor, zpětná vazba a metoda asertivních obligací v sociální práci Příloha č. 13 Syndrom vyhoření Příloha č. 14 Metody týmové supervize Příloha č. 15 Charakteristika vybraných zařízení Příloha č. 16 Smlouva o zpracování poskytnutých informací Příloha č. 17 Smlouva o zpracování poskytnutých informací a pořízení zvukového záznamu Příloha č. 18 Zpracované interview s týmy A a B Příloha č. 19 Shrnutí odpovědí</p>
<p>Rozsah práce:</p>	<p>82 s.</p>
<p>Jazyk práce:</p>	<p>CZ</p>

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1 MANAGEMENT V KONTEXTU NOVÉHO POHLEDU NA PRACOVNÍKA.....	10
1.1 Historický vývoj a významné osobnosti managementu	11
1.2 Behaviorismus a vývoj sociálních přístupů jako základ týmové spolupráce.....	13
1.3 Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	16
2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	18
2.1 Funkce a velikost pracovních týmů	19
2.2 Role, kompetence a typologie členů týmu.....	20
2.3 Teambuilding a formování týmů.....	22
2.4 Cíle, strategie a metody týmové práce	24
2.5 Efektivita týmové práce a její zvyšování.....	26
2.6 Překážky a bariéry týmové spolupráce	28
3 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE V SOCIÁLNÍCH ORGANIZACÍCH	31
3.1 Kultura a etika organizace	33
3.2 Osobnost člověka jako „pracovní nástroj“	35
3.3 Týmová supervize.....	40
3.4 Týmy pracovníků ve vztahu k vybrané cílové skupině klientů organizace	43
3.5 Case management a multidisciplinární týmy	44
II. EMPIRICKÁ ČÁST	
4 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA A ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	48
4.1 Cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek	49
4.2 Charakteristika vybraných zařízení	51
4.3 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku	52
5 ZPRACOVÁNÍ, OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ, INTERPRETACE.....	54
5.1 Tým	54
5.2 Osobnost a přístup ke klientům a práci	58
5.3 Motivace	61
5.4 Překážky a bariéry	62
5.5 Specifika v sociálních organizacích	63
5.6 Osobnost a práce v sociálních organizacích	65
6 ZÁVĚRY VÝZKUMU.....	68
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	74
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A SCHÉMAT.....	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	82
PŘÍLOHY	

*„Základním zákonem lidských bytostí je jejich vzájemná závislost.
Člověk je člověkem prostřednictvím druhých.“*

- Desmond Tutu



Obrázek č. 1 *Přes jezero – Týmová spolupráce je klíč / Across the Lake – Teamwork is key*
(ImmortalTimeKeeper, DeviantArt, © 2016-2017)

ÚVOD

Osobní motivací pro volbu tohoto tématu jsou moje pozitivní zkušenosti s fungujícím pracovním týmem. Spolupracující tým považuji za jeden ze základních motivačních faktorů, zejména při práci v organizacích, kde je předmětem zájmu klient a jeho blaho. Hlavním cílem práce je analyzování dosavadních poznatků problematiky týmové spolupráce a prostřednictvím výzkumu objasnit souvislosti mezi týmovou spoluprací a faktory působící při výkonu práce v sociálních organizacích. Dílčím cílem práce je popis historického pohledu na pracovníka v kontextu managementu, analyzování oblasti týmové spolupráce a specifikace týmové spolupráce v sociálních organizacích.

V první kapitole teoretické části prezentuji vývoj managementu a myšlenky jeho představitelů v kontextu nového pohledu na pracovníka. Zabývám se i personálním řízením, které týmovou spoluprací ovlivňuje péčí o lidské zdroje.

Druhá kapitola přináší pohled na týmovou spoluprací, která v sobě obsahuje témata jako je funkčnost a velikost týmu, týmové role, budování a formování týmu. Tým potřebuje ke svému fungování adekvátní cíle a strategie, které může úspěšně naplňovat za pomoci speciálních metod pro práci v týmu. Od toho se odvíjí jeho efektivita. Při práci se mohou také objevit překážky a bariéry. Všechna tato témata jsou předmětem druhé kapitoly.

Třetí kapitola obsahuje témata spojená se specifikami týmové spolupráce v sociálních organizacích. Prezentuje problematiku kultury a etiky sociálních organizací. Orientuje se na multidisciplinární spoluprací a case management. Ve vztahu k týmům zdůrazňuje týmovou supervizi. Středem zájmu je také pracovník, jehož vlastnosti, dovednosti a schopnosti se stávají „pracovním nástrojem“. Musí také rozumět své psychické i fyzické stránce osobnosti a umět sám sebe reflektovat. Vzhledem k tomu je pro něj nezbytné umění vyvážit svůj osobní a profesní život.

Empirická část přináší pohled dvou týmů z Domovů se zvláštním režimem na problematiku týmové spolupráce a faktory působící v sociálních organizacích. Práce s cílovou skupinou Domovů se zvláštním režimem mě velmi oslovila již během odborné sociální praxe. Vzhledem k psychické i fyzické náročnosti této práce je v tomto typu zařízení nezbytné, aby zde pracovníci kooperovali na nejvyšší úrovni. Funkčnost týmu odráží přístup vedoucích pracovníků a jejich styl řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT V KONTEXTU NOVÉHO POHLEDU NA PRACOVNÍKA

Management je věda interdisciplinární, která v sobě obsahuje problematiku týmové spolupráce. Dle WEIHRICHA A KOONTZE (1993, s. 16) je management definován jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ Definice je rozšířena o hlediska, jak manažeři uskutečňují plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování, dále o použití managementu v různých druzích organizací, o aplikaci managementu manažery na různých řídicích úrovních a o cíle manažerů, které jsou stejné: vytvářet zisk a spojit řízení s produktivitou, v níž je zahrnuta efektivnost a účinnost. (Wehrich; Koontz, 1993, s. 16)

Je zřejmé, že management ve vztahu k sociálním organizacím je velmi specifický, protože se jedná o druh organizací, jejichž hlavním cílem není vytvářet zisk, ale naopak je kladen větší důraz na produktivitu, efektivnost, účinnost a s tím spojený cíl spočívající v adekvátní pomoci klientovi nebo převzetí kontroly nad klientem. Je důležité si uvědomit, že i neziskové organizace zisk vytváří, ale reinvestují ho zpět do organizace. Smyslem úspěšného managementu je zákazník na prvním místě. Ve smyslu práce v sociálních organizacích se jedná o přednost klientových zájmů před profesními.

Management v sociálních organizacích se soustřeďuje na skutečnost, že **hlavním produktem je sociální služba**, která je definována v zákoně č. 108/2006, o sociálních službách, jako „*činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.*“ Ústředním orgánem státní správy pro sociální služby je Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV). (Zákon č. 108/2006, Sb. § 3)

Týmová spolupráce je výsledkem kvalitního strategického plánu v oblasti managementu podniku. Především v sociálních organizacích je nezbytné umět řídit činnost podniku tak, aby bylo efektivně nakládáno s lidským zdrojem. Při správném fungování managementu podniku, tým adekvátně spolupracuje a v konečném důsledku jsou uspokojeny zakázky klienta. Pro celistvé pochopení problematiky týmové spolupráce a jejího vývoje je důležité stručně nastínit **historický vývoj managementu**. První zmínky o efektivním řízení podniku přináší i **nový pohled na pracovníka**, který zastává určité místo v pracovním procesu a také nachází místo mezi svými kolegy.

1.1 Historický vývoj a významné osobnosti managementu

Management se vyvíjel od doby, kdy se lidé pokusili dosáhnout společnou prací stanoveného cíle. Moderní teorie operačního managementu jsou rozvíjeny od 20. století. Přemýšlení a teoretizování, ohledně řízení a stanovování strategických plánů ve všech oblastech podniku, existovalo již dříve. Management lze historicky rozdělit dle různých pojetí na vědecký management, moderní teorie operačního managementu, behaviorismus, teorie systémů a moderní pojetí. (Weihrich; Koontz, 1993, s. 26, 39-42)

Techniky managementu bývají v současné literatuře uváděny také jako funkce manažerů. Soustavu technik vytvořil představitel moderní teorie operačního managementu – francouzský průmyslník Henri **Fayol**. Zaměřil se na funkce manažerů. FAYOL (1931, s. 57-120) funkce manažerů definuje jako „*předvídavost, organisace, přikazování, koordinování a kontrolu*“. Přínos jeho osobnosti pro vědu je shledáván ve stanovení principů, které jsou označovány jako Fayolovy principy, též jako obecné principy managementu. Věnoval jim podstatnou část svého díla *Administration industrielle et générale* (Zásady správy všeobecné a správy podniků). FAYOL (1931, s. 33-57) uvádí, že se jedná o „*dělbou práce, autoritu a odpovědnost, kázeň, jednotné přikazování, jednotné řízení, podřízení částečného zájmu celku, plat zaměstnanců, centralisaci, stupnice hodnosti, pořádek hmotný a sociální, slušnost, stálost personálu, iniciativu a jednotu personálu*“.

Význam Fayolových principů je aktuální i v současnosti, i přestože je formuloval začátkem minulého století. Principy musí být vnímány v rovině organizace, ve které jsou užity. V podniku mohou nastat okolnosti, za kterých nelze uplatnit všechny principy zároveň.

Posuneme-li se ve vývoji dále do historie, dostaneme se k samotnému zakladateli vědeckého managementu. Frederick Winslow **Taylor** měl na management a jeho vývoj největší vliv. WEIHRICH a KOONTZ (1993, s. 40-41) uvádějí, že Taylor je: „...*všeobecně znám jako ,otec vědeckého managementu‘. Jeho patenty ho učinili natolik zámožným, že v roce 1901 odešel ve věku 45 let do důchodu a zbývajících 14 let svého života věnoval bezplatnému poradenství a přednáškové činnosti na podporu svých idejí vědeckého managementu. Byl přesvědčen, že použitím vědeckých metod řízení, místo používaných tradičních metod nebo řízení „od oka“, lze dosáhnout zvýšení produktivity, aniž by bylo nutné zvýšit pracovní úsilí. Taylor viděl v produktivitě odpověď na otázku, jak dosáhnout vyšších mezd a vyšších zisků.*“.

Jeho myšlenky jsou označovány jako základní. Významná díla, v nichž se zabýval především efektivitou podniku a jeho strategií, jsou *Shop management*, *Principes od Scientific Management* a *Testimony before the Special House Commitee*. Snažil se, aby každý podnik vykazoval nejvyšší možnou produktivitu, která přináší užitek pracovníkům i vlastníkům. Smysl své teorie viděl ve vyšší efektivitě práce všech dělníků ve výrobním procesu. Záleželo mu na ergonomii a normování. Přináší managementu také humanitu, přikládá význam školení pracovníků, a především vytváření vztahů na pracovišti, vedoucí k efektivnosti podnikového výstupu. V tomto duchu můžeme již při vzniku vědeckého managementu spatřit prvky směřující k nutnosti budovat kvalitní pracovní tým. (Weihrich; Koontz, 1993, s. 41)

Nejvýznamnějšími následovníky Taylora, věnující se vědeckému managementu, byli Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth a Lilian M. Gilbreth.

Gantt klade důraz na pracovníky a zabývá se jimi do větší hloubky než samotný Taylor. „*Poukazoval na nutnost vzdělávání manažerů i pracujících a uvědomoval si, že ze všech problémů řízení má největší význam problém řízení lidí. ... Gantt je některými sociálními historiky považován za největšího sociálního vynálezce dvacátého století.*“ Vědecký management se začal postupně úspěšně rozvíjet a pomalu se orientoval nejen na zvýšení produktivity, ale i na práci s lidským zdrojem. Gantt k rozvoji vědy přispěl sestavením „Ganttova diagramu“ (diagram pro projektové řízení znázorňující posloupnosti činností v čase představující významný prvek v rozvoji efektivní kontroly). (Weihrich; Koontz, 1993, s. 44, 575)

Jako první začali poskytovat poradenské služby v oblasti zvyšování produktivity lidské práce **manželé Gilbrethovi**. Lilian Gilbrethová byla jedna z prvních doktorek v oblasti průmyslové psychologie. V roce 1914 napsala knihu *Psychology of Management*. Je právem nazývána „první dámou managementu“, protože věnovala, společně se svým manželem, mnoho úsilí poradenské činnosti v oblasti lidské práce. Zkoumala lidské aspekty práce. S Frankem Gilbrethem dospěli k závěru, že je nutné „*na prvním místě vidět člověka a snažit se poznat jeho osobnost a jeho potřeby.*“ Gilbrethovi významně přispěli svými myšlenkami o průmyslové psychologii k nové koncepci managementu, která se zaměřuje na člověka a uplatňuje sociálně systémový přístup, orientující se na vedení pracovního týmu ke spolupráci. (Weihrich; Koontz, 1993, s. 44-45, 49)

1.2 Behaviorismus a vývoj sociálních přístupů jako základ týmové spolupráce

Lilian Gilbrethová ve zmíněné knize *Psychology of Management* uvádí do praxe myšlenky vznikající s rozvojem behaviorismu, kterému položil základy Hugo **Münsterberg** označovaný za „otce průmyslové psychologie“. Studoval v Lipsku a na lékařské fakultě v Heidelbergu. Jedním z jeho významných děl je *Psychology and Industrial Efficiency* z roku 1912 ve kterém naznačil důležitost vzájemných vztahů mezi manažery a pracovníky, jejichž zlepšení v konečném důsledku může vést ke zvýšení životní úrovně. Zabýval se otázkami, jak vyhledávat osoby, jejichž psychická stránka je vhodná pro výkon konkrétní práce, dále jaké psychologické podmínky musí být nastoleny, aby s ohledem na individuální hledisko vyvolávaly uspokojení z práce, a jakým způsobem může povolání ovlivnit pracující, aby dosahovali nejlepších výsledků. (Wehrich; Koontz, 1993, s. 49)

Tyto otázky jsou aktuální i v současnosti. Pro budování týmové spolupráce je důležité znát psychickou stránku jednotlivých členů týmu a rozpoznávat psychické podmínky, které přináší uspokojení jednotlivce. Z toho vychází efektivnější práce usnadňující dosažení týmového cíle. V sociálních organizacích potřeba znalosti uvedených faktorů nabývá významnosti, protože psychická stránka pracovníků je více zatěžována a pracovní podmínky se podstatně odlišují vlivem zaměstnavatelů a typem organizace.

Dalším významným představitelem behaviorismu byl Walter Dill **Scott**, který se zabýval otázkami psychologie podnikového managementu. Scott se zaměřoval na marketing a s ním související reklamu, ale také na personální management. Napsal díla *The Theory of Advertising* a *The Psychology of Advertising*. V pozdější době se stal prezidentem Northwestern University v Chicagu, která dodnes o Scottovi píše jako o člověku, který se zapsal do dějin a byl jedním z jejich nejlepších prezidentů. (Northwestern University Archiv, ©2009)

Vlivem behavioristických představitelů se postupně začala rozvíjet teorie skupinového chování a další sociálně systémové přístupy. V těchto teoriích můžeme spatřovat základy personálního managementu a s ním související problematiku týmové spolupráce. Mezi tyto představitele řadíme Maxe Webera, Émile Durkheima, Vilfreda Pareta, Eltona Maya a Chester Barnarda.

Max **Weber** zakládal své teorie na myšlence, že je důležité vnitřně strukturovat organizaci a ujasnit pracovníkům jejich povinnosti a práva. Důležitá je také administrativa a byrokracie uvnitř podniku. Nutnost byrokracie přináší i negativní dopady na smýšlení pracovníků: *„racionální kalkulace redukuje každého pracovníka na kolečko v soustrojí byrokratického stroje a ten, vida sám sebe v tomto světle, bude se pouze pít po tom, jak se přeměnit v o něco větší kolečko.“*, tím dochází k prosazování osobních zájmů nad zájmy týmu a dochází k úpadku týmové spolupráce. Administrativní úkony jsou nezbytnou složkou každé organizace a je důležité, aby byly rozloženy mezi jednotlivé pracovníky, zaměstnané v této oblasti podniku tak, aby se každý cítil jako „rovnocenná součást tvořící největší kolečko“. (Pechová, 2001, s. 465)

Sociálně systémový přístup k managementu rozvíjel i Émile **Durkheim**, který se zabýval skupinami v organizaci. Tvrdil, že každé sociální uskupení se dá řídit nastavením hodnotového žebříčku a stanovením norem. Durkheim řešil otázky dělby práce ve vztahu k mravním hodnotám. Ve svém díle *De La Division Du Travail Social* (Společenská dělba práce, překlad do českého jazyka v roce 2004) definuje lidským způsobem uspořádání „týmů ve společnosti“ na základě individuálních potřeb jednotlivců, ve kterých můžeme hledat morální východisko pro uspořádání týmů v sociálních organizacích, s cílem promítnout pracovní vazby jednotlivců do osobní příp. společenské roviny.

DURKHEIM (2004, s. 54-55) uvádí: *„Každý ví, že máme rádi to, co je nám podobné, každého člověka, který cítí a uvažuje jako my. Neméně častý je opačný jev... Jestliže jedna (pozn.: ze dvou osob) vlastní něco, co druhá nemá, ale touží po tom, je to ve skutečnosti východisko pozitivního kouzla. Proto teoreticky uvažující člověk jemného ducha pociťuje zcela výjimečnou sympatii k praktickým lidem přímého úsudku a bystré intuice; ostýchavému člověku jsou sympatičtí lidé rázní a odhodlaní, slabému silní a naopak. I když jsme sebevíc nadaní, stále nám něco schází; i ti nejlepší z nás pociťují svou nedostatečnost. Proto hledáme u svých přátel kvality, které nám schází, neboť spolu s nimi máme určitým způsobem podíl na jejich povaze a cítíme se méně neúplní. Tak se tvoří malé kroužky přátel, kde každý má úlohu odpovídající své povaze, v nichž dochází ke skutečné výměně vzájemných služeb. Jeden ochraňuje, druhý utěšuje, ten radí, druhý koná ... a tato dělba funkcí nebo, abychom užili posvěceného výrazu, tato dělba práce determinuje přátelské vazby. To nás vede k nutnosti uvažovat o dělbě práce z nového úhlu pohledu. V tomto případě jsou totiž hospodářské služby, které může poskytnout, něčím málo významným ve srovnání s morálním dopadem.“*

Vilfredo **Pareto** je dalším představitelem sociálních přístupů v managementu. Je nazýván „otcem sociálně systémového přístupu“. Společnost vnímal jako skupinu nezávislých jednotek. Představovala pro něj systém plný mnoha podsystémů. Sociální systémy mají dle jeho názoru tendenci usilovat o dosažení rovnováhy mezi rušivými vlivy z jejich vlastního prostředí i z okolí. Systém se ve své vlastní existenci snaží udržet stabilitu v případě, že je narušován. Ve vztahu k politice tvrdil, že úkolem elity společnosti je udržovat sociální systém. (Wehrich; Koontz, 1993, s. 50,60)

V souvislosti se sociálně systémovými přístupy byla realizována v hawthornských závodech firmy General Electric tzv. Hawthornova studie, na které se významně podílel Elton **Mayo**. Studie se zabývala vlivem technických podmínek na produktivitu práce, ale nepřinesla očekávaný výsledek. Právě Mayo věnoval této skutečnosti pozornost. Začal zjišťovat důvody jejího selhání. Zjistil, že na výkonnost pracovníků působí morálka, vztahy, spolupráce uvnitř skupiny a efektivní management, nahlízející na pracovníky v humánní rovině. Zjištění je označováno jako Hawthornův účinek a můžeme ho považovat za první výzkum dokazující nutnost efektivního fungování pracovního týmu. (Wehrich; Koontz, 1993, s. 50-51) (McGrath; Bates, 2015, s. 28-29)

Sociálním systémům v podniku věnoval pozornost také Chester **Barnard**. Jeho spis *The Functions of the Executive* je jednou ze základních publikací managementu. „Došel k závěru, že hlavním úkolem vedoucích je zabezpečení systémové spolupráce prostřednictvím udržování společného úsilí ve formální organizaci. Navrhl všezahrnující sociálně systémový přístup k řízení.“ (Wehrich; Koontz, 1993, s. 52, 60)

V současnosti je obtížné říct, jaké teorie a přístupy k managementu jsou považovány za hlavní. Představitelem současného pojetí managementu byl Peter Ferdinand **Drucker**, který se zabýval oblastí všeobecného managementu. Dále W. Edwards **Deming** a také Laurence **Peter**, zabývající se kompetentností pracovníků k výkonu jejich povolání a kariérním růstem. Nejúspěšnější knihu v oblasti managementu *Theory Z* napsal William **Ouchy**. Vlastnostmi předních společností se zaměřením na příčiny jejich úspěchů, se zabývali Thomas **Peters**, Robert **Waterman** a Nancy **Austin**.

KOONTZ a WEHRICH (1993, s. 52-62) ve vztahu k současným přístupům k managementu hovoří o tzv. „**džungli teorií managementu**“, která je charakteristická chaosem v tom, co je management, dále také v jednotlivých přístupech, hlediscích a analýze manažerských činností. Vznik nových přístupů, změny a současný stav má charakter džungle.

Jednotlivé přístupy jsou empirický (případový), interpersonální behavioristický, skupinové chování, spolupracující sociální systémy, sociálně-technické systémy, teorie rozhodování, systémový přístup, matematický přístup („věda managementu“), kontingence (situační přístup), manažerské úlohy, McKinseyův rámec „7S“ a operační přístup. Jednotlivé přístupy jsou blíže vymezeny v příloze č. 1.

1.3 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

V předchozích podkapitolách byly představeny základy managementu se zaměřením na postavení pracovníka. Management je široká oblast aktivit podniku, ale pro sociální organizace je jeho nejvýznamnější částí personalistika a řízení lidských zdrojů.

V sociálních organizacích je nejefektivnější sdílení stejných hodnot. Personální činnosti podniku se odvíjí právě od této skutečnosti. Personální činnost se zaměřuje na práci s lidským kapitálem. V organizacích, kde funguje týmová spolupráce, je lidský kapitál základem úspěšnosti podniku. Specifickou strategií lidských zdrojů je řízení lidského kapitálu, které se zaměřuje na péči o lidské zdroje. Při týmové spolupráci v sociálních organizacích se zabýváme zejména oddaností a angažovaností pracovníků, dále jejich schopnostmi, odborností, motivací, vyhořením, vzděláváním a také kulturou organizace.

ARMSTRONG (1999, s. 43) uvádí, že první definice **personálního řízení** pochází z roku 1993 od Personnel Standards Lead Body (Velká Británie): „*Personální řízení umožňuje managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístupy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku... podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.*“ To znamená, že vytváří prostředí, které umožňuje managementu získávat, vzdělávat a motivovat pracovníky, kteří naplňují podnikové cíle. Umožňuje navazovat kooperativní spolupráci s různými jinými organizacemi. Personální řízení také posiluje vzájemné vztahy a podporuje týmovou práci uvnitř podniku. Dále také řídí změny, rozvíjí lidský potenciál a poskytuje řadu dalších služeb. Personální řízení zajišťuje činnosti, které jsou závislé na fungování nejrůznějších vzájemných vztahů. Tyto činnosti jsou přehledně zobrazeny v příloze č. 2.

Nejvýznamnější pro rozvoj týmové spolupráce je **teorie řízení lidských zdrojů**, která se mírně odlišuje od personálního řízení. Personální řízení považuje pracovníky za náklad, zatímco řízení lidských zdrojů je vnímá jako aktiva. ARMSTRONG

(2015, s. 47-48) uvádí: „Řízení lidských zdrojů je považováno jen za soubor iniciál nebo za staré víno v nové lahvi... oproti personálnímu řízení má přínos přinejmenším v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholného managementu, a to jako součást strategického plánování organizace.“ Sociální organizace vnímáme jako organizace poskytující veřejnou službu. Obecná strategie lidských zdrojů je dle tohoto autora vymezena následovně: „Jediná strategie lidských zdrojů, kterou (v sociálních organizacích) skutečně potřebujete, je jasné a srozumitelné vyjádření hodnot a jejich prosazování, bez správných hodnot můžete na vše ostatní klidně zapomenout.“ (Armstrong, 2015, s. 47-48, 72)

Lidský kapitál dle ARMSTRONGA (2002, s. 72): „představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ V tomto smyslu jsou pracovníci vnímáni jako „soubor dovedností, které si mohou zaměstnavatelé pronajmout“. Pro efektivní řízení lidského kapitálu musíme přijímat a posuzovat jednotlivé charakteristiky pracovníků, kterými jsou individuální rozdíly, postoje, názory, osobnost, orientace, přístupy a především role, které zastupují při vykonávání práce. Pro celistvost vymezení řízení lidských zdrojů, a pro srovnání s personálním řízením, je v příloze č. 3 uvedena tabulka, zobrazující okruh činností řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2002, s. 72, 149)

Shrnutí

Vymezili jsme historický vývoj managementu a zmapovali jeho nejvýznamnější představitele včetně směrů a pohledů, které se sebou přinášejí. Ve smyslu týmové spolupráce se jako nejvýznamnější jeví vývoj sociálních přístupů a jejich představitelé, kteří zdůrazňují vnímání pracovníka, jako nejdůležitější prvek pracovního procesu a s ním související efektivitu a produktivitu práce. Péči o pracovníka, jako zdroj, zajišťuje personální řízení a jeho činnosti, které využívají teorii řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů nakládá s pracovníkem jako se souborem dovedností, jež je třeba učit, zdokonalovat a motivovat.

2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Pro člověka je příznačné sdružování do skupin ve všech aspektech života. VALIŠOVÁ (2002, s. 93) odkazuje v tomto směru na německý gestaltismus a jeho představitele, zejména K. Koffku a K. Lewina, jejichž teorie se zabývaly dynamickými celky, které se vzájemně liší závislostí členů. Lewinova psychologie pole studuje motivace lidského chování ve skupinách. Podstatou skupiny je vzájemná závislost členů.

Skupina pracovníků není týmem. Pro dosažení nejvyšší efektivity pracovníků musíme věnovat značné úsilí pro přetvoření pracovní skupiny na pracovní tým. Hlavní znaky pracovního týmu jsou dle KRÜGERA (2004, s. 14-15): *„všichni táhnou za jeden provaz, všichni sledují tentýž cíl, příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu, organizace týmu je jasná, pevná a závazná, motivace přichází zevnitř, konkurence je zaměřena směrem navenek, informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně a mezi jednotlivými členy a v týmu vůbec panuje důvěra.“* HAYES (2005, s. 54, 58) v této souvislosti uvádí: *„pracovní skupinu tvoří několik lidí, kteří jsou díky své práci v pravidelném kontaktu, tým tvoří několik lidí, kteří mají zvláštní úkol a pracují společně na jeho splnění. ... Tým je skupina aktivně spolupracující na dosažení stejného cíle. ... Jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.“*

Pojem tým vychází z oblasti sportu. Zásady z okruhů sportu můžeme prakticky aplikovat i na management. Každý sportovní tým má jasně vymezený počet členů, a proto každý zná svou roli. Týmová práce nesmí být pohlcena skupinovou. Faktor rozlišující skupinu od týmu je velikost, tj. počet členů. V tomto smyslu je pak pro skupinu příhodnější větší počet členů – čím víc, tím líp. Skupina má vůdce a ostatní role, přičemž se ztrácí osobitý přínos jednotlivců (to můžeme vidět např. u hierarchie náboženských skupin). Pokud se setká několik málo členů skupiny, jejich práce a smýšlení jsou jiné. Takováto podskupina funguje zcela odlišně, protože jednotliví členové hájí svoji osobní identitu. Takto fungující podskupinu můžeme označit jako tým. (Belbin, 2013, s. 14-15)

Pro porovnání uvádí BELBIN (2013, s. 115) šest rozdílů mezi týmem a skupinou. První shledává ve velikosti, která je v týmu omezená. Druhý rozdíl můžeme nalézt ve výběru členů, který je v týmu zásadní a důležitý, ale ve skupině je nepodstatný. Třetí rozdíl spočívá ve stylu vedení, který v týmu rotuje a všichni participují, ale ve skupině je vedení sólové, je otázkou jednotlivce. Čtvrtý rozdíl je ve vnímání jednotlivých členů, porozumění, vzájemném poznání a společné práci, které jsou charakteristické pro tým, ve skupině je vnímání zaměřeno na vůdce.

Pátý rozdíl se opírá o styl práce, v týmu jsou rozděleny role, které jsou koordinované, oproti tomu ve skupině panuje konformismus, sblížování názorů a potlačení individuality. Poslední, šestý rozdíl, se zakládá na duchu práce, který je v týmu dynamický na rozdíl od skupiny, kde se usiluje o sounáležitost a panuje perzekuce opozice.

2.1 Funkce a velikost pracovních týmů

Základní funkce týmu jsou dvě – formální a neformální. KOLAJOVÁ (2006, s. 18-19) uvádí, že **funkce formální** je „*koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek, které směřují k plnění úkolů*“. Oproti tomu **neformální funkce** „*směřují k naplnění potřeb členů*“.

Formální týmy jsou většinou založeny vedoucím pracovníkem, který shledává nutnost vyřešení problému týmem pracovníků, přičemž vychází z cílů organizace. Toto uskupení do týmu může fungovat krátkodobě (končí vyřešením úkolu) nebo dlouhodobě. Funkce formálního týmu spočívají ve vyřešení problému spoluprací jednotlivých členů, kteří se vzájemně podporují, rozvíjí své myšlenky a kreativitu. Pracovníci spolu kooperují i v rámci dalších oddělení, hledají řešení, poskytují si navzájem kritické posouzení alternativních možností. Vzájemně se učí a pečují o své členy – odborně a psychologicky. (Kolajová, 2006, s. 18-19)

Neformální týmy fungují především za účelem uspokojení potřeb ve volném čase a nesouvisí s profesním posláním jedince, ale na pracovišti mohou také vznikat. Svoji funkcí uspokojují základní lidské potřeby jako je láska a přátelství, uznání, sebeurčení, chápání sociální reality, omezení frustrace, odbourávají pocity nejistoty a poskytují řešení mezilidských problémů. (Kolajová, 2006, s. 18-19)

Velikost pracovního týmu má významný vliv na jeho fungování. KOLAJOVÁ (2006, s. 19) uvádí, že nejčastěji se autoři zmiňují o **pěti členech**. Dodává, že pětičlenný tým není závazným pravidlem a nemusí fungovat všude. Výhodu shledává ve skutečnosti, že tento tým je malý pro ideální vytvoření mezilidských vztahů a zároveň dostatečně velký pro dělbu práce. KOLAJOVÁ (2006, s. 19) odkazuje na přístupy Stiglitze, který zmapoval sedm faktorů, působících na optimalizaci počtu pracovníků v týmu. Jedná se o podobnost nebo rozdílnost práce, fyzickou vzdálenost pracovníků, složitost činnosti, kvalifikaci, rozsah nutné koordinace, pracnost plánování a přítomnost asistentů.

KRÜGER (2004, s. 33) shledává ideální **počet pracovníků v čísle ± 7**, které označuje, jako číslo pro oblast mezního efektu pro produktivitu týmu. Svůj názor obhajuje skutečností, že ve skupinách s méně než pěti členy, působí synergický faktor a naopak, v týmech s více než jedenácti členy dochází namísto společné činnosti ke společné poradě a přednášce nebo k rozpadu na týmy s menším počtem členů.

BELBIN (2013, s. 14-15) tvrdí, že ideální tým má **čtyři členy**. Když posadíme ke čtvercovému stolu čtyři osoby, nikdo nesedí v čele. Belbin nenamítá také nic proti **pětičlenným** ani **šestičlenným** týmům. Větší počet opět vede k vyměnění vůdce a rozpad týmu na podtýmy. Klesá přínos jednotlivců.

Z dosavadních poznatků odborníků můžeme vyvodit, že tým by měl mít nejméně čtyři členy. Neměl by přesahovat sedm členů. Ideální velikost je pět členů.

2.2 Role, kompetence a typologie členů týmu

Rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem jsme vymezili v předchozích kapitolách. Dle tohoto rozdělení rozlišujeme mezi rolemi v pracovní skupině a rolemi v pracovním týmu. Dle BELBINA (2013, s. 107-108) rozlišujeme: Team role (Týmové); Functional role (Funkční); Professional role (Profesionální); Work role (Pracovní) a Role-fulfilment (Role spojené s pocitem naplnění vlastní role).

Týmová role vyjadřuje způsoby, kterými přispívá jedinec do mezilidských pracovních vztahů. Funkční role souvisí s výkonností jedince a s jeho pracovním zařazením. Profesionální role jsou spojeny s kvalifikací a poznatky jedince v rámci formálního školení. K úkolům a povinnostem, kterých se ujímají jednotlivci a týmy, se vážou pracovní role. Pracovní role znamenají kategorii práce, kterou jedinec vykonává. V případě, že jedinec nalezne naplnění z výkonu své role a najde svoje místo, hovoříme o role-fulfilment, to můžeme přibližně přeložit jako roli spojenou s pocitem naplnění vlastní role.

Belbin úzce nerozlišuje mezi rolemi v pracovní skupině a rolemi v týmu. Rolemi v pracovních skupinách se více zabývá HAYES (2005, s. 53), ta vymezuje jejich obsáhlý výčet, který je součástí práce jako příloha č. 4.

Pracovní skupina a pracovní tým jsou dvě odlišná uspořádání pracovníků. Zatímco role v pracovních skupině jsou rozsáhlejší, model rolí v pracovním týmu je o něco menší. Rozdělení

týmových rolí sestavila HAYES (2005, s. 55), vycházející z minulých i současných myšlenek Mereditha Belbina. Rozdělení týmových rolí je součástí práce jako příloha č. 5.

Každý efektivně pracující tým potřebuje širokou škálu týmových rolí. Několik rolí může v týmu zastávat i jeden pracovník. Pokud některá role chybí, je to znát na odevzdaném úkolu. Delegování rolí a jejich systematické rozložení mezi pracovníky je nezbytné pro splnění týmových cílů.

Musíme mít na paměti, že každá role má své slabé stránky, ty můžeme vnímat jako přípustné a nepřípustné. Nepřípustné stránky týmové role zpomalují a znesnadňují naplňování týmových rolí a v týmu jsou neakceptovatelné. To, co je pro tým nepřípustné, si musí stanovit všichni členové týmu sami. Stanovení nepřípustných hranic by mělo proběhnout při stanovování cílů týmové práce.

Mezi obvyklé **nepřípustné stránky** můžeme dle BELBINA (2012, s. 58) zařadit aspekty jako je např. pocit vlastnictví nápadů, zklamávání klientů, zanedbávání následné spolupráce, připisování zásluh pouze vlastní osobě, neschopnost omluvit se a žertovat, cynismus, ironii, neschopnost přijímat zátěž, vyhýbání se stresovým situacím, brzdění práce, obsedantní chování a další. Slabé stránky jednotlivých rolí jsou obvyklým jevem a některé z nich mohou být přípustné.

Existuje obecný souhrn **přípustných slabých stránek** jednotlivých rolí, který sestavil BELBIN (2012, s. 25, 58). Do tohoto souhrnu můžeme zařadit např. nezabývání se detaily, neschopnost efektivní komunikace, zanedbávání praktičnosti, občasnou ztrátu zájmu o úkoly, přenášení své práce na druhé, kritiku, občasné provokující chování nebo sklony k frustraci, úzkostnost, perfekcionalismus, konzervatismus, ovlivnitelnost nebo ulpívání na své specializaci.

Pro určování rolí a kompetencí jednotlivých členů týmu musíme vnímat pracovníky ve vztahu k typologii osobnosti. Myšlenky vychází z Jungovi typologie osobnosti. Typologie se zpravidla určuje dotazníkovým šetřením, které je sestaveno odbornými psychology. Podrobnější členění typologie osobnosti ve vztahu ke členům týmu uvádíme v příloze č. 6. (Čákr, 2009, s. 19)

2.3 Teambuilding a formování týmů

Budování týmů je složitý a dlouhodobý proces, při kterém využíváme techniky, které nejvíce vyhovují požadavkům vnějšího a vnitřního prostředí týmů. Pro volbu vhodných metod práce s týmem musíme nejprve zvolit přístup, který chceme uplatňovat. Přístupy a jejich podrobné vymezení je součástí práce jako příloha č. 7.

Po zvolení přístupu, který chceme využít přichází na řadu samotné formování týmu. Při sestavování zcela nové skupiny, resp. týmu, musíme zachovat **čtyřstupňový proces**. První stupeň zahrnuje **orientaci** v nově vzniklé situaci, pracovník vstupuje s určitým očekáváním, pociťuje nejistotu z nového, někteří berou situaci „do svých rukou“, hledají své místo v týmu, ale většina osob vyčkává, pozoruje a hodnotí ostatní osoby. (Hermonchová, 2006, s. 22)

Ve druhém stupni přichází **konfrontace a konflikt**, které spočívají v tom, že silnější jedinci se snaží prosadit své názory a postupy pro splnění úkolu. Nejprve prosazují normy, které všichni považují za správné, tím ostatní „ořukávají“. Vznikají nové podtýmy. Toto soupeření snižuje výkonnost týmu, která se srovná ve třetím stupni, kdy přichází **konsenzus, kooperace a kompromis**. Tým dosáhne harmonie, která může být falešná. V případě falešné harmonie podřídí pracovníci své spory plnění cíle, přestanou vzájemně soupeřit, ale nastává nezájem o své kolegy. Tuto fázi lze překonat v posledním čtvrtém stupni procesu, kterým je **integrace osobních potřeb a nároků vyplývajících z úkolu**. V této fázi již tým pracuje efektivně, ale stále rutinně a stereotypně. Je třeba věnovat pozornost všem členům např. tím, že se zaměříme na jejich konkrétní osobní potřeby. Po určitém čase musíme změnit role jednotlivých členů, změnit dosavadní dělbu práce, oceňovat stávající práci týmu a zapojovat nové členy. (Hermonchová, 2006, s. 22-23)

Klasický a nejznámější přístup vytvořený Brucem Tuckmanem v roce 1965 zachycuje celý proces týmové práce. Ve fázi **formování** se členové budoucího týmu navzájem poznávají, panuje očekávání, nadšení, ale také nejistota. Ve fázi **bouření** dochází ke sporům proti autoritě, členové se začínají chovat asertivně a zpochybňují jednotlivá rozhodnutí. Při **normování** se tým optimalizuje, kritika a připomínky se přesouvají do konstruktivní roviny. Ve **výkonnostním** stadiu roste efektivita práce, jednotlivci získávají sebedůvěru i důvěru ve své kolegy. V poslední fázi **ukončení** je uskupení pracovníků rozpuštěno a pociťuje úlevu nebo ztrátu, a to v závislosti na dosažených výsledcích. (McGrath; Bates, 2015, s. 112)

Susan Wheelenová vycházela z Tuckamnovi teorie a sestavila svůj model vývoje týmu, který se zakládá na skutečnosti, že skupina dosahuje zralosti až když projede celým procesem spolupráce. V prvním stadiu **infancie** podléhá skupina vlivu vedoucího, panuje konformita a obava jednotlivců z odmítnutí skupinou. **Dospívání** znamená zpochybnění autority vedoucích a vydání se vlastní cestou, vznikají podskupiny a koalice. V **dospělosti** přichází formulace rolí jednotlivců a strukturování skupiny. V poslední fázi **zralosti** tým roste takovým způsobem, jakým si vymezuje role a přijímá odpovědnost. Každý člen hodnotí, v jaké fázi se skupina nachází (dle jeho subjektivního názoru). (McGrath; Bates, 2015, s. 114)

Za zmínku stojí model formování týmu dle Drexlera, Sibbeta a Forrestera, kteří tento proces zobrazují jako **trajektorii odraženého míče**. Nejprve přichází orientace, poté budování důvěry, vyjasnění cíle a zakázek, v této fázi se tým odráží a přichází fáze implementace, výkonů a regenerace.

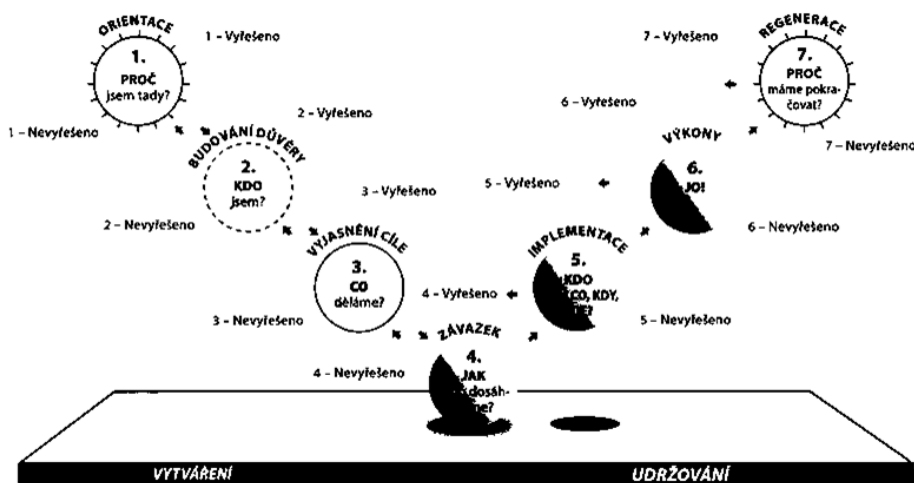


Schéma č. 1 Fáze týmové výkonnosti dle trajektorie odraženého míče

(McGrath; Bates, 2015, s. 108)

Formováním týmů se zabýval také **George Homans**, který zkoumal **prostředí** ovlivňující utvoření týmu a práci v něm. Zmapoval pět faktorů prostředí, které ovlivňují týmovou práci, jsou jimi: fyzická omezení, kulturní a osobnostní přesvědčení a hodnoty, technologické zajištění a zdroje, organizační faktory a socioekonomické faktory. Fáze formování týmu rozlišuje dvě. V **první** jedná tým dle toho, jak mu bylo určeno autoritou, a ve **druhé** fázi vytváří vlastní postupy, to vede k osobnostnímu rozvoji jedinců, i zvýšení produktivity práce. (McGrath; Bates, 2015, s. 110)

Ve vztahu k pracovníkům v sociálních organizacích je při budování týmu nutné zohlednit jejich výrazný nápor na psychosociální stránku osobnosti, které se dotýká každý klient, se kterým pracují. HERMOCHOVÁ (2006, s. 23) tento jev nazývá nepředvídatelným vlivem, který řadí týmy působící v sociálních organizacích k týmům, kde je nutné věnovat se psychosociálním procesům jednotlivých členů, aby byli jednotlivci schopni profesionálně vykonávat práci v týmu. V týmech tohoto typu probíhá neustále psychosociální učení, členové jsou velmi pozorní a citliví právě na tuto stránku své vlastní existence.

2.4 Cíle, strategie a metody týmové práce

Základní podmínkou spokojenosti a úspěšnosti je, aby skupina měla jasný, hodnotný a důležitý cíl. Cíl můžeme dle ARMSTRONGA (2015, s. 71) definovat jako „*výsledky, kterých má být prostřednictvím strategie dosaženo.*“ Bylo zjištěno, že týmy, které byly vnímány jako neúspěšné, měly špatně nastavené cíle, které nebyly jasně určeny nebo se rozpadly na mnoho dílčích. (Hermochová, 2006, s. 26)

Cíle týmu musí být konkrétní, kvantifikované a termínované. Při zajišťování těchto vlastností hovoříme o tzv. **operacionalizaci cílů**. Při formování cíle máme nejdříve zakázku, kterou musíme přeměnit do pěti až sedmi měřitelných cílů. Sestavíme formulář dohody o cílech, ve kterém stanovíme cíle, milníky (dílčí etapy) a konečný termín. Stanovené cíle musí být odsouhlaseny a odhlasovány všemi členy týmu a písemně zaznamenány, to zajistí závaznost mezi pracovníky a vedoucími, tato skutečnost také formuje celou podnikovou kulturu. Při písemném zaznamenání není cílem zahrnout pracovníky administrativou, ale předejít neshodě mezi tím, co kdo říká, jak to myslí a jak to druhý přijímá. Během celého procesu realizuje kouč týmu tzv. **controlling**, tzn. analyzuje přijatá opatření, podporuje cesty k jeho realizaci, objevuje potíže a nabízí mentální a morální podporu spolupracovníkům. (Krüger, 2004, s. 54-58)

Tým může vytvořit cíle, které vyjadřují dílčí přínosy, jejich naplněním sledujeme nadřazené cíle a širší možnosti. Nezbytné jsou cíle vyjadřující úkoly, které jsou odvozeny z konkrétního zadání úkolu. Výstupy týmu musíme být schopni zhodnotit měřitelnými veličinami (podnikohospodářské ukazatele) např. obrat, náklady, výroba apod. Pro měření těmito veličinami jsou nezbytné kvantitativní cíle. Pro týmy v sociálních organizacích jsou také

velmi významné **kvalitativní cíle**, které nejsou jednoznačně měřitelné, ale je nezbytné je alespoň částečně kvantifikovat. (Krüger, 2004, s. 58)

K dosažení cílů potřebujeme **funkční strategie**, které můžeme dle ARMSTORNGA (2015, s. 71) vysvětlit jako „*plán akcí, tj. postup a prostředky k dosažení strategických cílů.*“ Strategie musí účinně reagovat na změny a také připravovat podmínky, zajišťující připravenost na tyto změny. Strategie můžeme realizovat prostřednictvím obvyklých týmových činností, kterými jsou zejména porady, diskuse, oceňování práce druhých, participace, vytýkání nedostatků, přizpůsobování se, empatie, naslouchání, flexibilita a otevřenost. Konkrétní týmové činnosti obsahují logická rozhodnutí, plánování, soustředění na úkol, potlačování emocí, analýzu příčin a následků, metodičnost, práci s osvědčenými postupy, péči o detaily, předvídatost, dotazování, dodržování termínů a účinné využívání a udržování zdrojů. (Čakrt, 2009, s. 146)

S dosahováním cílů a strategií úzce souvisí odměňování pracovníků. Pokud se organizace rozhodne úzce zaměřit na týmovou spolupráci, je vhodné použít i **týmové ohodnocení** zaměstnanců. To můžeme uplatnit jen v dobře vymezených a vyzrálých týmech, aby hodnocení připadalo všem zaměstnancům spravedlivé. Musíme vytvořit vzorec pro odměňování, který nesmí na pracovníky působit demotivačně. Ukazatele výkonu nesmí vést k tomu, aby pracovníci udržovali své výkony na nejnižší možné úrovni, která postačuje k získání odměny. Týmové hodnocení není v současnosti obvyklé. Z šetření e-reward, realizovaného v roce 2009 vyplývá, že tento styl hodnocení uplatňuje pouze 11 % dotázaných zaměstnavatelů. (Armstrong, 2015, s. 441), (www.e-reward.co.uk, © 2017)

Pro dosahování cílů a plnění strategií potřebuje tým techniky a metody týmové spolupráce. Pro hledání nápadů využíváme **brainstorming** (vyslovujeme nahlas a co nejrychleji své nápady), **banku nápadů** (nápady se píšou na lístek a poté se hromadně vystaví a vede se diskuze) a **myšlenkové mapy** (tvůrčí skupiny po dvou až třech členech zaznamenávají svoje nápady do myšlenkové mapy, která může být tvořena textem nebo obrázky a symboly). Zaměřujeme se na vyhledávání originálních myšlenek a postupů. V krátkém čase můžeme kompletně zmapovat problém a zároveň rozvíjíme kreativitu účastníků. (Kolajová, 2006, s. 62-67)

Techniky pro tvořivé posuzování nápadů jsou: **blýskavice** (každý v týmu musí v co nejkratším čase, nejotevřeněji a nejkritičtěji sdělit svůj názor), **anonymní posuzování** (na papírky se píšou anonymně názory, o kterých se vede následná diskuze) a metoda

„**Philips 66**“ (skupina minimálně tří, maximálně šesti osob hledá co největší počet pozitiv a negativ určitého problému v časovém limitu šesti minut). Cílem těchto metod je rychlé posouzení návrhů, posouzení pozitiv a negativ, účelná a záměrná kritika a také rychlé vyjasnění problémů. (Kolajová, 2006, s. 67-70)

Potřebujeme-li o něčem v týmu rozhodnout, nabízí se nám technika rozhodování na základě **bodování** (členové týmu udělují všem variantám, mezi kterými se rozhoduje, určitý počet bodů ze stupnice zpravidla jedna až deset bodů). Na tuto metodu úzce navazuje rozhodování na základě **jednoho kritéria** (vybereme jedno kritérium např. maximální zisk nebo minimální náklady, jednotlivé varianty řešení srovnáváme s tímto kritériem). Pro správnou volbu využíváme také **vícekriteriální rozhodování s váhami** (stanovíme kritéria rozhodování a těm určíme určitou významnost a následně uskutečníme srovnání). (Kolajová, 2006, s. 70-73)

Ve všech oblastech pracovního života je důležitá shoda, té můžeme dosáhnout prostřednictvím **tvorby shody**. Shoda v týmové spolupráci znamená, že sjednotíme názory všech členů. Při každém týmovém jednání musíme připravit cíle jednání, podklady, návrhy a připravit si argumenty. Při samotném průběhu jednání usměřňujeme společné cíle, posuzujeme, diskutujeme a vybereme konečné řešení. Závěrem jednání rozdělíme úkoly, sestavíme časový harmonogram a také ověříme, zda skutečně došlo ke shodě. (Kolajová, 2006, s. 74-75)

2.5 Efektivita týmové práce a její zvyšování

Efektivitu týmu můžeme vyjádřit prostřednictvím součtu potenciálu jednotlivých členů. Lidé v týmu pracují s určitým nasazením a jsou spojeni různými vazbami. Jejich výkon představuje sumu možností jednotlivých členů, kterou nazýváme jako tzv. **synergický efekt (SE)**. Ten lze, dle KOLAJOVÉ (2006, s. 44), vyjádřit vzorcem:

$$\text{SE} = \text{Výsledek týmu (VT)} - \text{Souhrn potenciálu individuů (VSI)}.$$

Různými faktory můžeme úspěšnost týmu a jeho efektivitu zvyšovat, přičemž zvyšujeme právě SE, který představuje výkonnost týmu. SE vzniká až v dobře koordinovaném a sehraném týmu. Navážeme-li v tomto smyslu na teambuilding a formování týmu, musíme mít na paměti, že v různých fázích tohoto procesu mohou být výsledky týmu nižší, než je souhrn výsledků jednotlivců, v tomto případě hovoříme o **negativním SE**. (Kolajová, 2006, s. 44)

Efektivní tým má strukturu, vedení a metody přiměřené požadavkům úkolu a lze jej posuzovat dle tří kritérií, které stanovil Hackman v roce 1987, a to: skupinovou efektivitou (VT ve srovnání se standardem pro stanovený úkol), skupinovým vývojem (sociální procesy pozitivně ovlivňující spolupráci) a osobní spokojeností (naplnění individuálních potřeb převažující nad jejich frustrací). (Kolajová, 2006, s. 44, 49)

Podmínky pro efektivnost týmu jsou spolupráce, důvěra a soudržnost. **Spolupráce** je „*systematická integrace úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Jedná se o spojení dvou faktorů: součinnost a koordinace.*“ Součinnost vyjadřuje práci členů na společném úkolu a jejich odpovědnost za výsledek. Koordinace představuje odpovědnost za úkol, efektivní předávání práce a činnosti na úkolu. Druhým kritériem je **důvěra** v pracovních vztazích, kterou můžeme definovat jako „*vzájemnou jistotu o záměrech jednání a všeobecná tolerance... a pochopení osobních možností kolegů.*“ Třetím podmínkou je **soudržnost**, tzn. „*překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity... ‚my‘ místo ‚já‘...*“. Soudržnost může být instrumentální, tzn. vzájemná potřeba jednotlivých členů, aby dosáhli společného cíle, nebo socio-emocionální, která vyjadřuje příjemné pocity ze společné práce. (Kolajová, 2006, s. 44-47)

Překážkou pro efektivitu týmu je skupinové myšlení, tzv. **skupmysl**. Tento jev můžeme pozorovat v příliš soudržných týmech, kde jsou lidé úzce propojeni a sdílejí stejné hodnoty. Skupmysl potlačuje kritické myšlení a může vést k tomu, že týmy nepřemýšlí v ideálech mravnosti a přijímají neetická nebo nelidská rozhodnutí. Druhým faktorem je **sociální lenost**, tzn. když tři lidé táhnou za jeden provaz, dosahují pouze dvouapůlnásobku výkonu jednotlivce. V případě osmi lidí, dosahují pouze čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Sociální lenost má mnoho důvodů jako např. ztráta osobní odpovědnosti, ztráta motivace nezajímavou odměnou, zhoršená koordinace skupinové práce nebo prostá lidská otázka „*Ostatní práci odbyvají, proč bych se měl za celý tým namáhat jen já?*“ (Kolajová, 2006, s. 48-49)

Týmová spolupráce může být ještě efektivnější v případě, že je tým správným způsobem motivován. Motivace se promítá do výkonů jednotlivců, kteří jsou dobrovolně ochotni odvést více práce pro blaho týmu a naplnění týmového cíle. Motivace má v sociálních organizacích svá specifika. Velmi motivovanými pracovníky v sociálních organizacích jsou absolventi, kteří mají od praxe nereálná očekávání. V tomto duchu jsou ochotni překročit hranice kontaktu s klientem a mohou začít trpět workaholismem, který vede k syndromu vyhoření. Motivaci

pracovníků v sociálních organizacích musíme udržet v přijatelné mezi. Bližší vymezení motivace dle ARMSTRONGA (2015, s. 217-219) uvádíme v příloze č. 8.

Pro motivování týmů používáme **motivační faktory**, mezi které řadíme úspěch, uznání, odměny a kariérní postup. Pro zájem o pracovní místo použijeme lákavou náplň práce s nabídkou veřejných služeb pro zaměstnance. Úspěch můžeme ocenit formálními věcmi, kterými jsou množství poskytnutých služeb, jejich hodnota, čas věnovaný práci, vzdělanost a odborná způsobilost, úspory nákladů organizace, rychlost a efektivita práce a spokojenost klientů. Úspěch můžeme doplnit uznáním od autority nebo týmu spolupracovníků. Tyto faktory můžeme promítnout do finančního ohodnocení pracovníka a přidat odměny jako jsou firemní auta, provize, finanční pomoc v nepříznivé finanční situaci zaměstnance, dovolená, podíly na zisku, pohyblivá pracovní doba a v také efektivní penzijní výhody. (Forsyth, 2009, s. 31-40)

Pro efektivní týmovou spolupráci je důležitá také **tvůrčí stránka** každého jednotlivého člena. BENNIS (2001, s. 103) tuto skutečnost zdůrazňuje následujícím výrokem: „*Když jsem jednou hovořil se šéfem společnosti ABB a jedním z nejuznávanějších a nejobdivovanějších vrcholných manažerů v Evropě Percy Barnevikem, řekl mi: ‚Mým největším problémem je to, jak uvolnit tvůrčí potenciál lidí v naší organizaci, protože právě oni představují základ našeho intelektuálního kapitálu‘...*“ při návštěvě Microsoftu mu sdělili: „*Jediným kapitálem, který máme, je lidská imaginace.*“ Tvořivost a tvůrčí kapitál Bennis označuje jako **sociální architekturu** vytvářející intelektuální kapitál – schopnost uvolnit představivost, tvořivost, iniciativu a aktivitu lidí, vytvářet know-how, odměňovat výkon a tyto odměny spravedlivě distribuovat mezi osoby s různým nadáním. (Bennis, 2001, s.103-107)

2.6 Překážky a bariéry týmové spolupráce

Častou překážkou týmové spolupráce jsou konflikty, vznikající na pracovišti. Způsobují je odlišné vjemy, potřeby, hodnoty, očekávání, názory a přesvědčení. Často je způsobuje nefungující komunikace. Zařídít, aby konflikt vůbec nenastal, není možné. Musíme vnímat, že konflikty mohou mít také pozitivní dopady. Konflikty v týmu můžeme efektivně zvládat pomocí typologie osobnosti. Konflikt se odehrává ve dvou rovinách, tj. věcné a vztahové. Věcná vyjadřuje předmět sporu a vztahová vyjadřuje pocity. (Čakrt, 2009, s. 163-165)

Slovo konflikt pochází z latinského „*conflictus*“, tj. srazit se spolu. Konfliktem je „*střet názorů, neshoda, rozpor nebo válka.*“ Konflikt může být vnitřní, který se projevuje napjatými

emocemi v prožívání jedince, nemusí mít významný vliv na týmovou spolupráci, ale může ji nepřímo negativně ovlivňovat. Dalším typem je konflikt interpersonální a konflikt skupin, které významně ovlivňují vztahy mezi kolegy v týmu a vztahy mezi dalšími týmy v organizaci. Interpersonální konflikty probíhají mezi dvěma nebo více osobami. Skupinové konflikty jsou neshody mezi dvěma týmy nebo dvěma skupinami. (Venglářová, 2011, s. 91-95)

Bariéry týmové práce jsou faktory, které zamezují dosažení stanovených cílů a splnění zadaných úkolů. Nejčastější bariéry nastávají dle KOLAJOVÉ (2006, s. 58-59) v případě neztotožnění se s cíli, jejich nepřesnou definicí, dále také nedostatečnou komunikací a nevyužíváním zpětné vazby, nerespektováním pravidel, nekoordinovaností, nespolehlivostí, nepřijetím odpovědnosti apod. Konflikty mohou vznikat také neztotožnění s týmovým „my“, neochotou k týmové práci a nerespektováním rovnosti všech členů.

Tento typ týmových bariér se dá řešit mírovým soužitím, které odstraní zásadní rozdíly, snaží se najít společnou řeč a spojí pracovníky dohromady. Situace můžeme také řešit kompromisem, který je charakteristický vyjednáváním, které končí tak, že ani jedna strana nevyhrává ani neprohrává. Nejúčinnější variantou se může jevit metoda řešení problému, která má potenciál „tvůrčího konfliktu“, tzn. situace je využita k tomu, aby se našlo lepší řešení. (Armstrong, 2015, s. 743)

Překážkou pro přiměřenou práci týmu může být také šikana na pracovišti, která je v současnosti vymezena do konceptů mobbingu, bossingu a staffingu. Tyto tři pojmy jsou vymezeny dle směrů, ve kterých šikana probíhá. **Mobbing** (bližší vymezení v příloze č. 9) se týká zaměstnanců ve stejné linii mezi sebou navzájem. **Bossing** je šikana ze směru autority, tzn. ve směru od vedoucího nebo manažera k podřízenému. **Staffing** je zaměřen na zničení nebo zesměšnění autority nadřízeného a probíhá ve směru od podřízeného k nadřízenému.

Překážkám v týmové spolupráci můžeme adekvátně předcházet asertivním chováním nebo týmovým řešením sporů, jehož optimálním výsledkem je kompromis (řešení účelové, jeho smyslem je rychlá obnova spolupráce). Pro řešení konfliktů existují čtyři rámcové vztahy – **soupeření, spolupráce, vyhnutí se nebo přizpůsobení se**. Vedoucí týmu by měl vždy dohlížet na průběh konfliktu a kontrolovat dodržování základních pravidel, která spočívají v tom, že každý může říct v klidu vlastní názor, závěrem vyzdvihne nápady protivníka a svoje zkritizuje. Řešení problémů neznamena jen pouhou reakci na problém, ale snahu mu předcházet, vyhledávat rizikové faktory a zavádět preventivní opatření. (Venglářová, 2011, s. 96-97), (Armstrong, 2015, s. 635)

Všechny typy šikany jsou úzce spojeny s manipulací. Manipulace je dalším negativním prvkem, který znesnadňuje týmovou spolupráci a působí jako bariéra k dosahování týmových cílů. **Manipulace** je dle VALIŠOVÉ (2002, s. 161-165) „ovlivňování chování druhých lidí pomocí různých skrytých a různě rafinovaných nepřímých manipulací. Cíle manipulace jsou ziskové, přičemž se sám manévr i jeho účel vydávají zpravidla úplně za něco jiného... manipulace je může být zjevná i skrytá... manipulátor manipuluje proto, že je to způsob, jak přežít... tento mechanismus se vytváří od dětství.“ ÚLEHLA (2007, s. 41) ji vymezuje jako „ovlivňování druhých pomocí různě skrytých a nepřímých manévrů, jimiž jsou vyvolávány pocity viny a zlosti. Nejčastější formulace jsou ve slovech: *Měl bys...*“

G. Bach a H. Goldman sestavili koncepci **Creative Aggression** (tvořivá agrese), jejíž podstatou je typologie manipulátorů, se kterými se můžeme v pracovních týmech setkat. Tato koncepce je součástí práce jako příloha č. 10. Manipulace je obsáhle téma, které není předmětem této kapitoly v celé svojí hloubce. Zajímavé názory na typologii manipulátorů sestavil např. E. L. Shostroma. Více nalezneme např. v díle Nováka (2012) nebo Vališové (2002).

Shrnutí

Uvedli jsme dosavadní poznatky ohledně týmové spolupráce. Základem je rozlišení mezi pracovní skupinou a týmem. Pracovní tým může být formální nebo neformální a může mít různé funkce. Tým má mít nejméně čtyři členy a neměl by přesáhnout sedm členů. Každý člen zastává určité role. Při sestavování týmu je také nezbytné brát ohled na typologii osobnosti jednotlivých členů. Utváření týmu označujeme jako teambuilding, který vychází z různých přístupů a teorií. Tým má být formován specialistou, který zvolí vhodné metody a postupy. Formování týmu má několik fází. Týmová práce začíná stanovení cílů a k nim odpovídajících strategií. Tým ke své práci používá speciální techniky a metody. Fungování týmu můžeme hodnotit kvalitativně i kvantitativně, přičemž zjišťujeme jeho výkon a efektivitu. Pro efektivnější výkony používáme různé druhy motivace. Při práci v týmu mohou nastat také určité překážky a bariéry. Mezi nejčastější řadíme různé druhy šikany a manipulaci.

3 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE V SOCIÁLNÍCH ORGANIZACÍCH

Poskytovatelé sociálních služeb jsou dle zákona č. 108/2006, Sb., o sociálních službách, § 6: „*územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace, které jsou právnickými osobami.*“ Specifické sociální organizace nemusí poskytovat sociální služby, konkrétně vymezené dle zákona o sociálních službách, ale jejich cílem je dotvoření týmu, pro adekvátní pomoc klientovi v jeho obtížné situaci. Mohou to být organizace spadající např. do resortu Ministerstva spravedlnosti, Ministerstva vnitra, Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy Ministerstva pro místní rozvoj apod. Ve všech těchto organizacích, poskytujících pomoc, podporu a kontrolu klientům, jsou zaznamenány vysoké nároky na osobnost pracovníka a funkčnost týmu. Samotnou službu můžeme dle ÚLEHLY (2007, s. 46) definovat jako „*vykonávání prací pro někoho jiného za plat, organizované vykonávání prací pro obyvatelstvo nebo čin vykonávaný v něčí prospěch jako projev péče a pozornosti.*“

Cílem práce v sociálních organizacích je zplnomocňování klienta. Znamená to předat klientovi právo na konání, dostává plnou moc, aby jednal samostatně. Zplnomocňováním pracovník vyjadřuje důvěru v klienta, oceňuje, co je pozitivní a dává mu moc pokračovat v tomto konání. Klient potřebuje prožít pocit bezpečí a ve spolupráci s pracovníkem přebírá kontrolu nad svým životem. Pro pracovníka to znamená spolupracovat s klientem namísto pracovat za klienta. (Úlehla, 2007, s. 89-90)

Týmová spolupráce v sociálních organizacích je založena na hodnotách. Obzvláště u týmů, které pracují v sociální oblasti, je kladen vysoký důraz na psychickou stránku osobnosti každého jedince. Týmy by měly mít sestaveny žebříčky hodnot, dle kterých se řídí. Prioritou je zájem klienta, ale pouze v pracovní rovině. Pracovníkův osobní žebříček hodnot nemusí, a ani nemůže, korespondovat s týmovým, který se týká pouze profese. Pro zachování pracovní hranice a efektivního využívání času musí existovat určité zásady, kterým se budeme dále věnovat.

V sociální práci zastupuje pracovník mnoho rolí, kterým se musí přizpůsobovat. Při práci v týmu je o to více rolí, které se mění v závislosti na jednotlivých členech. Jeden pracovník tak může zastávat svou roli pracovní, ale zároveň týmovou. Pro pochopení

této problematiky je dále uvedeno devět rolí, které může pracovník vykonávat ve vztahu ke své pracovní náplni v sociální oblasti. Tyto role se mění dle cílové skupiny organizace, aktuálního vztahu ke klientovi a v závislosti na cílech, ke kterým společně s klientem směřuje.

Role v sociálních týmech vymezuje LAHNEROVÁ (2012, s. 170): pečovatelský, poskytovatel služeb; zprostředkovatel služeb diagnostikující klienta; trenér sociální adaptace; poradce nebo terapeut; případový manažer koordinující činnosti všech zainteresovaných osob; manažer pracovní náplně; personální manažer; administrátor; vedoucí pracovník; ředitel a činitel sociálních změn do jehož kompetencí spadá problematika širších společenských problémů.

Pracovníci v sociálních organizacích by měli klienta opatrovat, provádět dozor, přesvědčovat ho, vyjasňovat si pohled na situaci, doprovázet ho, poskytovat mu potřebné informace, být jeho poradcem, umět zvolit vhodnou formu terapie a dalšího postupu a také vzdělávat sami sebe. Veškerá práce klienta a pracovníka probíhá ve fázích: **příprava, otevření, dojednávání, průběh, ukončení a příprava**. Ve fázi přípravy, znamená ujasnění pracovníka, jaké je jeho poslání, co potřebuje umět, jaké má cíle a zdroje. Fáze otevření představuje soustavnou práci s klientem. V dojednávání se upřesňuje klientova zakázka, aby bylo jasné, co si přeje klient a jaké postoje pracovníka. Průběh znamená dosažení úspěšného vyřešení klientova problému. Poté přichází ukončení vztahu, které v sobě nese zhodnocení společné práce a ověření dosažení cílů. Poslední a zároveň první fází je příprava, která znamená další vzdělávání, seberozvoj a supervizi. (Úlehla, 2007, s. 15, 33-41)

KOLAJOVÁ (2006, s. 77-84) doporučuje pro práci v sociálních organizacích sociálně-psychologický výcvik, který vychází ze sociální psychologie. Cílem je, aby pracovník uměl vystupovat ve své roli, dokázal se prosadit, ovládal duševní hygienu a sebereflexi. Výcvik se zaměřuje na verbální a neverbální komunikace, kooperaci ve skupině, skupinovou dynamiku, řešení konfliktů, vyjednávání apod. Tato témata napomáhají k uvědomění skupinových hodnot, mezilidských vztahů a prohloubení autoregulace, ale také zprostředkovávají tvořivý pohled na svět a hluboké sebepoznání.

Sociální organizace by měly klást vysoké nároky na odbornost pracovníka a jeho další rozvoj. Vzdělávání pracovníků může být probíhat v individuální rovině, ale také jako tzv. učící se organizaci, která efektivně řídí rozvoj znalostí svých pracovníků. To v praxi znamená, že je pracovník systematicky řízen k rozvoji svých znalostí a získává takové kompetence, které jsou užitečné pro výkon jeho profese. Vzdělávání by vždy mělo být cíleno na roli

a pracovní náplň, kterou pracovník zastává (tj. rozlišovat mezi vzděláváním řadových zaměstnanců, manažerů, vedoucích týmů apod.). Mezi moderní postupy patří tzv. e-learning, který je v současnosti hojně využíván.

3.1 Kultura a etika organizace

Týmová spolupráce může efektivně fungovat pouze v případě, že v sociální organizaci existuje příznivá kultura. Vnitřní strukturální vazby každé organizace, resp. firmy, podniku, označujeme termínem **tzv. kultura organizace** (podniku, firmy). Dle ARMSTRONGA (1999, s. 357) se jedná o „*soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci*“. Definice se týká abstraktních věcí, které se v organizaci přirozeně vyskytují. HAYES (2005, s. 136) vnímá organizační kulturu jako „*styl interpersonální interakce managementu, který prostupuje celou společností*“.

Kultura vytváří v organizaci prostor pro nové přístupy k řešení problémů a změny v současných přístupech. Zejména v organizacích, zaměřujících se na sociální pomoc, je nezbytné, aby kultura byla odrazem etického chování a citění jejich členů. V takovém prostředí mohou pracovníci adekvátně pracovat a zapojovat se do týmového řešení problémů, ve kterém panuje stejné citění a přesvědčení.

Pracovníky může být kultura vnímána jako **podnikové klima**. Klima je způsob, jakým pracovníci vnímají kulturu organizace. ARMSTRONG (2015, s. 169) rozlišuje mezi klimatem a kulturou následovně: „*klima organizace znamená, jak lidé vnímají, chápou a prožívají kulturu v jejich organizaci... přičemž rozlišují mezi skutečnou situací, tj. kulturou a jejím vnímáním, tj. klimatem*“. Kultura usnadňuje přenášení smyslu, identity a jednoty cíle na členy organizace, vytváří příznivou atmosféru oddanosti a vzájemnosti, formuje chování a poskytuje orientaci na očekávané. Kultura organizace také ovlivňuje strategii a organizaci, strukturu a systémy. Stejně tak, ovlivňují jednotlivé složky samotnou kulturu. Celková organizační kultura se skládá z hodnot, norem a artefaktů. Bližší vymezení podnikové kultury je součástí práce jako příloha č. 11. (Armstrong, 1999, s. 357-358, 360)

Dle LOUCKÉHO (2015) publikujícího na Českém informačním portále Průmysl.cz (© 2014) vycházejícího z průzkumu personální agentury Grafton Recruitment, vnímá 45 % českých podniků firemní kulturu a atmosféru na pracovišti jako významný prvek.

Zaměstnanci hodnotí jako nejdůležitější pracovní prostředí (63 %), způsob oblékání (53 %) a styl komunikace (48 %).

Od firemní kultury se odvíjí **efektivita týmové spolupráce**. Pouze v organizacích, ve kterých je atmosféra příznivá pro týmovou spolupráci, lze takovýmto způsobem pracovat. Kultura organizace se promítá i do samotného týmu a zároveň tým ovlivňuje organizaci.

Sociální organizace je definována především kulturou, která vychází z etiky. Dle ARMSTRONGA (2015, s. 140), vycházejícího z Compact Oxford Dictionary je etika definována jako „*týkající se mravnosti, zabývající se morálkou*.“ Týmová spolupráce pracovníků v sociálních organizacích se vždy odvíjí od etického kodexu. Dle Mezinárodního etického kodexu z roku 2004, přijatého v Adelaide, musí vést týmová spolupráce v sociálních organizacích k podpoře sociální změny, k řešení problémů v lidských vztazích a ke zmocnění a osvobození osob v zájmu společenského blaha. Každá sociální organizace by měla mít nastaven vlastní etický kodex, který vychází z myšlenek mezinárodního i regionálního etického kodexu, doplněný o zvláštní faktory, které působí v konkrétní organizaci. (www.socialnipracovnici.cz, © 2011-2017)

Etika sociálních organizací je založena na spravedlnosti, zejména sociální spravedlnosti, která je protikladem utilitarismu, který vychází z myšlenky, že jednání je správné, pokud přináší štěstí a radost, co možná největšímu počtu lidí. Oproti tomu teorie sociální spravedlnosti je založena na nedotknutelnosti a svobody každého jednotlivce, kterou nemůže vyrovnat blaho společnosti. Ze sociální spravedlnosti vychází pracovník při práci s klientem, tak i při práci v pracovním týmu. Stejně tak sociální organizace musí nastavovat takovou zaměstnaneckou politiku, která plně respektuje jednotlivce. (Armstrong, 2015, s. 143)

Etika sociálních organizací je založena především na proklientském přístupu, tzn. přednost má zájem klienta, ale důležitá je také podpora vlastní aktivity klienta, uznání jeho individuality a sebeurčení. Tuto skutečnost můžeme objasnit na výroku soudkyně pro mladistvé z francouzského filmu *La tête haute* (Hlavu vzhůru, Bercot, 2015) o životní cestě mladého delikventa: „*Pokládáme koleje, ale lokomotivu za něj řídit nemůžeme*.“

Při práci v sociálních organizacích mohou nastat také **etická dilemata**, která se dle ARMSTRONGA (2015, s. 146) dají řešit otázkou: „*Schválil nebo neschválil by nestranný pozorovatel, za předpokladu znalosti všech relevantních skutečností, naše jednání?*“ Při efektivním řešení dilemat posuzujeme míru rozporu s etickým kodexem organizace, jaké existují polehčující okolnosti, jaké mohou existovat verze interpretace

etického dilematu, je navrhované opatření v souladu s literou a duchem zákona, do jaké míry odpovídá spravedlnosti, bude mít organizace nějaký prospěch, jak vysoká jsou rizika poškození dobré pověsti organizace a jak moc může poškodit naše rozhodnutí další zaměstnance v organizaci. (Armstrong, 2015, s. 146-147)

S kulturou a etikou organizace úzce souvisí dvojakost sociální práce spočívající k přístupu ke klientovi, zda mu pomáháme nebo ho kontrolujeme. Toto rozlišení je základem pro reflexi vlastní práce. Rozhodnutí o přístupu je vždy na volbě pracovníka, který musí za toto rozhodnutí nést odpovědnost. Přebírání kontroly je nevyhnutelné, účelné a potřebné. Ten, kdo přebírá kontrolu, se řídí vlastními normami, většinou jsou to také normy společnosti, kterou zastupuje. Kontrola je *„běžný, všeobecně vážený prostředek lidské interakce, bez něhož by nebylo kontinuity civilizace.“* Při objednávce sledujeme záměry klienta, se kterými budeme dále pracovat, chce-li pomáhat. Rozhodne-li se pracovník pro kontrolu, tak na této objednávce sleduje „jiné zájmy“, než klient objednává. Jsou to zájmy jiných lidí než toho, kdo objednává. Oproti tomu pomoc je výsledkem vzájemné interakce klienta a pracovníka. Při pomáhání zve pracovník klienta ke společnému dialogu. Pomoc je *„dojednaný způsob společné práce... cestou k uskutečnění pomoci je její nabízení... je užitečná, respektující a příjemná... založená na spolupráci rovnocenných.“* (Úlehla, 2007, s. 20-23)

3.2 Osobnost člověka jako „pracovní nástroj“

Zvláštnosti týmů sociálních pracovníků a dalších pracovníků, působících v sociálních organizacích, spočívají především v kladení důrazu na specifické dovednosti konkrétních jedinců v týmu. Každý pracovník by se měl dle ARMSTRONGA (2015, s. 251) podílet na plánování práce a efektivně řídit její změny, dále by se měl podílet na práci v týmu, získávat a využívat odborné znalosti a zkušenosti, uspokojovat potřeby svých klientů, efektivně komunikovat a projevovat iniciativu.

Důležité jsou také znalosti, tj. dle ARMSTRONGA (2015, s. 121) *„to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách nebo postupech... je to určité know-how“* Znalosti obsahují dvě složky, a to „vědět jak“, to znamená, že je jedinec schopen na základě znalostí plnit úkoly, které plynou z jeho práce a druhá složka, „vědět to“, souvisí s uchováním poznatků v paměti jedince. Z hlediska organizace jsou důležité také explicitní znalosti,

vyjadřující duševní vlastnictví organizace a znalosti, existující v mysli jedinců, které představují technickou nebo vědeckou odborností organizace. (Armstrong, 2015, s. 121-122)

Z výzkumu, který prováděl Karel Kopřiva v roce 1994, vyplývá, že nejdůležitější schopnosti a vlastnosti, které mají mít osoby v pomáhajících profesích, jsou v tomto pořadí: náklonnost, vlídnost, ochota a láska; trpělivost, klid, vyrovnanost; vcítění, porozumění, empatie; odbornost, profesionalita a znalosti. (Kopřiva, 2013, s. 15)

V sociálních organizacích jsou potřební pracovníci vybavení oddaností k profesi i lidem. Navážeme-li v tomto smyslu na řízení lidských zdrojů, kterými jsme se zabývali v první kapitole, tak dle ARMSTRONGA (2015, s. 49) oddanost zajišťuje získávání větší odpovědnosti za svou práci, podněcuje ke spolupráci a dává možnost dosažení uspokojení z vykonávané práce. Nověji je oddanost zaměňována pojmem angažovanost, tu můžeme dle ARMSTRONGA (2015, s. 241) vymežit jako *„využívání vlastního ‚já‘ členů organizace v jejich pracovních rolích... je to zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací i nadšení jedince pro práci.“* Angažovanost se projevuje jako intelektuální, emocionální a společenská.

Vztah mezi pracovníkem a klientem přirovnává LAHNEROVÁ (2012, s. 171) ke vztahu manažera a řadového pracovníka, který musí získat důvěru klienta, nacházejícího se ve zvlášť obtížných životních situacích; vyznačuje se empatií a aktivním nasloucháním, respektem ke klientovi; je vřelý, opravdový, otevřený, upřímný, tvořivý, flexibilní a důrazný; musí profesionálně nacházet řešení nejrůznějších situací, obměňovat metody přístupů a improvizovat; musí mít adekvátní komunikační schopnosti – verbální i neverbální; dokáže plánovat průběh rozhovoru a správně se dotazovat; povzbuzuje a poskytuje informace; respektuje etický kodex sociální práce.

Pracovníci v sociálních organizacích musí být vybaveni interpersonálními dovednostmi, které označujeme jako tzv. měkké dovednosti (*„soft skills“*). Měkkými dovednostmi jsou dle PETERSE-KÜHLINGERA a JOHNA (2007, s. 17) komunikační dovednosti, přiměřené a reálně hodnocení vlastního sebevědomí, schopnost empatie a aktivního naslouchání, schopnost pracovat v týmu, optimálně přijímat kritiku a být schopen kritiku vyjádřit, analytické myšlení, disciplína a kázeň, důvěryhodnost, tvořivost a zvědavost, schopnost předcházet a vyrovnávat se s konflikty a schopnost prosadit se.

Základní nástroj pro práci s klientem i pro úspěšnou práci v týmu je **rozhovor**, používání **zpětné vazby a metoda asertivních obligací**, jejichž specifika jsou uvedena v příloze č 12.

Na týmy působící v sociálních organizacích (a na každého jednotlivce) klademe specifické nároky. V současné době se trendem humanitních oborů a zejména sociální práce stává **systematický přístup**, který je dle MACKA (© 2005-2017) „*ucelenou a vědecky podloženou variantou pohledu na člověka a společnost, která nabízí nové možnosti, jak zacházet se sociálními a psychosociálními jevy v éře, která je charakterizována jako pozdně moderní či postmoderní.*“ Prostředkem a nástrojem systematického přístupu je uzavírání kontraktu mezi pracovníkem a jeho klientem, protože klient může mít různé představy o nabízené službě, které nemusí odpovídat skutečnosti. Systematický přístup vychází z toho, že pracovník v každé novém případě posoudí svou osobní angažovanost, posoudí očekávání svých klientů, zjišťuje širší souvislosti případu, provádí hlubokou anamnézu a zapojuje do řešení případu sociální okolí klienta. Také efektivně posoudí, kdo je zadavatelem zakázky, kdo je posuzovatelem zakázky v otázkách kvality a kdo je příjemcem služeb plynoucí ze zakázky. Na základě toho nabízí klientovi pomoc nebo nad ním uplatňuje kontrolu. Systematický přístup patří do „technické“ výbavy pracovníka. Rozlišení pomoci a kontroly je považováno za základní koncept sociální práce. (Macek, © 2005-2017), (Úlehla, 2007, s. 9, 20)

Pracovník, který chce adekvátně odvádět svoji práci a využívat rozmanité přístupy, musí rozumět sám sobě jako člověku, osobnosti, pracovníkovi, členu rodiny a dalším rolím, které zastává. Souhra musí být viděna, prožívána a cítěna v mysli i na těle. K porozumění vlastním pocitům může pracovník využít tzv. **Focusing** (z anglického „to focus“ = „vzít do ohniska“). Je to technika, kterou vypracoval Eugene Gendlin, významný psychoterapeut a filozof, působící na University of Chicago. Focusing je neurčité tělesné cítění, které Gendlin pojmenoval cítěným smyslem („felt sense“). Jedná se o jakousi „*příchut*“ nebo „*odstín*“, určitý „*akord*“ dané situace. Tento pocit však cítíme v těle. Cítěný smysl nenahrazuje emoce, je vyšší a emoce v sobě obsahuje. Uvědomění si cítěného smyslu zajišťuje růst každého jedince, protože časem dojde k uvědomění a jedinec dokáže situaci uchopit jinak, pojmenovat ji, najít „to ono“ a od této chvíle pociťuje úlevu. Dochází k propojení myšlení a tělesných prožitků. (Kopřiva, 2013, s. 96 - 97, 134)

Focusing v týmu působícím v sociálních organizacích představuje metodu, kterou členové týmu mohou čerpat vlastní energii z kontaktu s vlastními pocity a vyjasňovat si je. Umět focusing, znamená umět sám sebe reflektovat, to je nezbytné pro jednotlivce i celý pracovní tým. Focusing se dá skupinově nacvičovat ve vhodných kurzech se zkušenými psychoterapeuty, kteří učí právě onomu bazálnímu duševnímu výkonu. Focusing je účinná metoda především pro vlastní reflexi. (Kopřiva, 2013, s. 96 - 97, 134)

Chceme-li efektivně předcházet negativnímu prožívání ve vnitřním světě pracovníka, měli bychom se zvláště zaměřit na oddělování pracovního života od osobního tzv. **Work Life Balance** (dále jen WLB). WLB můžeme definovat jako koncept „*vyváženosti mezi pracovním a osobním životem... je to široké pojetí přístupu k životu, poukazující na nutnost sebereflexe... pomáhá zjistit, kdy a jakým způsobem preferovat práci, kariéru a ambice před životem, rodinou, zdravím, volným časem, koníčky a zájmy.*“ Původně se tato koncepce týkala zaměstnaných matek a opatření, spojených s jejich zaměstnáváním. V 60. letech 20. století se WLB utvořila jako ucelená teorie rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. (Lahnerová, 2012, s. 176-177)

ARMSTRONG (2015, s. 509) definuje WLB jako „*snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni (např. zvládnutí rodičovských povinností a dalších povinností nebo užívání si jiných činností a zájmů).* Tím mohou zaměstnanci splnit nároky na ně kladné v práci i mimo ni, čímž mohou uspokojit potřeby svoje, stejně jako potřeby svých zaměstnavatelů.“ WLB je záležitostí jednotlivce, ale i podnikové kultury, jejích norem a hodnot a také personální a organizační politiky. S tím úzce souvisí smysl právní úpravy zaměstnávání lidí. Pro naplnění WLB musí práce dle ARMSTRONGA (2015, s. 603) flexibilní, efektivní a spravedlivá.

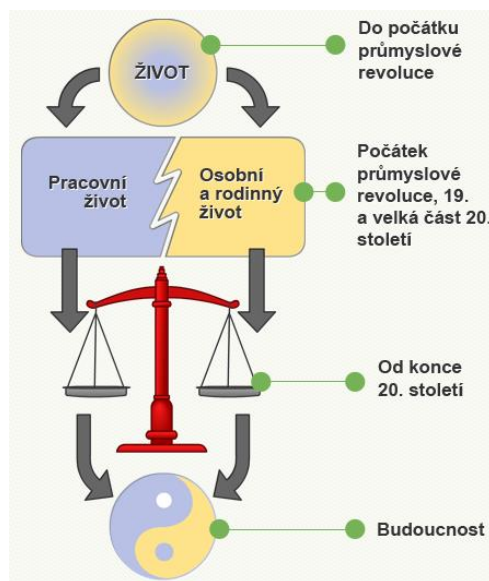


Schéma č. 2 *Vývoj Work Life Balance* (www.pracenadalku.cz, © 2016)

WLB je nezbytnou koncepcí, ke které by měl mít kompetenci každý pracovník v sociálních organizacích. Zejména týmová spolupráce dokáže převést teorii WLB v praxi, protože nástroje, kterými WLB realizujeme, se dají snadněji uplatnit při přerozdělování práce dle jednotlivých týmových rolí. Těmito nástroji jsou dle LAHNEROVÉ (2012, s. 179) práce z domova, zkrácené úvazky, sdílené úvazky, flexibilní pracovní den, stlačený pracovní týden, termínování práce a projektová práce. Z toho lze vyvodit, že týmová spolupráce je nepřímým nástrojem, který se podílí na dosahování životní rovnováhy.

Vyváženost osobního a profesního života je podmíněna účinnou **relaxací a meditací**. Meditace je práce s ovládnutím vlastní mysli, nikoliv pouze hluboké přemýšlení. Vhodná je volba správného místa a pozic, která jsou člověku příjemná. Jedinec se musí oprostit od rušivých vlivů. Na začátku meditace je nutné soustředit se na své dýchání a celkové zklidnění. Meditovat člověk může i při běžných činnostech v zaměstnání, posiluje to jeho sebeúctu a zvyšuje důvěryhodnost. Člověk, který medituje na ostatní působí důvěryhodněji a klidněji. (Blumenfeld, 1996, s. 8-24)

Relaxace se oproti meditaci zaměřuje na aplikaci konkrétních technik, jako je např. cvičení jógy, která představuje starou a moudrou indickou filozofii spojenou s vnímáním svých pocitů a jejich sladčováním s tělesným pohybem. Relaxací může být také aromaterapie, relaxační hudba, masáže ohashiatsu a dynamická relaxace. (Blumenfeld, 1996, s. 26, 60, 92, 106, 124)

Vzhledem k nárokům, které přináší sociální práce musíme zmínit také negativní projevy psychické i fyzické stránky pracovníka, které často mají svou příčinu ve vykonávané profesi. Profesionální selhávání označujeme pojmem syndrom vyhoření, které vymezuje VENGLÁŘOVÁ (2011, s. 23), vycházející z díla „*Základy zdravotnické psychologie*“ z roku 2008 od autorky Janáčkové, jako: „*selhávání na základě vyčerpání vyvolaného zvyšujícími se požadavky od okolí nebo od samotného jedince. Zahrnuje ztrátu zájmu a potěšení, ztrátu ideálů, energie i smyslu, negativní sebeocení a negativní postoje k povolání.*“

Syndrom vyhoření může být příčinou toho, že pracovník svoji práci nezvládá, odchází ze sociální organizace a opouští sociální sféru. V sociální oblasti je mnohem obtížnější dosáhnout pocitu uspokojení, protože se nabízí neustále nové možnosti, kde a komu pomáhat. Můžeme se setkat i s klienty, kterým nedokážeme pomoci dle jejich představ i přes veškeré nasazení. Práce s klienty, kteří jsou v zařízeních nedobrovolně nebo s klienty, kteří umírají, nebo mají kombinované postižení, je velmi vyčerpávající a může pracovníkovi způsobit nadměrný stres, který může pokračovat až do stadia frustrace až k vyhoření. Bližší specifikace problematiky vyhoření nalezneme v příloze č. 13. (Matoušek, 2013, s. 52-53)

Je nutné zmínit, že právě zaměstnavatelé v sociálních organizacích mohou vyhoření svých pracovníků ovlivnit pochvalou, podporou, vzděláváním svých zaměstnanců a zajištěním pravidelné supervize zaměstnanců. Jako vhodné se jeví vytváření pracovních týmů, ve kterých budujeme dobré mezilidské vztahy, kde pracovníci poznají, že se s jejich kolegou něco děje a sami mu nabídnou pomocnou ruku. Zaměstnavatelé také mohou pracovníka převést na jiný úkol nebo do jiného týmu nebo změnit jeho směny, aby se setkával s jinými klienty. Důležitá je také koordinace společných cílů pracovníka, organizace, úředníků a politiků. Pracovník totiž může „vědět, co je správné“, ale ostatní „vědí to své“, to může vést k vyčerpání a vyhoření pracovníka. (Venglářová, 2011, s. 35-39), (Úlehla, 2007, s. 122)

3.3 Týmová supervize

Supervize je účinný nástroj pro všechny druhy týmů, ale zejména pro týmy pracující v sociálních organizacích. HAWKINS a SHOHET (2016, s. 23) uvádějí, že právě tyto týmy staví svoji práci na otázce: „*Co pro vás mohu udělat?*“ Tato otázka v sobě implicitně obsahuje veškerou soustavu motivů pracovníka. Motivy vyvolávají potřebu zkoumání, poznávání sám sebe ve své roli zaměstnance. To explikuje potřebu supervize. PITNEROVÁ (2008, s. 51)

uvádí, že „supervizi můžeme považovat za jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů v oblasti sociální práce“.

Supervize má mnoho definic. Klasická Hessova definice označuje supervizi jako „proces, jehož cílem je, aby se supervizor setkal se supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnosti supervidovaného pomáhat lidem.“ Supervize dle Loganbilla je „intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“. Oproti tomu Britská poradenská asociace vychází při definování z předmětu zájmu všech sociálních organizací – klienta. V tomto smyslu uvádí, že „supervize je procesem, který chrání nejlepší zájmy klienta.“ (Hawkins; Shohet, 2016, s. 59)

V pracovních týmech je vhodné uplatňovat **týmovou supervizi**. HAWKINS a SHOHET (2016, s. 138) vymezují týmovou supervizi jako: „práci se skupinou, která se nesešla jen za účelem společné supervize, ale i mimo skupinu existuje vzájemně provázaný pracovní život.“ Při týmové supervizi je nezbytné zohledňovat i další faktory:

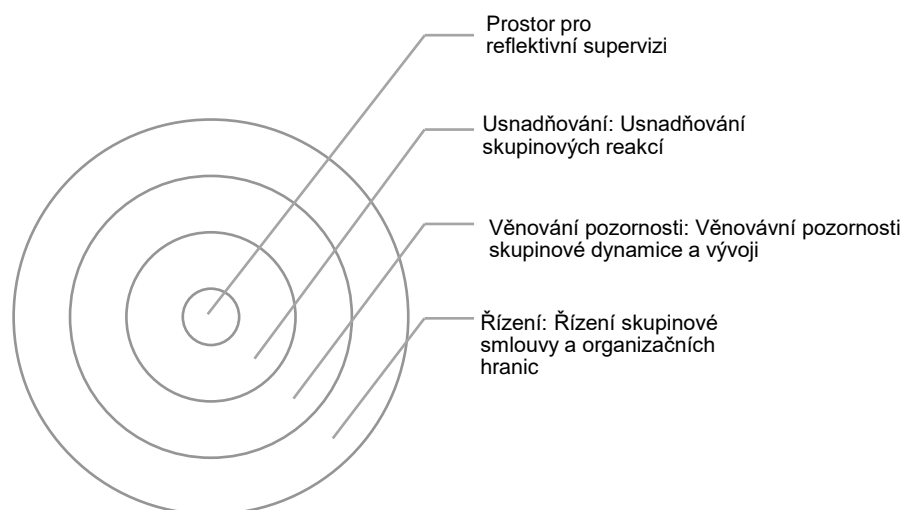


Schéma č. 3 Kontextové prstence procesu týmové supervize (Hawkins; Shohet, 2016, s. 138)

Specifika týmové supervize spočívají ve složení týmů a cílové skupině organizace, rozdíl nalezneme také v zastoupení týmových rolí a vztahů jednotlivých členů, kteří jsou na sobě vysoce závislí. Při týmové supervizi je nezbytné stanovit, kdo je členem týmu a kdo ne, tzn. stanovit „kudy vedou hranice“. V žádném případě nedoplňujeme uvolněná místa jen za účelem dosáhnout vyššího počtu supervidovaných. Supervize by měla brát ohled na to, že tým není jen pouhým součtem částí, ale má svou vlastní kulturu a dynamiku. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 139-140)

Hawkins ve svém díle „*Living the Learning*“ z roku 1986 zdůrazňuje, že s týmovou supervizí je vhodné začít, když v týmu vše funguje, rozhodně ne až ve fázi, kdy tým prochází krizemi, existují v něm neshody, překážky a bariéry. Pro supervizora je velmi obtížné úspěšně pracovat s týmem a odhalovat jeho charakteristiky, když je tým hluboce rozvrácen, ale Hawkins dodává, že „*v některých týmech vzniká motivace k pohledu na odehrávající se děje až teprve tváří v tvář krizi a někdy krize vytváří žár, z něhož lze ukout nové učení.*“ (Hawkins, Shohet, 2016, s. 152)

Supervizor volí model stylu týmové nebo skupinové supervize. Může se zaměřovat více na úkol nebo na proces. Celý proces může být veden více supervizorem nebo naopak více skupinou. Všechny tyto modely se vzájemně prolínají s různou intenzitou. Každý z těchto stylů má své vlastní výhody i nevýhody. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 136-137)

Pro účinnou supervizi jsou nezbytné nástroje realizace. Jako nástroje jednotlivých modelů týmové supervize můžeme označit práci s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, práci s audionahrávkami či videonahrávkami, inscenační metody nebo práci s písemným rozhovorem zaznamenaným supervidovaným pracovníkem. Supervize může výrazným způsobem zvýšit efektivitu, proto, zvláště při týmové supervizi, využíváme metodu uzavírání smlouvy, poskytování zpětné vazby, cvičení s odcizením, zkoumání skupinové dynamiky, modelování soch a prozkoumání širšího kontextu. Vymezení jednotlivých metod uvádíme v příloze č. 14. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 148-151), (Kopřiva, 2013, s. 140)

Výhodou týmové supervize je ekonomické využití času, financí a odbornosti, protože supervizoři mohou obsáhnout větší množství supervidovaných. Při týmových supervizích může být supervizor odsunut stranou a tým sám koordinuje činnost supervize, to může být užitečné především pro vyjádření reflexí příspěvků svých kolegů. Supervize týmu nabízí také efektivní metody, které individuálně realizovat nelze. Zásadní výhodou může znamenat týmová supervize pro vedoucí pracovníky, kteří se mohou inspirovat tím, jak supervizor vede proces supervize, a sami tak mohou takový přístup uplatňovat. Nevýhodou týmové supervize může být týmová dynamika, pokud v ní vládne soupeření. Při soustředění na týmovou dynamiku se mohou vytěsnit zájmy klientů. Nevýhoda spočívá také v tom, že na každého člena připadá méně času, ve srovnání s individuální supervizí. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 131-133)

3.4 Týmy pracovníků ve vztahu k vybrané cílové skupině klientů organizace

Pracovníci jsou výrazně ovlivňováni cílovou skupinou klientů organizace, kterou se rozumí okruh osob, pro který je služba určena. Vzhledem k praktické části práce se dále věnujeme skupině seniorů se zdravotním a duševním postižením.

Senioři a osoby se zdravotním a duševním postižením jsou specifickou cílovou skupinou. Týmy pracující s touto skupinou jsou vystaveni vysokým nárokům na odbornost i osobní vlastnostmi. Mnoho pracovníků, zejména mladších, nenalézají naplnění v práci se seniory a s osobami s postižením (příčemž osobou se zdravotním postižením se dle zákona rozumí „*tělesné, mentální, duševní, smyslové nebo kombinované postižení, jehož dopady činí nebo mohou činit osobu závislou na pomoci jiné osoby*“). Práce jim nepřipadá produktivní a daleko raději se zaměřují na mladé klienty a rodiny, protože stáří a smrt není součástí jejich životního obrazu. Specifika cílové skupiny klientů jsou pro ně vzdálená, teprve, když vstoupí takový druh omezení do jejich vlastního života, tak dokáží změnit postoj. (Kopřiva, 2013, s. 22), (Zákon č. 108/2006, Sb., § 3)

Týmy pracovníků v sociálních organizacích se zaměřením na seniory, musí mít především odborné znalosti, které se týkají fyzické, psychické i sociální stránky stáří a stárnutí. Měli by mít dostatek trpělivosti a cit pro pomoc a péči. Měli by rozumět oblastem nemocí, smrti, bezmoci, samoty, smutku, nedostatku nevyužitého času, čekání, odchodu do důchodu a vlivu dospělé rodiny, odchodu dětí z nukleární rodiny, narození vnoučat a smrt partnera. Ovládat by měli reminiscenční techniky a různé druhy terapií. (Mahrová, Venglářová, 2008, s. 106-110)

Obzvláště vysoké nároky jsou kladeny na pracovníky, jejichž cílovou skupinou klientů jsou senioři s duševním onemocněním. V tomto typu sociálních organizacích se blízce setkává sociální práce s oblastí zdravotnictví, přičemž spolupráce je základní podmínkou úspěšné práce. Vzájemná spolupráce těchto oborů řeší především psychiatrická onemocnění stáří, kterými mohou být deprese vedoucí k paranoidnímu nebo schizofrennímu jednání, přetrvávající změny osobnosti, Alzheimerova nemoc a vaskulární demence, sekundární postižení po cévní mozkové příhodě, závislosti na lécích a návykových látkách nebo osamělost dlouhodobě psychiatricky léčených seniorů. Pracovník má umět reagovat přiměřeně při akutních projevech onemocnění, ale také spolupracovat na následné péči o klienta. Provádí včasnou intervenci, vyhledává kontakty, zachovává soběstačnost, vhodně a srozumitelně seznamuje rodinu s klientovým

problémem a účinně prosazuje klientova práva. (Mahrová, Venglářová, 2008, s. 107-114) (Matoušek, 2010, s. 145)

V komunikaci se seniory s duševním postižením má pracovník zachovávat trpělivost, klid a respektovat individuální rozdíly. Pracovníci podávají srozumitelná sdělení a vždy se ujistí, zda klient sdělení porozuměl. U osob s demencí je nezbytné pracovat se ztrátou paměti, sníženou pozorností, poruchami porozumění, ztrátou orientace v čase i prostoru, poruchami úsudku a abstraktních operací. Základem je budovat kvalitní vztah, protože pracovníci mohou klientovi připadat každý den noví. Zásadní je dodržování pravidelnosti v denním režimu, ale také podpora samostatnosti v základních oblastech, jednoduchá komunikace a doporučuje se nezastírat negativní informace (např. o smrti příbuzného). (Mahrová, Venglářová, 2008, s. 115-116)

Zvláštnosti nastávají také při práci s psychotickým onemocněním, které vyžaduje komunitní péči. Do této skupiny řadíme osoby se schizofrenií, duální diagnózy, kterou mohou naplňovat např. klienti se schizofrenií zneužívající návykové látky, osoby s komorbiditou somatického postižení nebo osoby s kombinací projevů stárnutí a některých psychiatrických poruch. (Mahrová, Venglářová, 2008, s. 126-127)

3.5 Case management a multidisciplinární týmy

Case management (dále jen CM) je styl řízení, které poukazuje na nutnost vytváření multidisciplinárních týmů (dále jen MT). Dle SOLAŘOVÉ (2013, s. 4) je CM: „*koordinovaná činnost směřující k podpoře klienta, a to za účasti všech dostupných zdrojů (rodina, odborníci, sociální a zdravotní služby apod.) Za realizaci CM je odpovědný odborný pracovník (většinou sociální pracovník), který zodpovídá za vyhodnocení potřeb klienta a spolu s klientem a dalšími zainteresovanými osobami vytváří individuální plán.*“

CM je označován také jako případová práce, jejíž součástí je vytvoření MT a použití speciální metody tzv. **případové konference** (dále jen PK). PK vždy řídí tzv. facilitátor, kterého SOLAŘOVÁ (2013, s. 4-5) vymezuje jako osobu, která: „*řídí případovou konferenci, napomáhá jejím účastníkům k vytvoření konkrétních výstupů, dbá na bezpečí pro klienta, jeho rodinu i další účastníky, zodpovídá za to, že každý z účastníků má možnost projevit svůj názor na případové konferenci a dbá o rovnost všech účastníků.*“ Samotnou případovou

konferenci autorka vymezuje jako „*plánované a koordinované společné setkání klienta, jeho rodiny a všech, kteří pro ně představují nebo mohou představovat podpůrnou síť.*“

Základní principem pro PK je respekt ke specifickým jednotlivých klientů a podpora jejich zájmu. Odborníci musí poskytovat dostatečné informace, které si přináší ze svého oboru a praxe, pracovat bez stereotypů a předsudků, vytvářet partnerství celého týmu a do tohoto partnerství zapojovat i klienty. Při PK každý nese odpovědnost a závazek dodržovat plán, který vyplývá z cílů, které jsou spojeny s jeho pozicí v týmu. Obecným cílem PK je motivace ke změně a změna samotná. (Bechyňová, 2012, s. 28-32)

CM vychází z prostého lidského pořekadla „*víc hlav, víc ví*“. Jejím základem je týmová spolupráce multidisciplinárního týmu a jeho koordinace. Hlavním nástrojem CM je tzv. **sítování**, které představuje vzájemnou spolupráci a koordinaci mezi poskytovateli služeb, zástupci státní správy a samosprávy a dalšími subjekty. CM je v současné době nejvíce používán při práci s rodinou a jejím sanováním, při poruchách v učení a při práci s osobami s duševním postižením. (Solařová, 2013, s. 6-8)

Pro problematiku týmové spolupráce je v oblasti CM nejdůležitější vytvořit fungující tým. Efektivita MT spočívá v zainteresování specialistů z různých oborů. Zapojit můžeme např. praktického lékaře, psychologa, psychiatra, zdravotní sestry, pedagogy, sociální pedagogy, terapeuty, sociální pracovníky, psychiatrické sestry, ekonomy, advokáty, notáře a další odborníky. Agendu MT vede zpravidla sociálně-administrativní pracovník, který zabezpečuje průběh multidisciplinární práce, spolupracuje se specialisty a vede dokumentaci. Na úrovni sociálních organizací je nezbytné „*fungování týmu odborníků, kteří pomoc poskytují a dále spolupracují s dalšími týmy či odborníky odjinud.*“ Součástí týmu se mohou stát i podpůrné skupiny, rodina a blízcí, přestože nejsou odborníky. (Bechyňová; Konvičková, 2011, s. 18) (Mahrová; Venglářová, 2008, s. 60-63)

Základním předpokladem pro kvalitní práci MT je spolupráce a důvěra v odbornost specialisty z jiné oblasti. Pracovníci si vzájemně musí projevovat respekt k různým úhlům pohledu na problém klienta ve vztahu ke spektru zastoupených oborů. Do soudržnosti týmu musí vstupovat i management a personální politika sociální organizace. Musí projevit důvěru k multidisciplinární týmové spolupráci, podporovat soudržnost týmu a pravidelně vyhodnocovat kvalitu poskytovaných služeb.

Problém multidisciplinární spolupráce můžeme shledávat v návaznosti a dostupnosti péče. Ve velkých městech nalezneme komplexní nabídku péče a pomoci i potřebné specialisty,

kteří jsou v odlehlejších oblastech nedostupní nebo pracovně zaneprázdnění. Problémem je i odpovědnost klienta, který může svým chováním práci MT výrazně ovlivňovat. Tým musí přehodnocovat metody i cíle práce dle klientova chování. Každý člen týmu může sledovat v pomáhání, kontrole, péči nebo léčení různé cíle, zpravidla bývá ovlivněn svým oborem, z tohoto důvodu často vznikají konflikty mezi jednotlivými členy. Výrazné nároky jsou kladeny také na odpovědnost v týmu, která musí být sdílena. Adekvátního sdílení odpovědnosti můžeme dosáhnout prostřednictvím supervize nebo nastavením pravidel a standardů týmu. Závažný problém může nastat také při předávání informací, kdy se odborníci individuálně dotazují klienta na stejné informace, nevěří ve spolupracovníku odbornost a informace mu předat nechtějí nebo mají strach z omezenosti předávání informací vzhledem k mlčenlivosti a zachování důvěry vůči klientovi. (Mahrová; Venglářová, 2008, s. 64-66)

Shrnutí

Specifika sociálních organizací spočívají v předmětu činnosti, kterým je práce s klientem, vedoucí k jeho zplnomocnění. Od toho se odvíjí hodnoty, kultura a klima organizace, které vychází z etiky sociální práce. Na pracovníka jsou kladeny specifické nároky v oblasti jeho vlastností, dovedností a odbornosti. Pro takového pracovníka jsou nezbytné interpersonální dovednosti. Při výkonu své profese by měl využívat systematický přístup. V sociálních organizacích musí pracovníci poznávat sami sebe, k tomu jim úspěšně slouží focusing. Aby nedocházelo k vyhoření pracovníků, je nezbytné vyvažování osobního a pracovního života. Vypořádání s pracovními problémy poskytuje supervize. Práce v sociálních organizacích je založena na spolupráci mnoha oborů. Specialisté z těchto týmů vytvářejí multidisciplinární týmy, které celistvě uchopuje case management.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA A ZÍSKÁVÁNÍ DAT

Pro výzkum byla použita kvalitativní metoda, protože se jedná o osoby v přirozeném pracovním prostředí, které vstupují do sociálních interakcí. DISMAN (2005, s. 289) uvádí, že *„posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích.“* STRAUSS a CORBINOVÁ (1999, s. 11) uvádějí, že kvalitativní metody *„mohou být také použity k získání nových neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.“* Definici kvalitativního výzkumu uvádí také ŠVARŤÍČEK a ŠEĎOVÁ (2007, s. 17): *„Kvalitativní výzkum je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založených na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“*

Vybraná zařízení jsme oslovili prostřednictvím emailu a domluvili si osobní schůzku, na které jsme představili svůj výzkum a požádali vedoucího sociálního pracovníka o možnost realizace výzkumu v jejich zařízení. Pro výzkum jsme použili metodu interview. ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ (2005, s. 29-30) uvádí, že: *„Metoda interview je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem nebo s více respondenty.“*

Rozhovory pro výzkum byly s pracovníky realizovány po pracovní poradě. Nejprve jsme se seznámili s týmy (z organizační struktury i na základě osobních pocitů pracovníků – do jakého týmu náleží) a vybrali požadované pracovníky. Před vlastním rozhovorem jsme použili úvodní techniku, ve které byl výzkum představen, zeptali jsme se na věk respondenta, délku jeho praxe v současném zaměstnání a délku praxe se zvolenou cílovou skupinou klientů. Rozhovor probíhal individuální formou s jednotlivcem. Vyžádali jsme si písemný souhlas k pořízení zvukového záznamu (koncepte smlouvy je součástí práce jako příloha č. 16 a 17). Následně byl s každým individuálně realizován předem připravený, standardizovaný rozhovor. ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ (2005, s. 29-30) uvádí, že: *„Standardizovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění a pořadí jsou přesně určeny.“* Rozhovor obsahoval dvacet hlavních otázek (a jednu otázku doplňkovou), které byly rozvinuty o doplňující otázky. Devatenáct otázek bylo otevřených, jedna s výběrem (a jedna doplňková – otevřená).

Rozhovor byl sestaven tak, aby směřoval od obecnějších otázek ke konkrétním. Závěrem rozhovoru byly otázky osobní povahy, které dle ŠVARCOVÉ-SLABINOVÉ (2005, s. 28) vyžadují vzájemnou důvěru a z tohoto důvodu je vhodné zařadit je právě na konec dotazování.

Pro vyhodnocení a interpretaci dat je použita kategorizace, která seskupuje otázky do tematického okruhu, který je individuálně vyhodnocován. Kategorie výzkumných otázek korespondují s teoretickým zaměřením práce a vycházejí z výzkumných otázek.

4.1 Cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek

Hlavní cíl výzkumu:

Charakteristika vybraných pracovních týmů. Objasnění souvislostí mezi týmovou spoluprací a faktory působící při výkonu práce v sociálních organizacích.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaké souvislosti existují mezi týmovou spoluprací a faktory působící při výkonu práce v sociálních organizacích?

Dílčí výzkumná otázka	Dílčí cíl
<i>Jaké je uspořádání a organizace vybraných týmů, jakým způsobem pracují a má na jejich práci vliv cílová skupina klientů?</i>	Specifikovat uspořádání vybraných týmů, popsat postoje k cílové skupině klientů a objasnit její vliv na odváděnou práci.

Tabulka č. 1a

Cíl výzkumu a výzkumné otázky 1

Dílčí výzkumná otázka	Dílčí cíl
<i>Čím se vyznačuje osobnost vybraných vedoucích pracovníků, jací jsou v práci a jakým způsobem přistupují ke klientům?</i>	Klasifikovat osobnost, vlastnosti, dovednosti a schopnosti vybraných pracovníků a jejich přístup ke klientům, práci a týmové spolupráci.

Tabulka č. 1b *Cíl výzkumu a výzkumné otázky 2*

Dílčí výzkumná otázka	Dílčí cíl
<i>Jaká je motivace vybraných vedoucích pracovníků a jakým způsobem sami motivují své podřízené?</i>	Analyzovat motivaci vybraných pracovníků a dále popsat druh motivace, kterou sami využívají pro své podřízené.

Tabulka č. 1c *Cíl výzkumu a výzkumné otázky 3*

Dílčí výzkumná otázka	Dílčí cíl
<i>S jakými překážkami a bariérami se vybraní vedoucí pracovníci setkali a jaká k nim zaujímají stanoviska?</i>	Popsat konflikty a jejich řešení se kterými se vybraní pracovníci setkali v pracovním týmu i v práci obecně a analyzovat jejich stanoviska a pocity, které k dané problematice zaujímají.

Tabulka č. 1d *Cíl výzkumu a výzkumné otázky 4*

Dílčí výzkumná otázka	Dílčí cíl
<i>Jaká stanoviska zaujímají vybraní vedoucí pracovníci k syndromu vyhoření, komunikaci, asertivitě, focusingu, empatickému naslouchání a tvořivosti?</i>	Rozlišit názory vybraných pracovníků na komunikaci, asertivitu, focusing, empatické naslouchání a tvořivost a dále rozlišit, zda a jakým způsobem je komunikace využívána v týmu a mimo něj a jakým způsobem jsou vybranými pracovníky využívány specifické techniky při práci.

Tabulka č. 1e *Cíl výzkumu a výzkumné otázky 5*

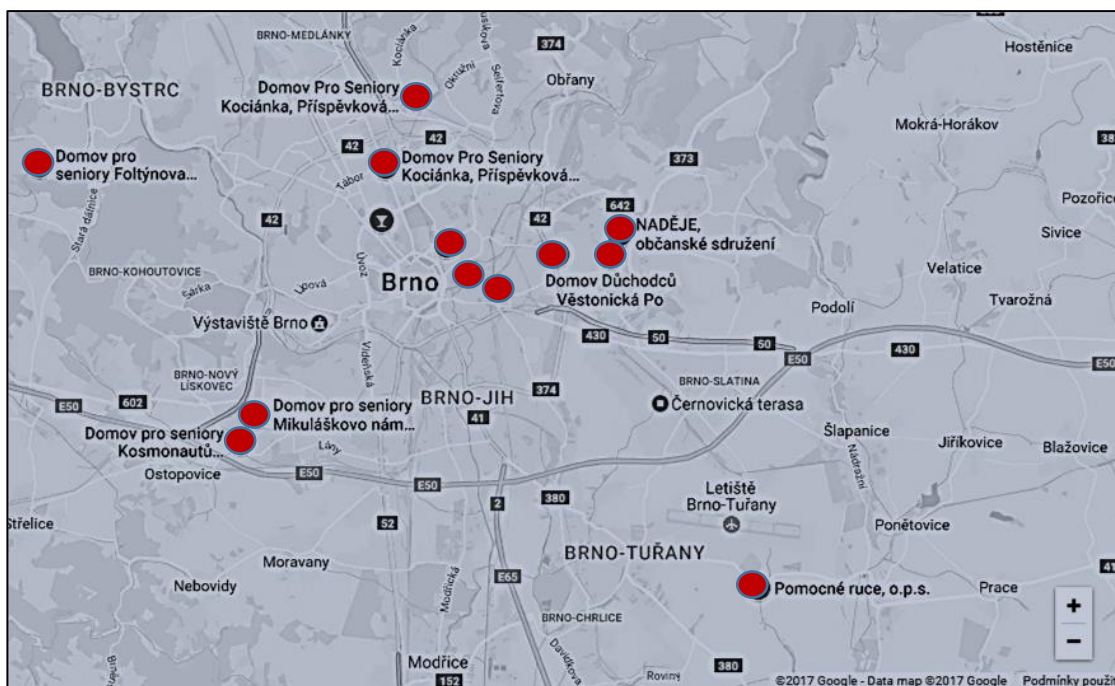
Dílčí výzkumná otázka	Dílčí cíl
<i>Jakým způsobem přistupují vybraní vedoucí pracovníci k vyváženosti osobního a profesního života, jak uskutečňují sebereflexi, jak vnímají supervizi a co očekávají od svých supervizorů?</i>	Zhodnotit a porovnat přístup k osobnímu i profesnímu životu vybraných pracovníků, analyzovat jakým způsobem uskutečňují vybraní pracovníci sebereflexi, jaké mají zkušenosti se supervizí a co očekávají od svých supervizorů.

Tabulka č. 1f Cíle výzkumu a výzkumné otázky 6

4.2 Charakteristika vybraných zařízení

Výzkum proběhl ve třech zařízeních, poskytující sociální službu dle § 50, zákona č. 108/2006 – Domovy se zvláštním režimem (dále jen DZVR). Tato zařízení byla vybrána, protože práce s touto cílovou skupinou je psychicky náročná, a proto zde můžeme nejlépe zkoumat nutnost týmové spolupráce.

DZVR jsou službou sociální péče a zprostředkovávají pobytovou službu pro cílovou skupinu osob, které dle zákona: „*mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.*“ Služba poskytuje ubytování, stravu, pomoc a podmínky pro osobní hygienu, dále také pomoc s běžnými úkony při péči o vlastní osobu, zprostředkovává kontakt se společenským prostředím, zajišťuje sociálně terapeutické činnosti a aktivizační činnosti, v neposlední řadě také osobám cílové skupiny zařízení pomáhají při uplatňování jejich práv a obstarávání osobních záležitostí. (Zákon č. 108/2005, Sb., § 50)



Obrázek č. 2 Mapa DZVR města Brna (Google Maps, © 2017)

Všechna tři vybraná zařízení se nacházejí ve městě Brně a z důvodu velmi citlivých informací, které otázky zjišťují, zůstanou anonymizována, stejně tak, jako spojení týmů a konkrétních pracovníků se zařízením.

Podrobná charakteristika tří zařízení, z nichž dvě byla do výzkumu zapojena, je součástí práce jako **příloha č. 15**.

4.3 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek byl vybrán záměrným výběrem. Výzkum se orientuje pouze na vedoucí pracovníky. Všichni vedoucí pracovníci v DZVR pro nás představují **základní soubor**.

Vedoucí pracovníci byli vybráni jako základní soubor, protože nároky na jejich práci (a s tím související týmovou spoluprací) jsou vysoké. MATOUŠEK (2013, s. 354-355) uvádí, že tyto nároky spočívají: „*v hodnotovém rámci pro teorii a praxi... v premise kvality poskytovaných služeb, jež s sebou nese pravidelnou povinnost evaluace... v multidisciplinární a multioborové spolupráci... ve stresu... a v nahrazování profesionálních pracovníků za pracovníky bez této odbornosti.*“ Z toho jasně vyplývá, že profesní i osobnostní nároky na vedoucí pracovníky jsou všeobecně vyšší, a proto jsou vhodnější pro účely našeho výzkumu.

Pro celistvé pochopení výběru, je nutné upozornit na to, že v DZVR jsou pracovní pozice podobné, ale odlišují se ve svých názvech, přičemž pracovní náplň zůstává stejná.

Tým A a B zahrnuje tyto čtyři pracovníky, kteří tvoří **výběrový soubor**: Vedoucího oddělení DZVR; Vrchní sestru oddělení DZVR (Vedoucí sestru, Vedoucího zdravotnického úseku); Vedoucího sociálního pracovníka DZVR (Hlavního sociálního pracovníka) a Vedoucího přímé péče DZVR.

Rozsah výběrového souboru: $n = 2$ týmy zastoupeny 4 pracovníky ($\Rightarrow n = 8$ pracovníků)

TÝM A

Respondent	Pohlaví	Věk	Doba praxe v současném zaměstnání	Doba praxe s vybranou cílovou skupinou (DZVR)
R1	žena	56 let	12 let	12 let
R2	žena	50 let	15 let	15 let
R3	muž	58 let	21 let	21 let
R4	žena	57 let	25 let	38 let

Tabulka č. 2a *Charakteristika respondentů týmu A*

TÝM B

Respondent	Pohlaví	Věk	Doba praxe v současném zaměstnání	Doba praxe s vybranou cílovou skupinou (DZVR)
R1	žena	53 let	20 let	30 let
R2	žena	47 let	3 roky	20 let
R3	žena	47 let	2 roky	12 let
R4	žena	51 let	25 let	25 let

Tabulka č. 2b *Charakteristika respondentů týmu B*

5 ZPRACOVÁNÍ, OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ, INTERPRETACE

Zpracování dat proběhlo přepisem zvukového záznamu do písemné podoby, grafickou úpravou a seskupením jednotlivých odpovědí konkrétních týmů A a B. Při přepisu byla odstraněna vatová (výstelková) slova, nespisovná a hovorová slova byla převedena do spisovné podoby. Interview je součástí práce jako **příloha č. 18**

Souhrn odpovědí je součástí práce jako **příloha č. 19**

5.1 Tým

Jaké je uspořádání a organizace vybraných týmů, jakým způsobem pracují a má na jejich práci vliv cílová skupina klientů?

Velikost: Tým B má počet členů svého týmu jasně vymezen na pět pracovníků a z odpovědí je patrné, že všichni toto rozložení znají. Dokáží s přesností určit počet svých členů v pracovním týmu i v pracovní skupině. Oproti tomu tým A se s mírnými obtížemi shoduje pouze na devíti členech v týmu, přičemž data o pracovní skupině se podstatně odlišují.

Situace v týmu A může vyplývat z velikosti sociální organizace nebo může být pouze subjektivním pocitem pracovníka, který počet členů nezná. Poukazuje to na nedostatek jasného vymezení pracovního týmu v zařízení A. Oproti tomu tým B skutečně ví, kdo je členem jeho týmu a kdo patří do pracovní skupiny.

Role: V týmu A se R1, R2 a R3 cítí jako předsedové týmu. Roli ředitele zastupuje R1. Role chrliče je vybranými pracovníky nezastoupena. Roli rejpala zastává R3. Roli tahouna týmu zastává R4, který se cítí naplňovat ve svém týmu pouze tuto roli. Roli hasiče zastává R1. Roli sháněla R2 a R3. Dotahovač týmu je R1 a R3.

V týmu mají tři pracovníci pocit, že jsou koordinátoři a předsedové týmu, což je logické vzhledem k tomu, že byli vybráni vedoucí pracovníci, kteří svoje přednosti shledávají v organizačních schopnostech. V týmu o devíti členech je adekvátní, aby předsedové byli nanejvýš dva, protože je celkem vymezeno osm týmových rolí, které jsou vhodné zastoupit pro správné fungování týmu. Roli chrliče, který přichází s novými nápady, nevedl ani jeden z pracovníků. Tato skutečnost vypovídá o tom, že vybraní respondenti pracují se zaběhlými

postupy, což může být pro klienta pozitivní, ale v některých ohledech (např. omezená flexibilita) tato skutečnost může být i negativem.

V týmu B je zastoupena role předsedy pracovníkem R1, R2 a R3. Roli chrliče, rejpala, hasiče, sháněla a dotahovače zastupuje R3. Jako rejpal a dotahovač se cítí být R2. R4 uvádí pouze jednu roli a to tahouna, kterou jiný pracovník neuvádí. Z vybraných pracovníků nikdo nezastává roli ředitele.

Opět dochází ke stejné situaci jako v týmu A, kdy je nejvíce zastoupena role předsedy. Tým B má pouze pět členů, a proto by tato role měla být zastoupena nanejvýš jedním pracovníkem. Překvapivě se nikdo z vybraných pracovníků necítí jako ředitel. Oproti týmu A je zastoupena role chrliče, přicházejícího s novými nápady. Tento jev můžeme vysvětlit tím, že oproti týmu A, jsou zde pracovníci, kteří v tomto zaměstnání pracují kratší dobu (dva nebo tři roky) a roli chrliče uvádí pracovník, který je v zaměstnání pouze dva roky.

Vznik: Tým A vznikl příchodem nových členů a výběrem pracovníků, přičemž tento výběr uskutečňovali dva z respondentů. Pracovníci také uvádí, že tým vznikl nástupem zaměstnanců při otevření oddělení, kdy začala probíhat výběrová řízení. Tým B je tvořen členy, které vybírali dotazovaní vedoucí pracovníci. Někteří pracovníci zůstali z předchozího uskupení a další byli přijati při otevření oddělení (stejně jako u týmu A). Bylo nutné posílit vedení. Realizovala se výběrová řízení, která měla několik výběrových kol a byly v nich kladeny otázky na motivaci k práci v této oblasti. Tým byl utvářen dlouhodobě a popisují ho jako relativně stálý.

Tým A ani tým B nebyl formován specialistou. Týmy vznikaly dle organizační struktury jednotlivých zařízení a dle náplně pracovních pozic. Výběr členů byl pečlivý v týmu A i B, ale neprobíhalo žádné formování, volby přístupů ani nebyly využity žádné speciální metody. Můžeme se domnívat, že v sociálních organizacích není tolik kladen důraz na formování týmu, ale především na motivaci a zájem pracovníka pracovat v této oblasti.

Popis a charakteristika: Tým A se popisuje jako tým s odbornými znalostmi, schopný spolupracovat a předávat si informace, komunikativní, profesionální, zkušený, dále je hluboce empatický, veselý, flexibilní, svědomitý, fyzicky zdatný, schopný a ochotný učit se novým věcem. V týmu jsou zastoupeni rovnoměrně muži i ženy. Tým B uvádí, že má organizační schopnosti, je týmem výhradně ženským, přibližně stejné věkové kategorie. Vyznačuje se empatií, zodpovědností a pracovitostí. Jsou vstřícní, vzájemně si vypomáhají, personál má práci rád, spoléhají se na sebe a jsou k sobě otevření. Dokáží spolu komunikovat, prodiskutovat situace a najít správná řešení.

Týmy v sociálních organizacích se všeobecně vyznačují větší mírou empatie, kterou uvádějí oba dva dotazované týmy. Důležitá je pro ně také komunikace a spolupráce. Týmy A a B se odlišují skladbou pohlaví zaměstnanců – jeden je zastoupen rovnoměrně oběma pohlavími a jeden je týmem výhradně ženským. Tým A se ve svém popisu zaměřuje více na zdůraznění odbornosti, profesionality a zkušenosti, to lze objasnit dlouhodobým složením týmu a dlouhodobou praxí zaměstnanců. Tým B se zaměřuje především na spolupráci, přístup ke klientům a na vztahy na pracovišti.

Metody: Tým A považuje za metody, které používá především spolupráci, kterou uvádějí dva pracovníci. Dále sdílení informací, metodu cukr a bič, organizování práce, kontrolu, slovní domluvu, chválu, empatii, drží se hesla „*nikam nespěchej*“, používají úsměv, pohlazení a rozhovory. Tým B využívá spolupráci, názorný příklad, odborné vedení a osvědčené metody od jiných organizací. Řídí se metodickými pokyny, ošetrovatelskými postupy a standardy, od nichž se metody odvíjí. Používají aktivní naslouchání, chválu a povzbuzování. Jeden pracovník má pocit, že metody, které využívají jsou běžné a nejedná se o nic speciálního.

Speciální metody (jako např. brainstorming), které jsou určeny pro práci v týmu, neuvědl ani jeden pracovník. Oba týmy se shodují na tom, že využívají spolupráci a chválu.

Dosahování cílů: Tým A hodnotí svůj tým jako úspěšný, říkají, že se mu daří, hodnotí ho jako pozitivní a sebraný. Dosahovat cílů se jim daří, R4 považuje dosažení cíle jako kritérium, kterého nemůže hodnotit, protože cíl je stále „*před nimi*“. Z odpovědí R1, R2 a R3 můžeme usuzovat, že tým svoje cíle zná, stanovuje a naplňuje. Z odpovědi R4 může vyplívat, že cíle nejsou jasně definovány, ale dle dalších odpovědí R4 je patrné, že tento pracovník vnímá svoji práci jako poslání a cíl vnímá jako naplnění tohoto svého poslání, které nelze kvantifikovat a nelze ho nikdy dosáhnout, aniž by se neobjevil cíl vyšší. Tým B se hodnotí pozitivně, jako úspěšný, nadprůměrný, jako dobrá skupina lidí, která odvádí kvalitní práci a buduje dobré vztahy. R1 uvádí, že odbourávají „*rivalitu*“ mezi odděleními a jsou schopni spolupráce. Cíle dělí na cíle Domova a cíle oddělení. Cíle se jim „*celkem daří*“ naplňovat, občas nedokážou naplnit specifické cíle, ale cílů individuálních plánů klientů dosahují vždy. Jeden pracovník uvádí, že cíle naplňují přesně dle plánu.

Oba týmy se hodnotí jako úspěšné. Tým A se shodne na naplňování svých cílů. Tým B má mírné rezervy ve shodě o naplňování týmů, převážně uvádí, že některé cíle se jim občas splnit nepodaří.

Vztah k cílové skupině: Ve vztahu k odlišnosti týmu vzhledem k jejich cílové skupině uvádí tři pracovníci z týmu A, že klienti potřebují na rozdíl od jiných cílových skupin větší míru empatie, trpělivosti, schopnosti zkoušet nové postupy. Dále uvádějí, že jejich práce je více psychicky náročnější. R3 má pocit, že se jejich tým ve vztahu k týmům s jinou cílovou skupinou, neodlišuje, ale na otázku, zda cílová skupina ovlivňuje jeho práci, odpovídá, že někdy ano. R4 uvádí, že každý tým ve vztahu k cílové skupině, má dle jeho názoru svá specifika, ale nepátrá po tom, čím se právě jeho tým odlišuje. Respondenti dále uvádějí, že potřebují více času na odreagování, práce s cílovou skupinou pro ně znamená větší úsilí a zdůrazňují, že kdo s cílovou skupinou nepracoval, nemůže tuto problematiku pochopit, protože klienti většinou zpětnou vazbu neposkytnou, a proto pracovníkům chybí uspokojení z uznání a spokojenosti klienta.

Tým B má pocit, že se od týmů s jinou cílovou skupinou odlišuje tím, že mají právě zkušenost s touto cílovou skupinou a mají pochopení o nereálnosti vysokých cílů. Odlišují se svým zaměřením na seniory s polymorbiditou a demencí. Mezi personálem a klienty jsou pozitivní vztahy, což uvádějí jako nemožné u všech cílových skupin. Jejich klienti potřebují zvláštní režim. Na ovlivnění práce týmu cílovou skupinou se všichni shodnou. Dodávají, že jejich práce je psychicky náročná, vyčerpávající, často vznikají konfliktní situace, od svých klientů nedostanou zpětnou vazbu, jejich práce je zkouška života, protože ne každý je schopný unést bolest stáří a onemocnění. Práce jim poskytuje nadhled, zkušenosti a morální hodnoty. Práce v týmu je ovlivněna nutností zajištění péče každý den, a to klade nároky na sebranost týmu.

Oba dva týmy se shodnou na tom, že je jejich práce psychicky náročnější, znamená větší úsilí a chybí zde poskytnutá zpětná vazba od jejich klientů. Tato práce celkově potřebuje více empatie, trpělivosti a spolupráce. Pracovníci potřebují rozlišovat mezi prací a životem a potřebují čas na své odreagování. Pracují s problematikou smrti a umírání, a proto jsou kladeny vysoké nároky na odbornost i osobní stránku pracovníků. Práce s klienty je dlouhodobá a péči je nutno koordinovaně zajistit každý den. Potřebují také pozitivní vztahy mezi jednotlivými členy personálu.

Multidisciplinární spolupráce: Tým A využívá multidisciplinární spolupráci, uvádí, že funguje a že by to bez ní nešlo. Nejčastěji spolupracují s psychiatry, psychology, fyzioterapeuty, aktivizačními pracovníky, pracovníky v sociálních službách, nutričními terapeuty, lékaři, neurology, očními specialisty, diabetology, internisty, ortopedy,

rehabilitačními pracovníky, právníky a finančními poradci. Tým B také využívá multidisciplinární spolupráci, je základem jejich práci a považují ji za samozřejmou. Spolupracují s oblastí sociální práce, zdravotnictví a práva. Konkrétně uvádí spolupráci s lékaři, nutričními terapeuty, psychology, logopedy, ergoterapeuty, fyzioterapeuty, rehabilitačními pracovníky, sociálními pracovníky, právníky a finančními poradci.

Týmy se shodnou na tom, že multidisciplinární spolupráce je pro ně nezbytná. Využívají specialisty ze zdravotní, sociální, právní a finanční oblasti.

5.2 Osobnost a přístup ke klientům a práci

Čím se vyznačuje osobnost vybraných vedoucích pracovníků, jací jsou v práci a jakým způsobem přistupují ke klientům?

R1 z týmu A se jako pracovník cítí být spolehlivý, komunikativní, empatický, pečlivý, odborně vzdělaný, aktivní, schopný směřovat kolektiv a dát mu cíl, vést tým demokraticky, přistupovat k práci tolerantně, korigovat a usměrňovat práci. Jako člověk je klidným, spravedlivým, optimistickým, zvědavým, společenským. Od svých podřízených očekává spolehlivost, odbornost, empatii, spolupráci, komunikativnost, inteligenci, přemýšlivost, chuť k práci, nové nápady, schopnost podřídit se kolektivu a schopnost odpočívat. Nepřipustil by lhostejnost, nedbalost, nechť k práci, nekomunikativnost, lhaní, aroganci a nespolehlivost. Klienty vnímá jako svoji práci, znamenají pro něj starost i radost, problémy, společné zážitky a pochopení. Při práci s klienty se většinou nedostává do rozporu s etikou a hodnotami své organizace, uvádí, že problematika umírajících je těžko uchopitelná pro rodinné příslušníky, kde občas nastává odlišné vnímání hodnot a norem organizace. R1 preferuje práci v týmu a demokratické vedení. Týmová spolupráce pro něj představuje základ, bez kterého nelze poskytovat péči, komunikovat ani přežít a považuje ji za důležitou.

R2 z týmu A se označuje jako pracovník, ochotný učit se novým věcem, nevyhýbá se práci, je schopný učit a vést své podřízené, jako osobnost se vnímá jako organizačně schopný, empatický, přímý, nesnášející lež a celkově je vůdčím typem. Od svých podřízených očekává empatii, důvěru a intimitu ke klientům, schopnost komunikovat a nepracovat mechanicky. Vše, co není v rozporu s dobrými mravy a Standardy domova, je pro něj přípustné, ale nikdy by nepřipustil tykání klientům, hrubost, neochotu a nadávání. Pro R2 klienti znamenají jeho partnery a jeho práce se odvíjí od jejich potřeb. Při práci s klienty

se nedostal do rozporu s etikou a hodnotami organizace, ale při práci s kolegy ano. Vyhovuje mu samostatnost a týmovou spolupráci vnímá jako důležitou a představuje pro něj neustálou komunikaci.

R3 z týmu A se popisuje jako komunikativní a ochotný člověk, který dokáže plnit zadané úkoly a velet týmu. Oceňuje spolupráci, komunikaci, ochotu a plnění daných úkolů, empatii, profesionalitu a ochotu. Nikdy by nepřipustil špatné chování. Klienti pro něj znamenají uživatele služby, kterou jejich zařízení poskytuje a uvádí, že při práci s nimi se „*snad ani nedostal*“ do rozporu s etikou a hodnotami organizace. Vyhovuje mu spolupráce a dobrá organizace. Týmová spolupráce pro něj znamená dobrý chod práce na oddělení a považuje ji za velmi důležitou.

R4 z týmu A uvádí, že již od dětství, chtěl být zdravotníkem se zaměřením na děti. To se sice nesplnilo, ale tato práce mu přináší naplnění. Práci se starými lidmi a lidmi imobilními a s demencí provádí „*srdíčkem*“. Senioři ho zajímají, zejména jejich osudy a zkušenosti. Jako člověk má rád klid, nemá rád slovo „*nejde to*“, je veselý a snaží se jít příkladem. Od svých podřízených očekává takové vlastnosti, jako má jejich tým. Nikdy by nepřipustil nevhodné chování ke klientům, zaměstnancům a ke všem, kdo by si toto chování spojil s jejich oddělením. Klienti pro něj znamenají příklad pro život, důvod k zamyšlení, přehodnocení zaběhlých rituálů. Uvádí, že by bylo pokrytecké říci, že nebyl v rozporu s etikou a hodnotami organizace, ale jednání probíhalo vždy v mezích slušného chování. Vyhovuje mu práce v plném nasazení a s dobrou náladou. Týmová spolupráce pro něj znamená to, že každý ví, kde je jeho místo, co má dělat, všichni jsou milí a panuje domácí nálada. Týmovou spolupráci považuje za nezbytnou.

R1 z týmu B uvádí, že je trpělivý, direktivní, snaží se naslouchat, nemá rád lež, je rovný a přímý člověk. Uvádí, že rozdíl mezi pracovníkem a člověkem shledává v tom, že doma se snaží být méně vedoucí pracovník. Oceňuje samostatnost, schopnost rozhodování, iniciativu, zodpovědnost, organizační schopnosti a loajalitu k zařízení. Nikdy by nepřipustil nezodpovědnost, lhaní, porušování pravidel zařízení, zákonů – právních i morálních. Klienty vnímá jako svoji práci. Pracovník se nikdy nedostal do rozporu s etikou, hodnotami nebo normami organizace ve vztahu ke klientům, ale s rodinnými příslušníky ano a opakovaně. Vyhovuje mu práce v týmu. Týmovou spolupráci charakterizuje tím, že se může na všechny členy spolehnout, protože svoji práci odvádí kvalitně, a že v případě konfliktů se vše řeší v pracovní rovině. Považuje ji za velmi důležitou.

R2 z týmu B se vnímá jako inteligentní, optimistický, přátelský, společenský a laskavý člověk. Jako pracovník je pracovitý, zkušený, loajální, tolerantní, zodpovědný a svědomitý. Jako vedoucí pracovník je novátorský. Oceňuje empatický přístup, pracovitost, samostatnost, zodpovědnost a kolegiální. Nepřipustil by hrubé chování, lenost, lajdáctví, nezodpovědnost a lhaní. Klienty vnímá jako vzor, příklad, moudro a zkušenost. Do rozporu s etikou a hodnotami organizace se občas dostává při práci s rodinnými příslušníky. Vyhovuje mu práce v týmu a uvádí, že jeho práce nelze dělat samostatně. Týmová spolupráce pro něj znamená bezpodmínečnou nutnost. Dodává, že pokud není dobrý tým, nemůže být spokojenost na žádné straně a stále to bude „někde drhnout“.

R3 z týmu B se popisuje jako pracovitý, důsledný, empatický, rozhodný, má rád svou práci, klienty a kolektiv, rád se učí novému. Oceňuje kladný vztah ke klientům, ochotu, týmovou spolupráci, vstřícnost, empatii, vlídnost, pochopení, zodpovědnost a komunikativnost. Nepřipustil by hrubý vztah ke klientům, rozvrácení kolektivu a nedůslednou práci. Klienti jsou pro něj jeho práce, kterou má rád. Při práci se nikdy nedostal do rozporu s etikou a hodnotami organizace. Vyhovuje mu práce v týmu, dodává, že se na své kolegy spoléhá a vzájemně se doplňují. Týmovou spolupráci vnímá jako možnost spolehnout se na ostatní pracovníky, kteří přebírají zodpovědnost za dané úkoly. Týmová spolupráce je pro něj velmi důležitá.

R4 z týmu B je vzhledem ke své praxi v této oblasti na odborné úrovni, snaží se druhé povzbudit a vykonávat svoji práci s vnitřně pozitivním postojem. Jako člověk je empatický, otevřený a schopný vedení ostatních lidí. Oceňuje komunikaci, otevřenost, ochotu pomoci, profesionální přístup a nenošení osobních problémů do práce. Akceptovatelné jsou pro něj např. přestávky na kávu nebo upovídání, ale nepřipustil by lhaní, krádeže, neúctu, kouření na pracovišti a pozdní příchody. Klienty vnímá jako osoby, které potřebují pomoci. Při péči přemýšlí nad tím, jací tito lidé byli např. před 30 nebo 40 lety, jaké měli problémy, starosti a radosti. Do rozporu s etikou a hodnotami zařízení se dostal při předávání informací jiné osobě než příbuznému. Má rád práci v klidu, nesnáší stres a nepohodu při práci. Týmovou spolupráci vnímá jako práci s lidmi, kteří „táhnou za jeden provaz“. Důležitá je pro něj práce s nejslabším článkem týmu, aby mohl celek dobře fungovat. Týmovou spolupráci považuje za nutnost, bez které nelze pracovat.

5.3 Motivace

Jaká je motivace vybraných vedoucích pracovníků a jakým způsobem sami motivují své podřízené?

Všichni respondenti z týmu A jsou motivováni odlišně, uvádějí, že jejich motivací jsou peníze a uspokojení z práce, vrozená potřeba pomáhat, profesní motivace a jeden z respondentů uvádí, že práce byla vždy jeho snem. Jejich zaměstnavatel je motivuje různými odměnami včetně peněžních odměn, stravným a dobrými pracovními podmínkami. Jednomu respondentovi připadá motivace zaměstnavatele malá, finanční ohodnocení vnímá jako „směšně nízké“, příplatky a bonusy jsou minimální. Pracovníci z týmu A své podřízené motivují chválou, finančními odměnami, snaží se postavit služby tak, aby všem vyhovovaly, respektují požadavky pracovníků, zajišťují pomůcky k usnadnění práce a zlepšení prostředí. Dále motivují dobrou náladou, snaží se je vtáhnout do dění společenskými a kulturními akcemi s klienty a zájezdy. Tři pracovníci z týmu A vnímají týmovou spolupráci jako motivační faktor, pokud je funkční. Dobrý, zdravý tým je dle jejich názoru ta největší motivace. Jeden z pracovníků uvádí, že samotná týmová spolupráce bez dalších faktorů jen těžko může být motivační.

V týmu B jsou motivačními faktory peníze, uspokojení a vnitřní naplnění z odváděné práce. R2 uvádí, že motivace se v tomto zaměstnání těžko definuje, práce musí bavit a musí být dělána s láskou. R3 dodává, že vzhledem k fyzické a psychické náročnosti práce, nejsou motivováni dostatečně. R4 dodává, že ho práce naplňuje a nikdy by nechtěl trávit čas v práci, kde pouze něco „*zapisuje do excelových tabulek*.“ Zaměstnavatel týmu B motivuje různými odměnami, včetně finančních. Mají podporu ze strany managementu, personálního řízení a jsou pochváleni. R2 uvádí, že jiná motivace, než láska k práci není, a to ani od zaměstnavatele. Pracovníci z týmu B sami motivují slovními pochvalami, peněžními odměnami, úctou, pokorou, laskavostí, pochvalami, povzbuzováním a budováním dobrých vztahů. Všichni pracovníci vnímají týmovou spolupráci jako motivační faktor. R2 dodává, že tato motivace se může projevat podáním pomocné ruky, podpořením, potěšením nebo dodáváním optimismu.

5.4 Překážky a bariéry

S jakými překážkami a bariérami se vybraní vedoucí pracovníci setkali a jaká k nim zaujímají stanoviska?

Konflikty a neshody: Tři ze čtyř respondentů z týmu A se s konflikty na pracovišti setkali. Jeden z nich dodává, že konfliktům se nelze vyhnout. Jednalo se o neshody mezi pracovníky pro jejich vlastnosti a schopnosti, nesouhlas se změnami po supervizi a další věci, které pracovníci nechtěli rozebírat. Situace se řešily domluvou, rozhovorem nebo odchodem pracovníka. Snaží se, aby jim problémy „*nepřerostly a byly co nejdříve uhašeny*“. Jako nejdůležitější pro řešení konfliktů považují dobrou komunikaci. Pocity při průběhu konfliktu a po jeho skončení popisují jako frustraci a následně úlevu, nepříjemné pocity a potom uspokojení. Jeden pracovník uvádí, že zatím nikdy nezažil výrazný pracovní konflikt.

Všichni pracovníci v týmu B se s konflikty a neshodami na pracovišti setkali. Jeden z pracovníků, uvádí, že se jednalo o problémy v komunikaci. Tento problém připisuje problematice ženského kolektivu, který není schopen přímého jednání. Konkrétní neshodu uvádí další dotazovaný jako problém uložení oděvů kuřáků a nekuřáků, která se vyřešila oddělenou šatnou. Jeden z dotazovaných o konfliktech mluvit nechce a další se odpovědi záměrně vyhnul. Situace se řešily pohovory, okamžitě, nebyl čas nic řešit. Při řešení konfliktů v týmu B došlo také na okamžité ukončení pracovního poměru a odchod zaměstnance. Pocity z konfliktů popisují jako nepříjemné, ale ku prospěchu nebo jako „*různé*“. Jeden z pracovníků uvádí, že má konflikty v sobě lépe zpracované, nemůže se všem zavděčit a dělat nepříjemná opatření patří k jeho práci. U konfliktu považují za důležité, aby jedinec nerozložil tým a skupinu. Zjišťují o situaci všechny informace. Snaží se situace řešit komunikací, aby se neodrazila v další práci týmu.

Mobbing, Bossing, Staffing: Tři pracovníci z týmu A ze čtyř dotazových se při práci (i v jiných zařízeních než v současném) setkali se šikanou nebo terorem, dva s bossingem a jeden s bossingem, mobbingem i staffingem. Situace se řešila odlišně, v jednom případě členové postupně odešli nebo byli propuštěni, ve druhém problém nebyl zaměstnavatelem akceptován, oběť šikany byla potrestána a odnesla si zdravotní komplikace. Jejich práci to ovlivnilo negativně a popisují, že „*to rozhodně nebylo nic příjemného*“.

Všichni pracovníci z týmu B uvádí, že se setkali s mobbingem. Dva ze čtyř dotazovaných se setkali také s bossingem. Situace popisují jako stresující a nepříjemné. Jeden

z pracovníků uvádí konkrétní příklad mobbingu – pracovník nekomunikoval vhodným způsobem, přesouval své úkoly na druhé, nedbale plnil povinnosti, a úmyslně šířil lži za účelem pošpinit dobrá jména kolegů. Situace se řešily rozvázáním pracovního poměru. Pracovníci proti jakýmkoliv projevům šikany postupují velmi razantně. Práci v týmu tyto skutečnosti narušily. Jeden z pracovníků uvádí, že v minulém zaměstnání dal výpověď právě z důvodu šikany, protože „*nebylo dovolání u vedení*“.

Manipulace: Tři ze čtyř dotazovaných z týmu A se také setkali s manipulací. Osobu, která manipuluje s ostatními, popisují pracovníci jako přesvědčivou, která lže a upravuje fakta, dokáže dobře odhadnout lidi, je nejistá, sleduje vlastní prospěch, slovy dostane člověka na svoji stranu a ve svém nitru je nešťastná.

Všichni dotazovaní z týmu B se s manipulací setkali. Uvádí i konkrétní příklad, kdy manipulátor pokazoval na dodržování určitých pracovních postupů, zastrašoval výpovědí, odebráním peněz, psaním výtek, kontrolami a zneužíváním postavení vedoucího pracovníka (takovéto jednání více odpovídá bossingu, ale pracovník skutečnost vnímal jako manipulaci). Manipulaci zažili také při přesouvání pracovních úkolů a služeb. Sdělují, že manipulace je vždy přítomna, ale záleží, v jaké formě a v jakém množství. Manipulátora popisují jako osobu, která má opakované podezření, že ji někdo pomlouvá, má nízké sebevědomí, velmi dobře nastavené kompetence vedoucího pracovníka, je rozkladem týmu, manipulátor „*hraje svoje hry*“ a je líný. Manipulaci jeden z pracovníků vnímá pozitivně, když vede k „*dobru věci*“.

5.5 Specifika v sociálních organizacích

Jaká stanoviska zaujímají vybraní vedoucí pracovníci k syndromu vyhoření, komunikaci, asertivitě, focusingu, empatickému naslouchání a tvořivosti?

Syndrom vyhoření: Všichni členové týmu A uvádí, že se se syndromem vyhoření setkali, a že je v jejich zaměstnání častý, protože hodně dávají, málo berou a jsou ovlivněni mnoha psychicky i fyzicky náročnými situacemi. Odváděnou práci vyhořelého pracovníka popisují jako špatnou a nekvalitní, která není přínosem, protože se odreažuje na klientech nebo personálu. Chybí mu empatie, schopnost vnímat, otráví atmosféru, poškozují klienty, pracuje neochotně, je lhostejný, nerudný, vyčerpaný a překrývá potřeby jeho i druhých, je agresivní, má zdravotní i psychické obtíže, které končí zhroucením nebo nezvládnutou situací. Vyhořelý pracovník pro ně představuje nebezpečí.

V týmu B se všichni pracovníci se syndromem vyhoření setkali, jeden z pracovníků osobně. Vyhořelého pracovníka popisují jako člověka, který potřebuje „pauzu“ nebo změnu zaměstnání, objevují se na něj stížnosti, jeho výkon je slabý a postupně se stále snižuje, neschopný konstruktivního myšlení, svoji práci nedovádí dobře. Doporučují supervizi nebo změnu oboru a uvádí, že takový pracovník je málokdy schopen návratu do stejného zaměstnání.

Komunikace: Komunikaci se svými spolupracovníky realizují v týmu A ústně i písemně, při práci, formou schůzek a mimopracovně. Komunikují přímo a naslouchají, snaží se o klidnou komunikaci, ale někdy je nutné zvýšit hlas. Všechny vnímají jako kolegy, kterých si váží a dle toho s nimi komunikují. Komunikace s pracovním týmem se neodlišuje od komunikace s pracovní skupinou.

V týmu B komunikují přátelsky, hodnotí, komunikace je konstruktivní, uctívá, mírná. Probíhá formami osobního rozhovoru, telefonicky, poradami a písemnými pokyny. Jeden z pracovníků uvádí, že se všemi mluví stejně, zbylí tři, se shodují na tom, že komunikace se v týmu odlišuje – je více osobní, tematická, rovnocenná, rodinná a laděná přátelsky.

Asertivita, focusing, systematický přístup, empatické naslouchání a tvořivost: Techniku asertivity definují pracovníci týmu A jako schopnost prosadit se, jasné jednání a prosazování zájmů, styl chování a komunikace. Pojem focusing je pro ně práce s tělesnými pocity, prožívání těla, spojení emocí, těla a prožívání. Jeden pracovník pojem neznal. Systematický přístup vnímají jako řešení problému, řízení, systém, celistvost, přípravu, přístup s určitým systémem, pohled a přístup ke klientovi. Empatické naslouchání popisují jako schopnost vnímat potřeby druhého, jeho emoce, schopnost vcítit se, pochopení, zaujatou a neobjektivní komunikaci přiblíženou klientovi, celistvost, naslouchání a podporu. Tvořivost pro ně znamená pohlížet si s fakty, sestavovat nové věci, uplatnit fantazii a své schopnosti, nové přístupy a metody, kreativitu a nové nápady. Všechny techniky využívají všichni dotázaní. Focusing jeden pracovník neznal, ale nevědomě ho využívá (to si uvědomil po objasnění pojmu). Dodávají, že všech pět bodů je ideálním vzorem člověka, kterému by se chtěli přiblížit a snaží se o to.

Tým B asertivitu vnímá jako komunikační styl, naslouchání, adekvátní reakci a způsob, jak být vnímán ostatními. Focusing definují jako práci s myslí a tělem a vnímání těla, jejímž základem je relaxace. Dva pracovníci pojem neznají. Systematický přístup je pro ně styl jednání nebo přístup orientovaný na úkoly. Jeden pracovník pojem nedefinoval a zbylý ho nezná. Empatické naslouchání pro ně znamená práci s myslí i tělem, protože se nedá naučit, vcítění se, součást práce, naslouchání a vnímání druhého. Tvořivost definují jako cítění uvnitř

jejich osoby, každodenní součást práce, kreativitu a vytváření něčeho nového. Dva pracovníci uvádí, že tyto techniky jsou při jeho práci „*denním chlebem*“. R3 využívá jen asertivitu, empatické naslouchání a tvořivost. R2 nemůže posoudit, zda je používá, toto posouzení mohou dle jeho názoru poskytnout pouze jeho podřízení.

5.6 Osobnost a práce v sociálních organizacích

Jakým způsobem přistupují vybraní vedoucí pracovníci k vyváženosti osobního a profesního života, jak uskutečňují sebereflexi, jak vnímají supervizi a co očekávají od svých supervizorů?

WLB a sebereflexe: V týmu A jeden dotazovaný pracovník nedokáže vyváženost svého osobního a pracovního života (WLB) posoudit, druhý uvádí, že má vyváženost, ale musel se to cíleně naučit, třetí, uvádí, že vyváženost nemá a čtvrtý uvádí, že v je v každé životní situaci a v každém věku odlišná.

R1 uvádí, že jistá vyváženost je u každého z nás, nemyslí si, že si to mohou dovolit všichni, a to především z ekonomického hlediska, které nás vede k tomu, že převažuje pracovní čas. Kdyby měla koncepce WLB fungovat, musely by na to být v republice patřičné podmínky a musely by se zdvihnout příjmy. Sebereflexi uskutečňuje ze svých skutků a z reakcí druhých, snaží se změnit k lepšímu.

R2 uvádí, že ho práce naplňuje, ale neumí se od ní odstříhnout. Myslí si, že WLB může kladně ovlivnit týmovou spolupráci. Sebereflexi uskutečňuje promítáním uplynulého dne, je pro něj zpětnou vazbou, přemýšlí nad svým jednáním v určitých situacích, toto své jednání hodnotí. Sebereflexi neprovádí denně a ani se za to neobviňuje.

R3 si myslí, že je v práci více než doma. Koncepce WLB dle něho týmovou spolupráci ovlivňuje, protože doma si lidé odpočívají. Sebereflexi uskutečňuje přemýšlením nad tím, co udělal špatně a dodává, že na to nemá moc čas.

R4 se rozpomíná na to, že v mládí chtěl víc času věnovat dětem, teď by to rád vrátil zpět, protože preferoval kariéru před rodinu, uvádí, že svoji práci miluje a stejně tak miluje svůj osobní život. WLB dle jeho názoru „*ovlivňuje každého z nás i naši práci*“. Sebereflexi uskutečňuje procházkami v přírodě, tam se cítí být sám sebou.

V týmu B dva pracovníci vyvažují svůj osobní a pracovní život, třetí uvádí, že vyváženost nemá a čtvrtý vystřídal fáze, kdy práce zasahovala do jeho osobního života a také fázi, kdy osobní život výrazně ovlivnil práci.

R1 uvádí, že se snaží svoji práci nechávat v práci a nenosí si ji domů. Sebereflexi uskutečňuje o samotě a v klidu, ale někdy také potřebuje rodinu a přátele.

R2 vyváženost nemá. Není si jistý, zda sebereflexi uskutečňuje, ale pokud ano, tak „*pohledem z vnější strany*“.

R3 si užívá své koníčky a potřebu osobního života, dříve byl víc s dětmi, nyní, vzhledem k jejich věku, má možnost se více věnovat práci, kde bývá i nad rámec pracovní doby. Dříve tento pracovník orientoval čas na rodinu, nyní ji orientuje na práci. Sebereflexi uskutečňuje uvědomováním si toho, co je potřeba udělat jinak a reaguje dle toho.

R4 si myslí, že u něj převažuje pracovní stránka života nad osobní. Sebereflexi uskutečňuje večerním zamyšlením, předsevzetími na nový rok, při různých vážných událostech, jako je pohřeb známého člověka a celkově provádí reflexi svého života.

Všichni pracovníci si myslí, že týmovou spolupráci WLB ovlivňuje a dodávají, že jen spokojený člověk může odvádět dobrou práci a jen profesně stabilní člověk může žít kvalitním osobním životem. Člověk, který nemá vyváženost se může cítit, dle názoru jednoho z pracovníků, přepracovaný, vyčerpaný, frustrovaný z nedostatku času a ze špatného nastavení priorit.

Možnosti supervize a očekávané vlastnosti, dovednosti a schopnosti supervizorů:

O supervizi hovoří pracovníci z týmu A tak, že supervize zažili a mají z nich rozpačité nebo negativní pocity. Jeden pracovník uvádí, že má supervize moc rád. Od svých supervizorů očekávají, aby byli odborníci, kteří dokáží supervizi řídit tak, aby se nezvrhla do hádky, dále očekávají diskrétnost, vyřešení daného problému a takové jednání, aby k problému přistoupil ze správného směru a citlivě konfrontoval konfliktní pracovníky. Dva pracovníci uvádí, že supervize jejich práci neovlivňuje. Zbylí dva uvádí, že jejich práci ovlivňuje – jeden uvádí že pozitivně, druhý, že negativně.

Tým B má se supervizí také zkušenosti – R1 několikaleté, R2 pozitivní, R3 – malé a R4 ji popisuje jako dobrou věc, při které může člověk získat nadhled nad svůj problém. Všichni členové týmu měli supervizi se svými podřízenými na oddělní, kdy řešili konfliktní

klienty a příbuzné nebo konflikty v pracovním týmu. Od supervizorů očekávají citlivost, naslouchání, snahu o náhled problémů z jejich strany, umění vytvořit poklidnou atmosféru, pojmenovat problémy a ukázat na ně, umění přinést podněty k řešení a umění naslouchat. Chtějí, aby byl milý, příjemným otevřený, laskavý a přívětivý. Záleží jim na jeho kvalitách, ale stejně tak považují v tomto procesu za důležité, co účastník od supervize očekává. Jejich práci v týmu ovlivňuje tím, že dokáže poskytnout možnosti pro řešení problémů, považují ji za součást práce, která posouvá dopředu. Jeden z pracovníků uvádí, že když se neočekává, že supervizor problémy vyřeší, ale pouze poradí, tak je to v pořádku. R3 dodává, že v tomto týmu zatím nemá se supervizí zkušenosti.

K volné otázce, ve které mohou pracovníci sdělit cokoli, co je napadne, nesdělilo pět pracovníků nic. R1 z týmu A uvedl, že ho nic nenapadá, ale chtěl by ještě něco říct. R2 z týmu B uvádí:

„Práce s lidmi je o lidech, kdo je nemá rád, nemůže s lidmi pracovat, o to více s lidmi starými, nemocnými, dementními a umírajícími.“

R3 z týmu B sdělil:

„Jsem ráda, že mám kolem sebe takové kolegy, a že náš tým dobře funguje, a všem klientům bych popřála hlavně, aby se jim jejich zdravotní stav nezhoršoval a měli vždy radostné a zářící oči.“

6 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Hlavní cíl i dílčí cíle výzkumu byly naplněny. **Z výzkumu vyplývá, že týmová spolupráce je nezastupitelným faktorem, který je nezbytný pro účinnou práci právě v těchto typech zařízení.**

Jaké souvislosti existují mezi týmovou spoluprací a faktory působící při výkonu práce v sociálních organizacích?

Týmy v sociálních organizacích nejsou přesně vymezeny ve srovnání s týmy orientující se zisk. S touto skutečností úzce souvisí vznik a formování týmů, které ve vybraných zařízeních nebyly formovány specialistou, nebyly vyhraněny přístupy ani nebyly použity teambuildingové metody. Tím můžeme objasnit i skutečnost, že dotazované týmy nepoužívají speciální metody pro práci v týmu.

Týmy orientující se na zisk, působící v soukromých sektorech věnují teambuildingu větší pozornost než sociální organizace, protože veškerá literatura, popisující tuto problematiku, je zaměřená právě do obchodního a tržního sektoru. Můžeme se domnívat, že tato skutečnost je dána tím, že předmětem organizací, kterými se zabýváme, je člověk – klient a jeho blaho. Do práce vstupuje lidskost a s tím spojené nepředvídatelné situace, které se v podnicích zaměřených na zisk nevyskytují tak často, jako v sociálních organizacích. Vymezení týmu je v tomto smyslu strukturování, které je přesně dané, tým a role jsou rozděleny na opakující se, stereotypní úkoly spojené s tržním systémem. Ve vybraných sociálních organizacích vznikají týmy více spontánně, jsou založeny na motivaci, lidskosti, cítění a lásce k práci, což vyplývá z odpovědí jednotlivých respondentů.

Rozdělení rolí je v nevyomezeném týmu obtížné. Pokud tým nezná počet svých členů, jen obtížně může rozdělit role, které zastává. Z výzkumu vyplývá, že pracovníci se nejvíce cítí jako předsedové týmu, a přitom zastávají ještě mnoho dalších rolí. Náklonost k vůdčím rolím je logická, protože respondenti byli vedoucí pracovníci, kteří své přednosti spatřují v organizačních schopnostech. I v týmu vedoucích pracovníků je nutné, aby byly role rozděleny rovnoměrně mezi všechny jednotlivé členy. Tým, který je pracovně zkušenější a jeho trvání je dlouhodobější, zcela vynechává roli chrliče, přicházejícího s novými nápady. To znamená, že tým pravděpodobně pracuje se zaběhlými postupy. To může být pro klienta pozitivní, ale může to mít i negativní dopady. Pozitivum shledáváme v pravidelnosti – klient vstupuje do situací s určitým očekáváním, které se naplní. Negativem může být neochota k novým

přístupům, metodám a postupům, které by mohli být pro klienta přívětivější. Role chrlíče byla zastoupena v profesně mladším týmu s kratší existencí.

Týmy v sociálních organizacích se všeobecně vyznačují větší mírou empatie, kterou uvádějí oba dva dotazované týmy. Důležitá je pro ně také komunikace a spolupráce. Tým A se ve svém popisu zaměřuje více na zdůraznění odbornosti, profesionality a zkušenosti, to lze objasnit dlouhodobým složením týmu a dlouhodobou praxí zaměstnanců. Tým B se zaměřuje především na spolupráci, přístup ke klientům a na vztahy na pracovišti.

Oba týmy se hodnotí jako úspěšné. Tým A se na naplňování svých cílů shodne, ale tým B má v této shodě mírné rezervy. Tým A má pravděpodobně cíle jasněji definované. V tomto ohledu je nutné doporučit, písemné zaznamenání cílů (které pravděpodobně využívá tým A), aby nevznikaly zbytečné nejasnosti o vymezení a s ním související naplňování cílů.

Tým A i B se shodnou na tom, že je jejich práce psychicky náročnější, znamená větší úsilí a chybí zde poskytnutá zpětná vazba od jejich klientů. Tato práce celkově potřebuje více empatie, trpělivosti a spolupráce. Pracovníci potřebují rozlišovat mezi prací a životem a potřebují čas na své odreagování. Pracují s problematikou smrti a umírání, a proto jsou kladeny vysoké nároky na odbornost i osobní stránku pracovníků. Práce s klienty je dlouhodobá a péči je nutno koordinovaně zajistit každý den. Potřebují také pozitivní vztahy mezi jednotlivými členy personálu.

V obou týmech (i v sociálních organizacích obecně) je nezbytná multidisciplinární spolupráce. Tyto týmy potřebují také koordinaci, a především vymezení jednotlivých rolí, které jsou závislé na míře zainteresování jednotlivých specialistů vzhledem k povaze konkrétního případu klienta. Pracovníci se shodují na tom, že multidisciplinární spolupráce je funkční u obou týmů. Považují ji za nezbytnou součást jejich povolání. To vyplývá již ze samotného složení týmu, který je tvořen vedoucími ze dvou různých oborů – zdravotnictví a sociální práce. Vybrané týmy jsou v tomto smyslu samy o sobě multidisciplinární a dále se tak stávají členy dalšího, velmi rozsáhlého týmu, které se skládá ze specialistů ze zdravotní, sociální, právní a finanční oblasti.

Vysoké požadavky jsou kladeny také na osobnost pracovníků. V jejich charakteristice se nejvíce opakuje empatie. Požadavek empatie je důležitý, právě pro cílovou skupinu DZVR, kde značné části klientů chybí základní komunikační schopnosti a orientace. Empatii považují také za znak, kterým se týmy popisují a kterým se odlišují od týmů s jinou cílovou skupinou. Při seskupování vlastností jednotlivých pracovníků docházíme k závěru, že v této oblasti

pracují lidé empatičtí, komunikativní, přímí a otevření, pracovití, svědomití, kteří svoji práci vykonávají s láskou a vřelým vztahem ke svým klientům. Vzhledem k omezení výzkumného vzorku na vedoucí pracovníky, je častou uváděnou schopností umění vést druhé lidi a organizovat práci.

Častou motivací jsou peněžní odměny a uspokojení z práce. Někteří z pracovníků si na peněžní ohodnocení stěžují a shledávají ho jako neadekvátní vzhledem k fyzické a psychické náročnosti práce. Vedoucí pracovníci nejčastěji motivují své podřízené finančními odměnami a chválou. Ke svým podřízeným projevují úctu, pokoru, laskavost, vycházejí jim vstříc a respektují jejich požadavky. Oba dva týmy se shodnou na tom, že týmová spolupráce může být jedním z motivačních faktorů. Tým může podat pomocnou ruku, podpořit, potěšit a dodat optimismus – v tom je shledávána jeho motivační účinnost.

Při výzkumu konfliktů a šikany na pracovišti, vyplynula zajímavá informace. Pracovník, který byl mezi respondenty jediným mužem uvádí, že se na pracovišti neseťkal s žádnými konflikty, s manipulací, ani s žádným typem šikany. Tuto skutečnost můžeme objasnit dvěma způsoby. První spočívá v tom, že ženy mohou konflikty, manipulaci i šikanu vnímat a prožívat jiným způsobem než muži. To, co se ženě může zdát jako negativní pracovní překážka, muži tak připadat nemusí. Druhou možností je to, že právě ve směru od tohoto pracovníka mohou konflikty vznikat. Vzhledem k subjektivním pocitům z tohoto pracovníka při rozhovoru a vzhledem k odpovědím tohoto pracovníka, se více přikláníme ke druhé možnosti. Pracovník např. jako jediný uvádí, že při komunikaci v týmu „*je nutné občas zvýšit hlas.*“

Všichni ostatní pracovníci považují konflikty, manipulaci i šikanu za součást práce, se kterou již měli zkušenost. Pracovníci se většinou shodnou na tom, že samotný konflikt je negativní, pociťují z něj nepříjemné pocity, ale následné řešení přináší úlevu. Nechtějí, aby konflikty narušovaly jejich práci, a proto je řeší rychle. S mobbingem a bossingem se setkala většina dotazovaných pracovníků. Jejich spolupráci tyto situace ovlivnily negativně a ve většině případů končily ukončením pracovního poměru agresora.

Všichni pracovníci (až na jednoho, jehož vztah k překážkám na pracovišti uvádíme výše) se setkali s manipulací, kterou také považují za běžnou překážku v jejich spolupráci. Popis manipulátorů v podání obou týmů se shoduje s obecným vymezením manipulátorů, které je obohacené o vlastní zkušenosti – to můžeme spatřit u odpovědí, které sdělují, že manipulátor je „*líný, má dobře nastavené kompetence vedoucího pracovníka, je rozkladem týmu, dokáže dobře odhadnout lidi, slovy dostane člověka na svoji stranu, přesouvá pracovní úkoly a služby.*“

Všichni dotazovaní pracovníci se setkali se syndromem vyhoření, který je v sociálních organizacích častý. Vyskytuje se kvůli tomu, že pracovníci „*hodně dávají a málo berou*“. Vyhořelého pracovníka vnímají jako člověka, který svoji práci odvádí špatně, a stejně tak jeho chování vůči kolegům i klientům je nevhodné. Shodují se na tom, že mu chybí empatie a je vyčerpaný. Oba týmy vnímají vyhořelého pracovníka ve svých týmech jako výrazně negativní prvek.

Výzkum se také zabýval komunikací pracovníků. Předpokládaným výstupem bylo potvrzení, že komunikace v týmu se od komunikace s pracovní skupinou významně odlišuje. To se potvrdilo pouze u týmu B, který komunikaci v týmu popisuje jako více osobní, více tematickou, rovnocennou, rodinnou a laděnou přátelsky. Naopak tým A se shodují na tom, že se komunikace v týmu zásadně neodlišuje od komunikace s pracovní skupinou.

Výzkum přináší i pohled pracovníků na asertivitu, focusing, empatické naslouchání a tvořivost. Asertivitu všichni pracovníci dokáží popsat a při práci ji využívají. Největší neznalost se objevuje u focusingu, který několik pracovníků nezná a nevyužívá. Empatické naslouchání a tvořivost všichni pracovníci znají a většina je využívá. Systematický přístup definují pracovníci nepřesně, snaží se o vystihnutí podstaty termínu na základě synonym, které toto slovo evokuje, přičemž alespoň přibližně vystihují koncepci, kterou tento přístup přináší, pouze dva pracovníci. Většina tvrdí, že systematický přístup také využívá, ale je sporné, zda používají skutečně to, co se pojmem rozumí. Zajímavý je i názor, že využívání těchto pojmů mohou posoudit pouze podřízení pracovníci a klienti, nikoliv pracovník sám.

Nejrozmanitější názory zastávají pracovníci k vyváženosti svého osobního a pracovního života. Vyplynuly nám tři skutečnosti – pracovníci mají vyváženost, ale museli se ji cíleně naučit, pracovníci nemají vyváženost a v tomto smyslu preferují práci před osobním životem, žádný pracovník nepreferuje osobní stránku života před pracovní. Všichni pracovníci se shodují na tom, že vyváženost osobního i pracovního života významně ovlivňuje týmovou spolupráci. V tomto smyslu zdůrazňují i to, že jen profesně spokojený člověk může žít kvalitní osobní život.

Překvapivé závěry přináší i postoj pracovníků k sebereflexi. Z výzkumu můžeme vyvodit, že sebereflexi pracovníci používají jako nástroj pro změnu svého jednání, někteří pracovníci tento nástroj nevyužívají. Žádný z pracovníků neuvádí, že by při sebereflexi hodnotil to, co udělal správně a nějakým způsobem se za to „pochválil“.

Závěry o možnostech supervize jsou omezené zkušenostmi jednotlivých pracovníků. Z výzkumu jasně vyplývá, že v týmu A supervize nenaplňuje takovou funkci, kterou by měla. Můžeme se domnívat, že tato skutečnost může být dána vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi supervizorů, se kterými se pracovníci setkali. V týmu B supervize funguje. Považují ji za faktor, který jejich práci posouvá kupředu a sami ji realizují se svými podřízenými. Vyvodit můžeme závěr, který říká, že pokud supervize funguje, je pozitivním faktorem pro týmovou práci pracovníků a sami ji mohou využívat pro práci se svými podřízenými. Dokáže jim přinést nadhled nad jejich konflikty a poskytuje jim možnosti řešení problémů. Za překvapivé můžeme shledat to, že žádný z pracovníků nehovoří o skutečnosti, že supervize může poskytovat uvolnění emoční stránky pracovníků. Oba dva týmy uvádí, že supervizor se musí vcítit do jejich pozice a nahlédnout na problém z jejich strany. Většina se také shoduje na tom, že supervizor má na problémy poukazovat, nikoliv je řešit.

Výzkum přinesl charakteristiku vybraných týmů a objasňuje vztah mezi týmovou spoluprací a vlivem faktorů působících v sociálních organizacích.

ZÁVĚR

*„Existuje pět základních vlastností, které dělají každý tým skvělý:
komunikace, důvěra, kolektivní odpovědnost, starostlivost a hrdost.
Rád si představuji každou z nich jako oddělený prst na pěsti.“*

– Mike Krzyzewski

Hlavní i dílčí cíle práce byly naplněny. Význam práce shledávám v potvrzení nutnosti využívání týmové spolupráce ve všech typech organizací, ale především v organizacích, kde je cílem klient a dosažení jeho fyzického, psychického a sociálního zdraví. Pracovníci se shodují na tom, že chod práce je nutné zajistit týmovou spoluprací zaměstnanců a k zajištění služby využívat další specialisty z různých oborů. Významný vliv má také cílová skupina klientů organizace.

Nejvýznamnějším požadavkem na pracovníky v sociálních organizacích je spolupráce, schopnost empatie a vymezení hranic mezi osobním a profesním životem. Empirická část práce v této souvislosti odhaluje souvislosti mezi faktory působící při výkonu práce v sociálních organizacích a týmovou spoluprací. Cíle empirické části byly naplněny a byly zodpovězeny hlavní i dílčí výzkumné otázky.

Týmy v sociálních organizacích pravděpodobně nekladou vysoký důraz na formování a budování týmů a také nevyužívají speciální metody určené pro tým. Větší důraz je kladen na motivaci v této oblasti pracovat a na osobnosti a odborné požadavky. V tomto směru se nabízí další rozvoj a vzdělávání vedoucích pracovníků, aby byli schopni své týmy vést profesionálním způsobem, jako je tomu např. v soukromých organizacích zaměřující se na zisk. Vzdělávání v oblasti týmové spolupráce v sociálních organizacích nabízí velké množství agentur. Vzdělávací akce zaměřující se na tuto problematiku jsou akreditované Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Pevně věřím, že práce přinese podklad pro další výzkumy v této oblasti, protože týmová spolupráce v sociálních organizacích je rozsáhlou problematikou, která nabízí mnoho okruhů k dalšímu zkoumání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CM	Case management
DS	Domov pro seniory
DZVR	Domov se zvláštním režimem
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MT	Multidisciplinární tým
<i>n</i>	Rozsah výběrového vzorku
PK	Případová konference
PSS	Pracovník v sociálních službách
R (1, 2...)	Respondent (1, 2 ...)
SE	Synergický efekt
VSI	Souhrn potenciálu individuí
VT	Výsledek týmu
WLB	Work life balance

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A SCHÉMAT

Obrázek č. 1	Přes jezero – Týmová spolupráce je klíč
Obrázek č. 2	Mapa DZVR města Brna
Schéma č. 1	Fáze týmové výkonnosti dle trajektorie odraženého míče
Schéma č. 2	Vývoj Work Life Balance
Schéma č. 3	Kontextové prstence procesu týmové supervize
Tabulka č. 1a	Cíl výzkumu a výzkumné otázky 1
Tabulka č. 1b	Cíl výzkumu a výzkumné otázky 2
Tabulka č. 1c	Cíl výzkumu a výzkumné otázky 3
Tabulka č. 1d	Cíl výzkumu a výzkumné otázky 4
Tabulka č. 1e	Cíl výzkumu a výzkumné otázky 5
Tabulka č. 1f	Cíl výzkumu a výzkumné otázky 6
Tabulka č. 2a	Charakteristika respondentů týmu A
Tabulka č. 2b	Charakteristika respondentů týmu B

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Legislativa

Zákon č. 108/2006 Sb., *o sociálních službách*, ve znění pozdějších předpisů. Ze dne [2006-03-14]. In: Sbíрка zákonů, [2006-03-31].

Literatura a zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. AMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BECHYŇOVÁ, Věra; KONVIČKOVÁ, Marta. *Sanace rodiny : Sociální práce s dysfunkčními rodinami*. 2. vyd. Praha : Portál, 2011. 152 s. ISBN 978-80-262-0031-4.
5. BECHYŇOVÁ, Věra. *Případové konference : praktický průvodce pro práci s ohroženou rodinou*. 1. vyd. Praha : Portál, 2012. 160 s. ISBN 978-80-262-0181-6.
6. BELBIN, Meredith. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 172 s. ISBN 978-80-7357-892-3.
7. BELBIN, Meredith. *Nové obzory týmů*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. 144 s. ISBN 978-80-7357-893-0.
8. BENNIS, Warren. *Staří psi a nové triky, aneb, O tvořivosti a spolupráci*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 175 s. ISBN 80-7261-045-7.

9. BLUMENFELD, Larry. *Velká kniha relaxace : kalifornské techniky, které pomáhají zvládat nadměrný stres v životě*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1996. ISBN 80-7205-062-1.
10. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery : Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
11. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze : Karolinum, 2005. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
12. DURKHEIM, Émile. *Společenská dělba práce*. 2. vyd. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 375 s. ISBN 80-7325-041-1.
13. FAYOL, Henri. *Organisace a řízení II. : Zásady správy všeobecné a správy podniků*. 1. vyd. Praha : Orbis, 1931. 158 s.
14. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
15. HAWKINS, Peter; SHOHET, Robin. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha : Portál, 2016. 208 s. ISBN 978-80-262-0987-4.
16. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové spolupráce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
17. HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
18. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce : Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1746-6.

19. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 6. vyd. Praha : Portál, 2013. 152 s. ISBN 978-80-262-0528-9.
20. KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů : Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
21. LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery : Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3.
22. MATOUŠEK, Oldřich; KODYMOVÁ, Pavla; KOLÁČKOVÁ, Jana. *Sociální práce v praxi : specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. 2. vyd. Praha : Portál, 2010. 352 s. ISBN 978-80-7367-818-0.
23. MATOUŠEK, Oldřich; aj. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vyd. Praha : Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0213-4.
24. MAHROVÁ, Gabriela; VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2138-5.
25. MCGRATH, James; BATES, Bob. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
26. NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti : Jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno : Bizz Books vsp. Albatros Media, 2012. 160 s. ISBN 978-80-265-0020-9.
27. PECHOVÁ, Martina. *Max Weber - myslitel a politik*. Sociologický časopis. Czech Sociological Review. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2001, 37, č. 4. 512 s. ISSN 0038-0288 37.

28. PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 78 s. ISBN 978-80-244-2012-7.
29. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele; JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
30. STRAUSS, Anselm; CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice : Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60.
31. ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2008. 315 s. ISBN 978-80-7080-690-6.
32. ŠVAŘÍČEK, Roman; ŠEĐOVÁ, Klára; aj. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha : Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
33. ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha : SLON, 2007. 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6.
34. VALIŠOVÁ, Alena. *Asertivita v prostředí rodiny a školy : pedagogické a psychologické kontexty v teorii a praxi*. 1 vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2002. 326 s. ISBN 80-86642-03-8.
35. VENGLÁŘOVÁ, Martina; aj. *Sestry v nouzi : Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2.
36. WEGELOVÁ, Kissel Karen. *Co skutečně pomáhá : používání všímavosti a soucitné přítomnosti k pomoci, podpoře a povzbuzování druhých*. 1. vyd. Praha : Maitrea, 2015. 237 s. ISBN 978-80-7500-088-0.
37. WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Online zdroje

1. ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB. *Etický kodex sociálního pracovníka České republiky*. © 2011. [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Etick%C3%BD%20kodex_Profesn%C3%AD%20svaz_verII.pdf>
2. DOMOV SLUNCE – PRÁVO NA ŽIVOT. © 2014. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <<http://www.pravonazivot.cz/domov-slunce-ul-fracouzska/>>
3. DS KOCIÁNKA. © 2017. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <<http://www.koc.brno.cz/>>
4. DS VĚSTONICKÁ. © 2017. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <<http://www.ves.brnod.s.cz>>
5. E-REWARD. *News Archive, March 2009*. © 2017. [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <<http://www.e-reward.co.uk/news/archive/2009/3?page=1>>
6. GOOGLE MAPS. „Domovy se zvláštním režimem Brno“ (heslo pro vyhledávací pole). [zdroj obrázku č. 2]. © 2017. [online]. [převzato 2017-03-02]. Dostupné z: <<https://www.google.cz/maps>>
7. IMMORTALTIMEKEEPER. *Across the lake*. DeviantArt. [zdroj obrázku č. 1]. [online]. © 2016–2017. [převzato 2017-03-05]. Dostupné z: <<http://immortaltimekeeper.deviantart.com/art/Across-the-Lake-629800780>>
8. LOUCKÝ, Milan. *Průzkum: České podniky se už zabývají firemní kulturou*. [2015-07-24]. [online]. [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: <<http://www.prumysl.cz/pruzkum-ceske-podniky-se-uz-vice-zabyvaji-firemni-kulturou/>>
9. MACEK, Zdeněk. *Systematický přístup*. © 2005–2017. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=216>>

10. NORTHWESTERN UNIVERSITY ARCHIV. *The presidents of Northwestern : Walter Dill Scott*. © 2009. [online]. [cit. 2016-09-06]. Dostupné z: <<http://exhibits.library.northwestern.edu/archives/exhibits/presidents/scott.html>>
11. NYTL, Rudolf. *Zpráva o činnosti příspěvkové organizace za rok 2016 : Domov pro seniory Věstonická*. © 2017. [online]. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <<http://www.ves.brnodes.cz/DPSVestonicka/media/Rocni-zpravy/Rocni-zprava-2016.pdf>>
12. SOLAŘOVÁ, Hana. *Case management, aneb, případová konference v praxi*. 2. vyd. Pardubice : Benepal, 2013. [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.benepal.cz/files/project_4_file/CASE-MANAGEMENT.PDF>
13. SPOLEČNOST SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ. *Etika sociální práce – principy: návrh přijatý valným shromážděním IFSW (Mezinárodní federace sociálních pracovníků), Adelaide, Austrálie, 29. 9. – 1. 10. 2004*. © 2011–2017. [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/mezinarodni_eticky_kodex.pdf>
14. *Work-life balance*. © 2016. [online]. [zdroj schématu č. 3]. [převzato 2016-12-08]. Dostupné z: <<http://www.pracenaalku.cz/work-life-balance>>

Ostatní zdroje

Hlavu vzhůru. [La tête haute]. [film]. Režie Emmanuelle Bercot. Francie: WildBunch, 2015.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Přístupy k managementu
Příloha č. 2	Personální činnost – vzájemné vztahy
Příloha č. 3	Řízení lidských zdrojů
Příloha č. 4	Role v pracovních skupinách
Příloha č. 5	Role v pracovních týmech
Příloha č. 6	Typologie osobnosti ve vztahu k týmu
Příloha č. 7	Přístupy k budování týmů
Příloha č. 8	Motivace
Příloha č. 9	Mobbing
Příloha č. 10	Typologie manipulátorů
Příloha č. 11	Kultura organizace
Příloha č. 12	Rozhovor, zpětná vazba a metoda asertivních obligací v sociální práci
Příloha č. 13	Syndrom vyhoření
Příloha č. 14	Metody týmové supervize
Příloha č. 15	Charakteristika vybraných zařízení
Příloha č. 16	Smlouva o zpracování poskytnutých informací
Příloha č. 17	Smlouva o zpracování poskytnutých informací a pořízení zvukového záznamu
Příloha č. 18	Zpracované interview s týmy A a B
Příloha č. 19	Shrnutí odpovědí

PŘÍLOHY

Empirický přístup studuje jednotlivé případy a sleduje úspěchy a neúspěchy. **Interpersonální behavioristický přístup** je zaměřen na lidské vztahy, vedení lidí a motivaci. Vychází především z psychologie. Ze sociologie a sociální psychologie vychází **přístup skupinového chování**, sledující strukturu skupiny a chování pracovníků v ní. Tento přístup je rozšířen v **přístup spolupracujících sociálních systémů**, který se (mimo zmíněného zaměření) zaměřuje také na manažerské koncepce, principy a techniky. **Sociálně-technické systémy** sledují těsný vztah mezi technickým systémem a pracovníky. Rozhodování a zapojení osob do této činnosti je v centru pozornosti **teorie rozhodování**. **Systémové přístupy** patří k nejmodernějším a zabývají se interakcí jednotlivých organizací se svým okolím, ale také analýzou stavů jednotlivých subsystémů. (Weihrich; Koontz, 1993, s. 52-62)

K vědeckému pojetí má nejbližší **matematický přístup managementu**, kde je řízení chápáno jako matematický proces a je preferována matematická logika. Matematický přístup nelze jednoznačně aplikovat, protože na firmu působí i jiné okolnosti, které do výpočtů zahrnout nelze, touto skutečností se zabývají kontingenční (situační) přístupy. **Interpersonální, informační přístup** a rozhodovací činnost manažerů studují **manažerské teorie**. Velmi významným je také **McKinseyův rámec „7S“**, kde těchto „7S“ představuje strategii, strukturu, systémy, styl, zaměstnance, sdílené hodnoty a dovednosti. Novou koncepcí manažerských přístupů, jako vývoj nové vědy a teorie s praktickou aplikací, přinášejí do managementu **operační přístupy**. (Weihrich; Koontz, 1993, s. 52-62)

PERSONÁLNÍ ČINNOST – VZÁJEMNÉ VZTAHY						
Prostředí		Strategické plány			Podniková kultura	
Personální strategie a plány						
Organizace	Získávání pracovníků	Rozvoj pracovníků	Odměňování pracovníků	Pracovní vztahy	Služby pracovníkům	Personální správa
Vytváření organizace	Plánování lidských zdrojů	Vzdělávání	Hodnocení práce	Vztahy mezi odbory a manažery	Zdraví a bezpečnost	Zaměstnanecké záležitosti
Vytváření prac. míst	Získávání a výběr	Rozvoj manažerů	Systemy odměňování	Zapojení a participace	Sociální práce	Informační systémy
Rozvíjení organizace		Řízení výkonu	Odměňování za výkon	Komunikace		
Analýzy pracovních míst			Zaměstnanecké výhody			

Personální činnost – vzájemné vztahy (Armstrong, 1999, s. 46)

Příloha č. 3

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů				
Organizace	Zabezpečování lidských zdrojů	Vzdělávání a rozvoj	Odměňování	Zaměstnanecké vztahy
Vytváření	Plánování lidských zdrojů	Učení se v organizaci	Hodnocení práce	Zaměstnanecký poměr
Rozvoj	Získávání a výběr	Individuální vzdělávání	Základní peněžní odměna	Kolektivní pracovní vztahy
Vytváření pracovních míst / rolí	Řízení talentů	Rozvoj manažerů	Doplňková peněžní odměna	Hlas zaměstnanců
Řízení znalostí	Zdraví a bezpečnost	Řízení pracovního výkonu	Zaměstnanecké výhody	Komunikace
	Péče o zaměstnance	Angažovanost		
	Personální politiky a postupy			
	Pracovní právo			
	Personální informační systém			

Řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 81)

Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	nové nápady, které se vztahují k problému a jeho řešení
Hledač informací	přináší fakta a další informace
Hledač názorů	vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem diskutovaných myšlenek
Zpracovatel	vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	spojuje informace ve skupině
Kormidelník	směruje diskusi a vrací ji k tématu, když se od něj odchýlí
Hodnotící kritik	používá standardy k hodnocení skupiny
Hybatel	povzbuzuje skupinu
Procedurální technik	zajišťuje rutinní úkoly, např. objednává materiál
Zapisovatel	vede záznamy o aktivitách práce v týmu
Role zaměřené na budování a udržování skupiny	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	Nabízí řešení při konfliktech
Strážný	Reguluje tok konverzace a zapojuje jednotlivé členy
Normovač	Určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	Objektivně hodnotí a komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	Přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny
Role zaměřené na sebe	
Agresor	Prosazuje se napadáním ostatních členů
Brzdíč	Brzdí skupinové aktivity a odmítá se zapojovat
Hledač uznání	Vyzdvihuje vlastní zásluhy, očekává ocenění od skupiny
Zpovědník	Využívá skupinu pro vypořádání se s osobními problémy
Playboy	Vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	Snaží se skupinu ovládnout
Hledač pomoci	Vyjádřuje vlastní nejistotu a neschopnost, aby vyvolal soucit
Obhájce vlastních zájmů	Donekonečna prosazuje vlastní přání

Role v pracovních týmech (Hayes, 2005, s. 55)

Týmové role			
Co-ordinator	<i>Předseda</i> (Koordinátor)	Ujasňuje cíle, rozděluje role, přijímá odpovědnost, povinnosti, formuluje závěry.	Klidný, průměrná inteligence, důvěřivý, nestranný, disciplinovaný, má pozitivní myšlení a je sebevědomý.
Shaper	<i>Ředitel</i> (Usměrňovač)	Hledá vzorce ve skupinové diskuzi, vede skupinu k rozhodování.	Úspěšný, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý, dynamický a provokativní.
Plant	<i>Chrlíč</i> (Inovátor)	Přichází s návrhy a novými myšlenkami, hledá podstatu věcí.	Individualista, vážný, erudovaný, neortodoxní, a intelektuálně založený.
Monitor-evaluator	<i>Rejpal</i> (Hodnotící kritik) (Monitor) (Vyhodnocovač)	Hodnotí přínos ostatních, provádí analýzu problémů a navrhuje nové postupy.	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, a racionální.
Implementer	<i>Tahoun</i> (Realizátor)	Přechází od slov k činům.	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní a svědomitý.
Team worker	<i>Hasič</i> (Týmový hráč) (Týmový pracovník)	Je oporou pro ostatní a poskytuje přiměřenou pomoc.	Společenský, citlivý, orientovaný na tým a nerozhodný.
Resource investigator	<i>Sháněl</i> (Vyhledávač zdrojů)	Vyjednává s okolím a přináší do skupiny informace zvenčí.	Zvídavý, mnohostranný, společenský, novátorský a komunikativní.
Completer-finisher	<i>Dotahovač</i> (Kompletovač) (Finišer)	Upozorňuje na dodržování termínů, cílů a sleduje plnění úkolů.	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný a úzkostný.

Role v pracovních týmech (Hayes, 2005, s. 55)

Extravert je postojový typ, pro něž je typický pozitivní pohyb subjektivního zájmu o objekt, jedná se o otevřený postoj k vnějšímu světu. Extravert je nabit pozitivně, dává najevo otevřenost, ochotu, vstřícnost, rychle navazuje kontakty, neváhá a nepochybuje. Je společenský, živý, impulsivní, má rád změny a novoty a je také bezstarostný a emocionálně expresivní. **Introvert** je spíše negativní a má nedostatečný vztah k vlastní osobě, k vlastnímu „já“, egu a vnějšímu objektu. Ve vztazích preferuje kvalitu před kvantitou. Bývá váhavý, přemýšlivý, otažitý a rezervovaný. Introverti jsou tiší, intelektuální, spořádaní, emocionálně zdrženliví a orientovaní na hodnoty. (Čakrt, 2009, s. 20-23)

Pro shromažďování dat v rámci pracovního týmu musíme brát ohled na typy osobností zaměřených na smyslové nebo naopak intuitivní vnímání. Vnímání zachycuje konkrétní fyzické stimuly, tj. přijímání informací takových, jaké skutečně jsou. **Smysloví** vnímají vjem dlouhodobě a vychutnávají si ho déle, než je třeba. Chtějí znát fakta. Snáze si zapamatují skutečnosti než vztahy mezi nimi. Opírají se o zkušenosti. Jsou konkrétní, realističtí, praktičtí, empiričtí a tradicionalističtí. **Intuitivní typy** naopak nechávají sensorický vjem působit až příliš krátce, jen tak dlouho, jak je to nutné. Tyto osoby jsou „vzácnější“ v populaci je jich asi 25 - 35 %. Nevnímají realitu takovou, jaká je, ale zaměřují se na to, jaká by mohla být. Zaměřují se na nápady, ideje a možnosti, a až poté fakta. Nevyhovuje jim rutina a opakující se činnost. Intuitivní lidé dříve nové věci vymyslí, než aby je zaváděli. Jsou abstraktní, nápadití, odvozující, teoretičtí a originální. (Čakrt, 2009, s. 26-30).

Hodnotící funkce, dle kterých vyvozujeme závěry, se opírají o dva způsoby vyvození: myšlení a cítění. Neexistují čistě vyhraněné myslící nebo cítící typy. Tato typologie vychází z převahy jednoho typu hodnocení. Typy, dávající přednost **myšlení**, se v rovině hodnocení chovají neosobně, objektivně, bez ohledu na to, co by si oni sami nebo jiní lidé přáli. Jejich hodnocení se opírá právě o myšlení a vyvozování závěrů na základě logiky. Oproti tomu typy, které dávají přednost **cítění**, se rozhodují osobně, dle pocitů a přání a subjektivně. Řídí se „vnitřními radary“. Potřebují soulad, pochvalu a ocenění. Neradi sdělují lidem nepříjemné zprávy. Jsou citliví vůči vnitřním normám týmu, také jsou soucitní, přizpůsobiví a tolerantní. Rozvíjení vztahů na pracovišti je pro ně důležitější než výkon a logická rozhodnutí. (Čakrt, 2009, s. 34-37)

Usuzování a vnímání vysvětlují, jakým způsobem chtějí lidé zorganizovat své životy a životy druhých. Polarita mezi usuzováním se projevuje v osobním i pracovním životě. **Usuzovací typy** uchopují svět myšlením nebo cítěním. Charakterizuje je systematicčnost, plánovitost, rozvrhování a metodičnost. Naopak **vnímací typy** pohlíží na svět prostřednictvím smyslů nebo intuice. Jejich pěti základními charakterovými vlastnostmi jsou: uvolněnost, otevřenost, práce pod tlakem, spontaneita a bezstarostnost. (Čakrt, 2009, s. 41-44)

Pro adekvátní rozdělení rolí a budování týmu, musíme pracovníky zařadit do kategorií: extravertní smysloví, introvertní smysloví, extravertní intuitivní, introvertní intuitivní a dále: extravertní myslící, introvertní myslící, extravertní cítící a introvertní cítící.

Interpersonální přístup k budování týmů spočívá v rozvíjení osobní a sociální vnímavosti. Přístup lze shrnout v myšlence, že pokud si budou pracovníci více rozumět a naslouchat, snadněji dosáhnou týmového cíle. Vycházíme přitom z humanistické psychologie, která vznikla ve 20. letech minulého století. Tento přístup rozvinul Carl Rogers, který zdůrazňoval potřebu přijetí a sebeaktualizace. Při práci s týmem je nezbytné tyto potřeby jednotlivcům naplňovat, a to je možné pouze v atmosféře důvěry a přijetí. V minulosti na základě Rogersových myšlenek vznikaly tzv. **T-skupiny**, tj. skupiny, které nacvičovaly otevřenou interakci a emoční blízkost ve vztahu k osobám v týmu. Později se z T-skupin vyvinuly **encounterové skupiny** pro práci v týmu. Tyto skupiny byly méně extrémní a cílem bylo posílení týmového „my“. V polovině osmdesátých let se obě metody staly tabu. Často se v podnicích, využívající T-skupinovou nebo encounterovou metodu, zneužívala a přeháněla otevřenost, to mělo za důsledek neefektivnost v práci, nedosahování vytyčených cílů a ztrátu praktičnosti. (Hayes, 2005, s. 65-67)

Později vyvinul Eric Berne interpersonální přístup zvaný **transakční analýza**, sledující druhy transakcí, které se mezi lidmi odehrávají. Berne vycházel ze tří ego stavů – dospělý, rodičovský a dětský. V každém stavu jednáme jinak. V dospělém jako zralé, rozumné bytosti, v rodičovském jednáme autoritativně a odpovědně, a v dětském ego stavu jsme závislí, emocionální a vyhledáváme souhlas. Pro budování týmů musíme vyhodnotit, ve kterém ego stavu se jednotlivci nacházejí. Lidé v různých ego stavech k sobě mohou být navzájem konfliktní. (Hayes, 2005, s. 67-69)

Interpersonální metody jsou v současnosti stále využívány a pro budování týmů se jeví jako efektivní, ale pouze v kombinaci všech zmíněných přístupů. Užívají se zejména pro pracovníky v sociálních organizacích. Tyto osoby potřebují ve svém pracovním týmu cítit otevřenost, důvěru a empatii, protože jedině tak dokáží adekvátně pracovat s klientem a poskytovat mu stejný komfort, který samy pocítují mezi svými kolegy.

Pro dlouhodobou práci týmu je vhodné využít **hodnotový přístup**. Tento typ využijeme pro práci týmu v sociálních organizacích při vytváření multidisciplinárních týmů, které mají dlouhodobě společně pracovat na jednom případě. Je zde nutné určité porozumění, avšak důležitější je přesné a jasné vymezení vizí jednotlivých členů týmů. Hodnotový přístup dle HAYES (2005, s.73) spočívá v konsenzuální vytvoření vize. Autorka vychází z myšlenek

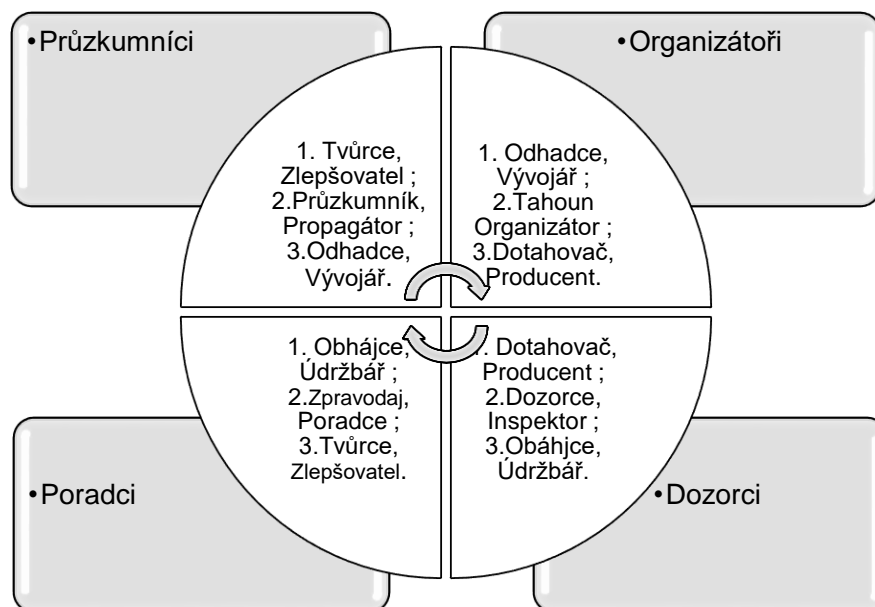
díla „*Effective Teamwork*“ z roku 1994, jehož autorem je Michael West. Zmiňuje, že budování týmů musí začínat vytvořením vize, protože se vyhneme konfliktům plynoucích z neslučitelných cílů jednotlivců. HAYES (2005, s. 73-74) dále odkazuje na Westových pět dimenzí týmových vizí, kterými jsou: jasnost, motivující hodnota, dosažitelnost, sdílení a otevřená budoucnost. Týmovou vizi musíme pravidelně revidovat, abychom zaručili, zda je stále realizovatelná při měnících se podmínkách.

Pokud chceme, aby si týmy uvědomily výzvu, kterou přináší dosažení zadaných úkolů, použijeme **přístup zaměřený na úkol**. Prvořadý je zde úkol a fakt, že se všichni členové na této skutečnosti shodují. Teambuildingové aktivity uplatňované v tomto přístupu se zaměřují na identifikaci a upřesnění konkrétního cíle, vytváření časových plánů, rozfázování úkolu, nácvik rozhodovacích dovedností a strategii překonávání překážek. Přístup zaměřený na úkol uplatňujeme ve vysoce výkonných týmech, které spolu pracují pouze na dosažení složitého úkolu, nikoliv dlouhodobě na různých cílech. Přístup zaměřený na úkol se realizuje jako metoda stanovování cílů nebo jako metoda řešení problémů. (Hayes, 2005, s. 75-77)

Metoda stanovování cílů spočívá v jasném formulování cíle, cíl se dále rozdělí na krátkodobé a dlouhodobé, vytvoří se harmonogram s jednotlivými podcíli, strukturovaná zpětná vazba a hodnocení výkonu. Vedle této metody máme i **metodu řešení problémů**, která simuluje pracovní problémy a hledá z nich východiska. Tým společně hledá cestu k řešení. Cílem je dokázat pracovníkům, že všechny problémy jsou řešitelné a stimulovat každého člena, aby si tuto skutečnost uvědomil. (Hayes, 2005, s. 75-77)

Dalším pojetím je **přístup definování rolí**, který je zaměřen na vymezení místa jednotlivce a jeho konkrétních úkolů ve vztahu k naplnění týmového cíle. Přestože základem této metody je upřímnost a pravdivost, velmi silně se odlišuje od interpersonálního přístupu. Rozdíl je především v tom, že nepotřebujeme znát vnitřní svět našich kolegů, ale dát jim najevo upřímně a otevřeně, jaké máme požadavky pro splnění cíle. Jedním typem přístupu definování rolí je Belbinův přístup, který popsal pět principů úspěšného týmu: Každý člen se podílí funkční i týmovou rolí; V týmu musí být rovnováha mezi funkčními a týmovými rolemi dle úkolu; Úspěšnost závisí na rozpoznání silných stránek týmu jednotlivými členy; Pracovníci dle svých schopností plní některé týmové role lépe a některé hůře; Máme-li širokou škálu týmových rolí, můžeme adekvátně využít všech technických zdrojů. (Hayes, 2005, s. 69-73)

V přístupu definování rolí je také významný Kruhový model týmového managementu, který je velmi oblíbený konzultanty v oblasti teambuildingu. Tento model je popsán ve schématu níže.



Kruhový model týmového managementu (Hayes, 2005, s. 56)

Kombinací všech zmíněných přístupů je přístup, založený na **přijetí sociální identity**, který má tři hlavní cíle „... vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti... vytvořit atmosféru vzájemného porozumění... zdůraznit jak a proč mohou být lidé hrdi na to, že náleží právě k tomuto týmu, a v čem spočívá jejich přínos pro organizaci a celou společnost.“ (Hayes, 2005, s. 78-81)

Motivace pochází z latinského „*movere*“, tj. slovo vyjadřující pohyb. Můžeme ji definovat jako: „*Sílu a směr chování... motiv je důvod něco udělat... lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získají hodnotné odměny, které uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání... motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili.*“ (Armstrong, 2015, s. 217-218)

Motivace má tři složky – směr, úsilí a vytrvalost. Typy motivace jsou dva – **vnitřní a vnější**. „*Vnitřní motivace je motivace, která vyplývá z práce samotné... nepodněcují ji vnější pobídky... je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci, a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků... vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života.*“ Vnitřní motivaci týmu zvyšujeme prostřednictvím autonomie. Vysvětlíme týmu účel, tj. proč je důležité cílů dosáhnout. Oproti tomu vnější motivace spočívá v odměnách a trestech, které jsou lidem zprostředkovány zevnějšku. Můžeme je vyjádřit pochvalami, vyššími mzdami a platy, povýšeními, prémiei nebo naopak snižováním platů a mezd, napomenutími, odebráním nenárokových složek mezd nebo disciplinárním řízením. (Armstrong, 2015, s. 218-219)

Mobbing je „*termín označující šikanu (teror) na pracovišti... je to... systematické pronásledování zaměstnance. Častým důvodem je zájem, aby zaměstnanec ukončil pracovní poměr.*“ Pachatelé mobbingu nevykazují patologické rysy. Mohou působit jako pracovníci, kterým záleží na blahu týmu. (Venglářová, 2011, s. 113-114)

Nejčastější okolnosti, které působí na tým a mohou ovlivňovat vnitřní prožívání jedince a být spouštěčem mobbingu na pracovišti jsou dle VENGLÁŘOVÉ (2011, s. 115, 117) nejčastěji řadíme: „*časový tlak a intenzitu práce, vynucené pracovní tempo, monotónnost, nároky v oblasti komunikace, práci v třísměnném a nepřetržitém pracovním režimu, vlivy narušující soustředění, odpovědnost hmotnou a organizační, riziko ohrožení vlastního zdraví a nepříznivé pracovní podmínky (např. práce vykonávané na dislokovaných pracovištích spojených se sociální izolací).*“ Následky mobbingu mohou být psychické nebo zdravotní a mohou mít negativní dopady na soukromý život.

- vlídný „dobrák“ nadřizený (výsledek předává ve smyslu „oni“ rozhodli);
- vzorný podřizený „dobrý počtář“ (vše svádí na autority);
- „tak“ ohleduplný člověk (podporuje člověka do zničení, jeho ohleduplnost je nástrojem manipulace);
- nemocný tyran (vymlouvá se);
- bezmocný tyran (k manipulaci využívá slzy),
- zapomnětlivec („*ta jeho slabá paměť...*“);
- opozdilec (chodí pozdě tam, kam se mu nechce);
- nechápavec („*myslel to dobře, protože myslel, že vy si myslíte něco jiného, než jste si mysleli*“);
- nepoučitelný (žádá neustále o další šance);
- sestra červeného kříže (vyhledává situace, kde jsou na ni lidé závislí);
- moralista (vyvolává pocity viny);
- intelektuátor (nezajímá ho konkrétní práce s lidmi jen standardy);
- pochybovač (předem ví, co zvládnete nebo nezvládnete);
- rentgenové oči (ví, co jste si mysleli, co jste chtěli říct...);
- vyvolávač viny (předem ví, jak věci dopadnou);
- explantátor (cílem je maximální využití zdrojů);
- přivolávač smutných konců (dokola opakuje, co nejhoršího se může stát);
- odváděč pozornosti (odváděním pozornosti zamezí vyřešení záležitosti, která byla předmětem jednání).

(Novák, 2012, s. 35-40, 44-46)

Organizační kultura může být vnímána jako symbol, systém, sdílené přesvědčení nebo jako síť. Pojetí organizační kultury jako symbolu se zakládá na sloganech, heslech, rituálech, zvycích, mýtech, historkách a artefaktech, jako je design a architektura. Systémové pojetí se odráží v připravenosti jednat, blízké vzdálenosti k zákazníkovi, autonomii, podnikavosti, produktivitě, praktičnosti, jednoduchosti, úsporném počtu zaměstnanců, pevnosti a ve flexibilitě. Založení kultury organizace na sdíleném přesvědčení spočívá ve stejném vnímání fungování světa všemi pracovníky, včetně manažerů a vedoucích pracovníků. Nejbližší kulturou pro pracovní týmy je síťový typ, který spočívá v rozdělení jednotlivých odvětví do pracovních týmů, ve kterých se samostatně rozvine určitý styl interakce. (Hayes, 2005, s. 136-141)

Hodnoty jsou vše, co považuje organizace za důležité. Ve vztahu k sociálním organizacím se jedná především o péči o klienty, stejné příležitosti, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, kvalitu, sociální odpovědnost a týmovou práci. Realizace hodnot probíhá prostřednictvím norem a artefaktů. **Normy** jsou „pravidla hry“ a obsahují manažerské přístupy, etiku, hodnocení postavení pracovníků, ambice pracovníků, výkon, moc pracovníků, politiku organizace, loajalitu, hněv uvnitř organizace a další. Složkou kultury jsou také **artefakty** neboli lidské výtvořiny, prezentované jako viditelné a hmatatelné stránky organizace. V sociálních organizacích můžeme artefakty pozorovat na komunikaci s klienty, na postojích v týmu pracovníků, při schůzkách, setkáváních a telefonických hovorech. (Armstrong, 1999, s. 358-360)

Rozhovor, zpětná vazba a metoda asertivních obligací v sociální práci

Každý pracovník v sociálních organizacích ho musí umět vést, znát všechny jeho specifika a úskalí, ovládat uvolňovací a relaxační techniky při komunikaci, aktivně naslouchat a adekvátně poskytovat zpětnou vazbu. Rozhovor je „rozmlouvání dvou nebo několika lidí, je to rozmluva, dialog; řeči; jednání.“ Fáze dialogu se cyklicky opakují v rozhovoru s klientem probíhají jako příprava, otevření, dojednávání, průběh, ukončení a příprava. Při prvním setkání s klientem se jako nejužitečnější jeví otázky: „*Jak Vás napadlo přijít sem za mnou?*“; „*Jak bychom měli našeho společného setkání využít?*“. Při další práci s klientem zjišťujeme v rozhovoru především změny, ke kterým došlo v čase, kdy jsme se společně neviděli. Nalezneme optimální chvíle, ve kterých klient nemyslí na své trápení a snažíme se tyto chvíle identifikovat a pracovat s nimi tak, aby jich bylo co nejvíce. V rozhovoru také hodnotíme dosažené úspěchy a popisujeme zvládání problému. V rozhovoru je také zásadní otázka: „*A co ještě?*“, která otevírá skryté informace a pomáhá dostat se pod povrch problému. Rozhovor musí být jasně obsahově i časově vymezen, a nesmí obsahovat sugestivní otázky. (Úlehla, 2007, s. 15, 57-60)

Každý rozhovor s klientem musí vést k objasnění příčin problému, vhodné jsou otázky s odpovědí „ano-ne“ a „buď-nebo“. Pracovník může využít také cirkulární dotazování, které zprostředkovává vidění situace rodinným příslušníkem, blízkou osobou nebo nezávislou osobou. Tato metoda zapojuje do řešení problému sociální okolí klienta. V rozhovoru nesmí chybět konstruktivní otázky, které se týkají dojednávání zakázky, otázky na minulost, otázky na řešení problému, otázky na průběh společné práce a další dotazy. Může být využita i zázračná otázka, která přenáší klienta do světa fantazie (např. „*Představte si, že se ráno vzbudíte a stal se zázrak. Co bude první věc, která potvrdí, že zázrak skutečně nastal?*“). Rozhovor může obsahovat také měřicí otázky, které vyjadřují váhu, kterou přikládá klient různým rozhodnutím, řešení situací apod., může se jednat např. o přikládání váhy na stupnici od jedné do desíti (např. „*Ted' jsme na sedmičce, co musíme ještě udělat, abychom se dostali na osmičku?*“). (Úlehla, 2007, s. 68-74)

Zpětná vazba (feedback) znamená říkat lidem: „*jakým způsobem je vnímáme, jaké z nich máme pocity.*“ Týmy pracovníků mají umět zpětnou vazbu přijímat i poskytovat, a to ve vztahu ke klientům i mezi jednotlivými členy týmu. Ti, kteří nevyužívají zpětnou vazbu,

sami sebe vzdalují od zdroje informací a vědomostí. Zpětná vazba v sobě skrývá cíle, jak přivést druhého člověka ke změně. Pro poskytování zpětné vazby musí být odstraněn vlastní zájem a pro přijímání musíme odstranit představy o vlastní osobě. Výbava pracovníka pro tento komunikační aspekt spočívá ve všímavosti a práci s vlastní myslí – všímá si detailů vlastního prožívání i prožívání ostatních. „*Čím více jsme všímaví vůči svému prožívání, čím více si ho uvědomujeme okamžik po okamžiku, tím lépe jsme schopni poznat, jestli je v našem zájmu chránit sebe, a kdy máme zájem o to pomáhat druhým*“. Pokud tento přístup uplatníme u zpětné vazby přineseme zvýšení její přesnosti a uvolnění agrese. (Wegelová, 2015, s. 153-155)

Forma podávání zpětné vazby je tzv. sendvič, to znamená, že nejprve použijeme úvodní uvolňovací techniku, poté v dostatečně uvolněné atmosféře konstruktivně poskytneme kritiku a následně vytvoříme prostor pro vyjádření vlastních pocitů příjemce zpětné vazby. Na závěr můžeme také vyjádřit očekávání, které sledujeme poskytnutím zpětné vazby. V celém procesu musíme přemýšlet o pocitech druhých, být konkrétní a situaci nehodnotit, ale popisovat. (Kolajová, 2006, s.76)

Sociální práce patří mezi pomáhající profese. Často se zde setkáváme s klienty, kteří jsou emočně rozladění. Komunikační dovedností, která je pro kontakt s klienty nezbytná, je asertivita. Použití asertivity v celém jejím rozsahu je v takových případech nevhodné. Situace musíme zvládat v klidu, použijeme asertivitu v omezené míře. To platí také při kontaktu s kolegy v rámci multidisciplinárních týmů.

Ohleduplná asertivita je metoda tzv. **asertivních obligací**. Tato metoda je nejvhodnější ve všech pomáhajících profesích. Dle LAHNEROVÉ (2012, s. 172) vychází z pěti principů: vysvětlujeme naše chování, vyjadřujeme respekt, vyhýbáme se konfrontaci, počítáme s přijatelným kompromisem, neprovokujeme v klientovi negativní emoce a kontrolujeme své emoce a hovoříme o nich.

Optimální vztah mezi sociálním pracovníkem a jeho klientem je založen na rozhodnutích klienta, nemůžeme převzít plně kontrolu, pokud chceme dosáhnout shody, takže v asertivní metodě, musíme mít na paměti, že cílem je kompromis, nikoliv dosažení toho, co chce pracovník. V klientovi se snažíme nevyvolat negativní emoce, protože to je bariérou pro nalezení kompromisu. Emoce musíme zvýšeně kontrolovat.

Při komunikaci se mohou objevit také **komunikační zátarasy**, které spočívají v příkazech a zákazech, varování a strašení, moralizování a kázání, dávání neomylných rad a návodů, poučování a předkládání argumentů, obviňování, pochlebování nebo výčitky,

posměch a dávání nevhodných přezdivek a jmen (např. hipík, chuligán, anarchista, punkáč...), nevhodné interpretování klientových pocitů, nevhodné uklidňování, rozhovor formou výslechu a také přerušování a nezájem. (Úlehla, 2007, s. 54-55)

Definice Herberta Freudenbergera z roku 1974, hovoří o syndromu vyhoření jako o pocitech únavy a vyčerpání, neschopnost setrást pocity chladu, fyzické vyčerpanosti, tělesné obtíže, bolesti hlavy, dechové potíže, gastrointestinální obtíže, nespavost, deprese. Syndrom vyhoření se projevuje psychosomaticky. Projevuje se na úrovni tělesné i psychické a behaviorální. Osoba je více unavená, znuřená, je často podrážděná a zaujímá ostře nespravedlivé kritické postoje. Je to postupná ztráta energie a idealizmu. (Venglářová, 2011, s. 23-25)

Každý pracovník má nastavení své „dno“ v jiné hloubce. Lidé jsou různí a stejně tak jejich hospodaření s tělesnými a psychickými dispozicemi se projevuje odlišně. Vztah se snaží pomáhající vytvořit i s „nesympatickým člověkem“, jehož chování je neakceptovatelné. Všechny tyto faktory postupně vedou k vyhoření. Velký vliv má z tohoto důvodu osobní nastavení pomáhajícího, ale také podmínky, které vytváří zaměstnavatel, a to prostředí, charakter vykonávané práce a organizace práce. (Venglářová, 2011, s. 24-27)

Proces vyhoření může trvat několik měsíců až let. Větší riziko vzniku syndromu vyhoření vzniká tam, kde se s klienty pracuje dlouhodobě. Napomáhat může také nejasné vymezení hranic mezi pracovníkem a klientem. Nejprve je pracovník ze své činnosti nadšený a je naplněn ideály. Postupně se dostává do stadia stagnace, kde jeho ideály upadají. Ze stagnace přechází do frustrace, ve které přicházejí první pochyby o smyslu práce. Dlouhodobá frustrace způsobuje apatii, ve které může vzniknout HH-syndrom neboli syndrom bezmoci a beznaděje (z angl. helplessness tzn. bezmoci a hopelessness tzn. beznaděje). Poslední fází je vyhoření, které se projevuje vyčerpáním, negativismem a vyhýbání se profesním povinnostem. (Venglářová, 2011, s. 30)

Jako prevence i léčba syndromu vyhoření pomáhá převzetí péče za svůj život a aktivity mimo roli pomáhající, pracovník si musí uvědomovat svůj momentální stav, vytvořit si místo pro odpočinek a osvojit si relaxační techniky. Preventivně působí také adekvátní sebepoznávání a péče o sebe, protože kdo nemá rád sám sebe, nemůže adekvátně pomáhat a mít rád ostatní. Pomáhající nikdy nesmí pomáhat tam, kde na to sám nestačí, vždy potřebuje tým, ve kterém panují dobré mezilidské vztahy. Blízké osoby musí mít nejen na pracovišti, ale také v osobním životě. (Venglářová, 2011, s. 32-39), (Úlehla, 2007, s. 121)

Uzavírání smlouvy znamená sepsat to, čeho má být dosaženo. Pro tým může jednoznačné stanovení smlouvy na základě prostých otázek jako je např. „*Jaký účel má naše setkání?*“ nebo „*Co čekáte jeden od druhého?*“, inspirace pro budoucí jednání mezi svými členy. Tato metoda nabádá jednotlivé členy k tomu, aby uzavírali smlouvy mezi sebou. V procesu supervize musí být použito **poskytování zpětné vazby**, kdy supervizor po práci s týmem poskytne tři seznamy: čeho si tým váží a na čem může stavět, co chce změnit a co chybí, a také co je třeba zavést. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 148)

Cvičení s odcizením je dalším prostředkem týmové supervize, kde každý člen přebírá roli osoby odlišné od své vlastní role (např. je účastníkem mezinárodní konference o supervizi, pochází z cizí země, je opačného pohlaví, je novinářem apod.). Členové si své role pojmenují, uvolní se a představují si situaci, setkávají se s lidmi, slyší hovory. Skupina, kterou navštíví je náhodou ta, ke které patří v realitě. Sledují, jak jsou přijati, jak se ve skupině komunikuje verbálně i neverbálně, jaké jsou zastoupeny role, kdo mluví a kdo mlčí, jaké jsou zde rituály a jak se zde lidé cítí. Poté napíší zpětnou vazbu, která obsahuje pozitiva skupiny, problémy skupiny a navrhnou jednu věc, která by se měla zavést. Každý z účastníků přečte svůj dopis nebo dopis někoho jiného, ze kterého utváří tři seznamy (viz odstavec výše). (Hawkins; Shohet, 2016, s. 149)

Supervizor zprostředkovává týmu pohled na nevědomou **skupinovou dynamiku** např. těmito výroky, které účastníci doplňují: „*Nepsaná pravidla této skupiny jsou...*“; „*V práci je pro mě obtížné...*“; „*Vyhýbáme se zde hovoru o...*“; „*O ostatních se zdráhám říct, že...*“ apod. Tyto postoje může tým vyjadřovat i prostřednictvím **modelování soch skupiny**, která má šest etap. V první etapě skupina nalézá v místnosti předměty nebo symboly představující jádro jejich týmu. Ve druhé etapě se členové pohybují po místnosti tak, jak se cítí v týmu např. stojí vedle osoby, se kterou úzce spolupracují, a naopak se vzdalují od osob, se kterými spolupracují nejméně. Ve třetí etapě osoba doplní větu „*Na tomto místě se v týmu cítím...*“. Na základě této věty přechází modelování soch skupiny ke čtvrté etapě, ve které pracovník sdělí, na jakém místě by se chtěl ve skupině nacházet a vyzkouší si změnu. V páté etapě se zjišťují postoje týmu otázkami jako např. „*Kdyby tento tým byl rodinou, jaký druh rodiny by to byl? Kdo by zastával, jakou roli? Kdyby byl televizním programem, kdo by byl jakým?*“ Možnosti mohou vycházet z oblasti jídla, zvířat, země, dopravních prostředků,

shakespearovských her apod. Poslední šestá etapa je „židle tvořivého poradce“, na kterou se pracovník usadí, oprostí se od své vlastní role a nezávisle dává svému týmu rady. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 149-150)

Při týmové supervizi musí být brán v potaz **širší kontext celé organizace**. Do tohoto kontextu můžeme zařadit pracovníky mimo pracovní tým, klienty, celá organizace a její kultura, ostatní organizace, s nimiž se pracuje, poplatníky a radu, která kontroluje činnost a další. Tyto širší vztahy můžeme zkoumat brainstormingem týmu, poté se mohou jednotliví členové snažit vcítit a popsat pohled ze strany konkrétního prvku širšího kontextu (např. pohled na činnost týmu ze strany klienta, partnerů organizace apod.). Vytvoří se skupina, kde jeden člen představuje např. všechny klienty, všechny partnery a členy rady představující kontrolu. Pracovníci jsou postaveni doprostřed místnosti ve vzájemných vzdálenostech, které představují vztahy těchto skupin. Každá z rolí pronáší tři výroky: „*Této skupině nabízím...*“; „*Od této skupiny očekávám...*“; „*Vidím, že v této skupině dochází k...*“. Závěrem zkoumání širších vztahů divadelně znázorníme dialog mezi skupinami. (Hawkins; Shohet, 2016, s. 150-152)

Domov pro seniory Věstonická p. o., Brno – Vinohrady (DS Věstonická, © 2017)

Zřizovatel: Statutární město Brno

Jedná se o pobytové zařízení sociální péče, které se nachází v Brně – Vinohradech.

Předmět činnosti dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- Domov pro seniory - § 49 zákona č. 108/2006 Sb.
- Domov se zvláštním režimem - § 50 zákona č. 108/2006 Sb.

Domov pro seniory (104 lůžek) a domov se zvláštním režimem (300 lůžek).

Cílová skupina DZVR:

„Služba je určena pro osoby se stařeckou demencí, Alzheimerovou nebo ostatními typy demencí, které dosáhly věku rozhodného pro přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu od 55 let výše, a které v důsledku onemocnění mají sníženou soběstačnost a potřebují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Tato pomoc jim nemůže být zajištěna členy rodiny v domácím prostředí nebo jinými službami terénní péče. Tyto osoby mohou být omezeny ve svéprávnosti – pro rozhodování o druhu a způsobu poskytování služeb je v tomto případě soudem stanovený zástupce.“

Poskytují: celoroční ubytování, celodenní stravování, ošetrovatelskou, zdravotní a aktivizační péči pro seniory.

Zásady: transparentnost, individuální přístup, zapojení klienta do života, dodržování práv, přiměřená míra péče a podpory.

Označení pracovních pozic vybraných pro výzkum (z organizační struktury organizace): Vedoucí sociální pracovník – žadatelé a klienti; Vedoucí pracovníků v sociálních službách; Všeobecná sestra – vedoucí úseku; Všeobecná sestra vedoucí oddělení DZVR.

Péče o zaměstnance: optimální pracovní podmínky, prosazování jejich práv, dlouholetá spolupráce se dvěma základními organizacemi odborů, uzavírání kolektivních smluv, anonymní dotazníkové akce, kulturní a sportovní akce. (Nytl, 2016, s. 6)

Značka kvality v sociálních službách: 4 hvězdičky

Domov vydává vlastní zpravodaj Domovníček a realizuje projekt Komunitní zahrada pod ořechem.

Domov pro seniory Kociánka p. o., Brno – Královo Pole (DS Kociánka, © 2017)

Zřizovatel: Statutární město Brno

Předmět činnosti dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- Domov pro seniory - § 49 zákona č. 108/2006 Sb.
- Domov se zvláštním režimem - § 50 zákona č. 108/2006 Sb.

Domov pro seniory Kociánka poskytuje celkem 387 lůžek k ubytování. Pro službu Domov pro seniory je určeno 281 lůžek a pro Domov se zvláštním režimem je to 106 lůžek.

Cílová skupina DZVR: Osoby, které mají sníženou soběstačnost z důvodu demence (stařecké, cévní, Alzheimerovy) a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba je poskytována osobám v těchto věkových kategoriích: střední věk tj. 50–56 let, mladší senioři tj. 65–80 let, starší senioři, tj. nad 80 let.

Poskytují: ubytování, stravování, rehabilitaci, ošetrovatelskou péči, pomoc při osobní hygieně, zajišťování styku se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv a zájmů a obstarávání osobních záležitostí.

Zásady: podpora kvalitního a důstojného života seniorů a života ve stáří, odborně a bezpečně, vychází z individuálních potřeb uživatelů a podporuje je v zachování a rozvíjení soběstačnosti a nezávislosti, respektování práv, podpora nezávislosti na službě, spolupráce s rodinou, začlenění a integrace, rovnocennost, kvalita a naplňování standardů.

Označení pracovních pozic vybraných pro výzkum (z organizační struktury organizace): Vrchní sestra; Vedoucí přímé péče; Vedoucí sociální pracovnice; Všeobecná sestra staniční – vedoucí oddělení DZVR.

Péče o zaměstnance: pravidelná supervize zaměstnanců, vzdělávání, odměny, dodržování bezpečnosti práce

Značka kvality v sociálních službách: 5 hvězdiček

Zřizovatel: PRÁVO NA ŽIVOT, z. s. - nestátní nezisková organizace

Předmět činnosti dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- Domov pro seniory - § 49 zákona č. 108/2006 Sb.
- Domov se zvláštním režimem - § 50 zákona č. 108/2006 Sb.

Domov pro seniory má 27 lůžek. Domov se zvláštním režimem má 40 lůžek.

Cílová skupina DZVR: *„je poskytována osobám starším 55-ti let, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, Alzheimerovy demence či jiného typu demence, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.“*

Poskytují: klidný a spokojený pobyt, ubytování, strava, úklid, praní a žehlení osobního prádla, zdravotní a ošetrovatelská péče, pomoc při osobní hygieně, rehabilitace, poskytuje léky a dohled nad jejich užíváním, zprostředkování návštěv, kulturních akcí, duchovní činnost, pomoc při obstarávání osobních záležitostí, převzetí poštovních a jiných zásilek možnost odebírání novin a časopisů a možnost věnovat se svým koníčkům

Zásady: Zásadou je, *„aby uživatelé žijící v domově byli nezávislí, co nejdéle soběstační, aby nezůstali izolováni (nebyli odloučeni od okolí) a žili běžným způsobem života. Služby respektují individuální charakter každé osoby, podporují její důstojnost a sociální začleňování.“*

Označení pracovních pozic vybraných pro výzkum (z organizační struktury organizace):
Sociální pracovnice; Staniční sestra; Vedoucí PSS; Ředitelka

Péče o zaměstnance: příjemné prostředí, adekvátní plat, vzdělávání, rozvoj.

Značka kvality v sociálních službách: nehodnoceno

Smlouva o zpracování poskytnutých informací

Marie Pokorná



a



Smlouva o zpracování poskytnutých informací

Všechny informace a data jsou získávány výhradně pro účely bakalářské práce „*Problematika týmové spolupráce pracovníků v sociálních organizacích*“ studentky Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Pedagogika – sociální práce, Marie Pokorné, nar. 22. 2. 1995.

Informace budou zpracovány takovým způsobem, aby je nebylo možné jednoznačně spojit s Vaší organizací ani s konkrétními pracovníky.

V dne.....

Jméno a příjmení odpovědné osoby (hůlkovým písmem):

.....

.....

Marie Pokorná

.....

Podpis odpovědné osoby a razítko zařízení

Smlouva o zpracování poskytnutých informací a pořízení zvukového záznamu

Marie Pokorná



a



Smlouva o zpracování informací a pořízení zvukového záznamu

Všechny informace a data jsou získávány výhradně pro účely bakalářské práce „*Problematika týmové spolupráce pracovníků v sociálních organizacích*“ studentky Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Pedagogika – sociální práce, Marie Pokorné, nar. 22. 2. 1995.

Informace budou zpracovány takovým způsobem, aby je nebylo možné jednoznačně spojit s Vaší organizací ani s Vaší osobou.

Podpisem vyjadřujete souhlas s pořízením zvukového záznamu po celou dobu poskytování rozhovoru.

V dne.....

.....

Marie Pokorná

.....

Podpis respondenta

INTERVIEW:

„Problematika týmové spolupráce pracovníků v sociálních organizacích.“

1. Kolik členů má Vaše pracovní skupina? Kolik členů má Váš pracovní tým?

Poskytnutá doplňující informace k otázce:

HAYES (2005, s. 54, 58) uvádí, že: *„Pracovní skupinu tvoří několik lidí (např. pracovní skupina jednoho oddělení), kteří jsou díky své práci v pravidelném kontaktu, tým tvoří několik lidí, kteří mají zvláštní úkol a pracují společně na jeho splnění. ... Tým je skupina aktivně spolupracující na dosažení stejného cíle. ... Jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.“*

TÝM A

R1: *„Naše pracovní skupina má 19 členů. Tým asi 7.“*

R2: *„Skupina 24, tým 9 členů.“*

R3: *„Pracovní skupina 21 a tým 9 členů.“*

R4: *„Pracovní tým 19 členů a skupina ... (přemýšlí) ... asi 9 členů.“*

TÝM B

R1: *„Skupina asi 12 lidí, tým 5 lidí.“*

R2: *„Náš tým, jako vedení, má 5 členů. Pracovní skupina má i s námi 12 členů stálých pracovníků a 5 brigádníků. Druhá pracovní skupina, do které se nepočítá vedení, má 6 členů a 4 brigádníky.“*

R3: *„Tým 5 a skupina 7 a brigádníci.“*

R4: *„V našem týmu je 5 vedoucích pracovníků. Dále máme v rámci jedné skupiny ještě k dispozici 7 zaměstnanců a 5 lidí, kteří pracují formou brigádní výpomoci. Druhá pracovní skupina má 6 zaměstnanců a 4 lidi, kteří jsou u nás na brigádě.“*

2. Jaké role zastáváte Vy ve Vašem pracovním týmu?

Poskytnutá doplňující informace k otázce (tabulka byla předložena v písemné podobě):

JMÉNO ROLE	NÁPLŇ PRÁCE	VLASTNOSTI	TÝM A	TÝM B
<i>Předseda</i> (<i>Koordinátor</i>)	Ujasňuje cíle, rozděluje role, přijímá odpovědnost, povinnosti, formuluje závěry.	Klidný, průměrná inteligence, důvěřivý, nestranný, disciplinovaný, pozitivní myšlení a sebevědomý.	R1 R2 R3	R1 R2 R3
<i>Ředitel</i> (<i>Usměrňovač</i>)	Hledá vzorce ve skupinové diskuzi, vede skupinu k rozhodování.	Úspěšný, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý, dynamický a provokativní.	R1	
<i>Chrlíč</i> (<i>Inovátor</i>)	Přichází s návrhy a novými myšlenkami, hledá podstatu věcí.	Individualista, vážný, erudovaný, neortodoxní, a intelektuálně založený.		R3
<i>Rejpal</i> (<i>Hodnotící kritik</i>) (<i>Monitor</i>) (<i>Vyhodnocovač</i>)	Hodnotí přínos ostatních, provádí analýzu problémů a navrhuje nové postupy.	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, a racionální.	R3	R2 R3
<i>Tahoun</i> (<i>Realizátor</i>)	Přechází od slov k činům.	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní a svědomitý.	R4	R4
<i>Hasič</i> (<i>Týmový hráč</i>) (<i>Týmový pracovník</i>)	Je oporou pro ostatní a poskytuje přiměřenou pomoc.	Společenský, citlivý, orientovaný na tým a nerozhodný.	R1	R3
<i>Sháněl</i> (<i>Vyhledávač zdrojů</i>)	Vyjednává s okolím a přináší do skupiny informace zvenčí.	Zvídavý, mnohostranný, společenský, novátorský a komunikativní.	R2 R3	R3
<i>Dotahovač</i> (<i>Kompletovač</i>) (<i>Finišer</i>)	Upozorňuje na dodržování termínů, cílů a sleduje plnění úkolů.	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný a úzkostný.	R1 R3	R2 R3

Předložená tabulka týmových rolí pro tým A, B (Hayes, 2005, s. 55)

3. Jakým způsobem vznikl Váš pracovní tým?

TÝM A

R1: „*Postupným **příchodem jednotlivých členů** a jejich vůlí zůstat právě zde na oddělení a současným **výběrem nových pracovníků**, kteří se buď zařadili bez problémů do kolektivu a splňovali požadavky této práce nebo odešli jinam nebo nebyli přijati. Je to stálý proces, nikdy nekončící. Náš kolektiv se stále obměňuje, jednotliví členové z různých důvodů odcházejí a přicházejí noví.*“

R2: „*Po mém nástupu na pozici úsekové sestry na současném oddělení někteří pracovníci odešli, kvůli důchodu nebo na jiné oddělení nebo úplně pryč z Domova. Noví pracovníci jsou už **vybráni** za mé přítomnosti a já mám hlavní slovo při rozhodnutí o prodloužení smlouvy.*“

R3: „*Nástupem **zaměstnanců při otevření oddělení**, změnou struktury a požadavků na danou profesi.*“

R4: „*Tým je složen z pracovníků, které mají společný cíl, a to péči o klienty s demencí. Náš tým je multidisciplinární. Vznikla **příchodem zaměstnanců**. Pravidelně 1x za 14 dní se scházíme na tzv. schůzkách klíčových pracovníků a hovoříme o našich klientkách, hlavně o krocích k co nejefektivnějšímu naplnění jejich cílů a péči o ně.*“

TÝM B

R1: „*Tým je tvořen vedoucími pracovníky oddělení, **tři členy** tohoto týmu **jsem již vybírala já**, dva členy jsem ‚podědila‘ od bývalé vrchní sestry.*“

R2: „*Postupně s rozvojem organizace. Při nárůstu klientů bylo nutné posílit personál i vedení. A taky **výběrová řízení.***“

R3: „*Otevřelo se oddělení a postupně **přicházel nový personál**. Tým je relativně stálý, **utvářen dlouhodobě**. Na základě ukončení pracovního poměru **nastoupí** nový zaměstnanec.*“

R4: „*Pečlivým **vybíráním** vhodných zájemců o pracovní pozici. Zejména se jednalo o **dotazy na motivaci** pracovat v této oblasti. Pro vytvoření dobrého týmu bylo nutné v rámci výběrového řízení konat **více kol**, abychom vybrali skutečně vhodného člověka.*“

4. Jaké metody používáte při práci ve Vašem týmu?

TÝM A

R1: „*Je to spolupráce všech členů, sdílení informací, zkušeností a poznatků v rámci péče o klienty na oddělení.*“

R2: „*V podstatě cukr a bič. Při provozních denních schůzkách domlouváme rozvržení práce, namátkově kontroluji, při nedostatcích je slovní domluva. Chválou nešetřím.*“

R3: „*Komunikativnost, spolupráci s týmem, empatie a jiné...*“

R4: „*Naším heslem je ‚Nikam nespěchej‘, což vkládáme do každodenní péče o naše klientky. Dalším předsevzetím je úsměv, pohlázení, rozhovory s klientkami.*“

TÝM B

R1: „*Běžné metody práce, nic speciálního.*“

R2: „*Používáme metodu spolupráce a názorného příkladu, odborného vedení, využíváme zkušenosti a osvědčené metody od jiných organizací.*“

R3: „*Řídíme se metodickými pokyny, ošetrovatelskými postupy a standardy. Metody, které používáme se od toho odvíjí. Používám hlavně chválu a povzbuzování.*“

R4: „*Metodu aktivního naslouchání.*“

Doplňující otázky:

a. Jak hodnotíte úspěšnost Vašeho týmu?

TÝM A

R1: „*Myslím, že jsme úspěšní – klienti jsou spokojeni, spolupráce s rodinami je až na výjimky na dobré úrovni, dokážeme fungovat jako kompaktní tým. Vztahy mezi jednotlivými členy navzájem jsou také dobré.*“

R2: „*Tým hodnotím jako úspěšný.*“

R3: „*Daří se naplňovat potřeby klientů. Hodnotím pozitivně.*“

R4: „*Tým je sehraný, vše společně během pracovní doby hodnotíme, máme radost ze spokojeného soužití personálu a klientů.*“

TÝM B

R1: „Úspěšnost týmu hodnotím **pozitivně** podle schopnosti spolupráce, odbourávání ‚rivality‘ mezi odděleními.“

R2: „Jsme **úspěšní**.“

R3: „**Nadprůměrně**.“

R4: „Jako tým jsem **dobrá skupina lidí**, která odvádí **kvalitní práci** a panují mezi námi **dobré vztahy**.“

b. Dosahujete vytyčených cílů?

TÝM A

R1: „**Dosahujeme**, službu jsme schopni nabídnout a poskytnout každému, kdo je na oddělení přijat, ve standartní kvalitě a někdy se podaří, že i nadstandardně – pokud je klient a jeho rodina spolupracující.“

R2: „**Cílů dosahujeme**. Pracovní **tým je stálý a drží při sobě**, z hlediska pohledu na kvalitu péče je to **dlouhodobá péče, nízká úmrtnost** v závislosti na období.“

R3: „**Ano, vytyčených cílů dosahujeme**.“

R4: „**Nejsem oprávněná a myslím si, že nikdy nemůžeme říct, že jsme dosáhli cíle**, může to být pouze náš subjektivní pocit, **ale cíl je stále před námi**, a to nás žene dál...“

TÝM B

R1: „**Cíle dělím na jednotlivé oddělení a na dosažení cílů domova, celkem se nám daří cíle dosahovat**.“

R2: „**Vzhledem ke stabilitě cílů je plníme a dosahujeme podle plánu**.“

R3: „**Normálních cílů ano, někdy jsou stanovené zvláštní cíle, které se občas nepodaří. Cíle individuálních plánů naplňujeme vždy**.“

R4: „**Cíle se nám daří plnit**.“

5. Setkal/a jste se ve svém zaměstnání s prací v multidisciplinárním týmu?

TÝM A

R1: „*Ano, multidisciplinární tým funguje.*“

R2: „*Ano.*“

R3: „*Ano.*“

R4: „*Bez multidisciplinárního týmu by to u nás ani nešlo.*“

TÝM B

R1: „*Ano, a jsou to sociální pracovníce, nutriční terapeut a lékaři.*“

R2: „*Tým složený z několika profesí je základem práce, každý je odborníkem ve svém oboru a zároveň pracují pro společnou věc.*“

R3: „*Ano.*“

R4: „*Samozřejmě.*“

Doplňující otázka:

a. **Specialisté, se kterými spolupracujete jsou nejčastěji z jakých oblastí?**

TÝM A

R1: „*Specialisté jsou z oblasti psychologie, psychiatrie, fyzioterapie, aktivizace.*“

R2: „*PSS (pracovníci v sociálních službách) pro výchovnou nepedagogickou činnost, fyzioterapeutky, nutriční terapeutky. Lékaři praktičtí a odborní.*“

R3: „*Zdravotních a sociálních.*“

R4: „*Nejčastěji spolupracujeme s psychiatrem, neurologem, očním specialistou, diabetologii, psycholožkou, internistou, ortopedem, a hlavně s psychiatrickou léčebnou.*“

TÝM B

R1: --- (zodpovězeno v hlavní otázce)

R2: „*Specialisté jsou lékaři, fyzioterapeuti, rehabilitační pracovníci, právník, finanční poradci.*“

R3: „Většinou jsou to ze **zdravotní a sociální** oblasti, někdy i **právní**. Hlavně **lékaři specialisti, psycholog, logoped, ergoterapie a podobně**.“

R4: „Nejčastěji se jedná o speciality z oblasti **zdravotnictví, sociálních a právních věcí**.“

6. Co je pro Váš tým specifické a jakými vlastnosti, dovednostmi a schopnostmi se Váš tým vyznačuje?

TÝM A

R1: „Odbornými **znalostmi, schopností spolupráce, předáváním informací**, náš tým je **hluboce empatický, flexibilní a ochotný zkoušet a učit se nové věci**.“

R2: „Specifické je to, že v našem týmu jsou zastoupeni **napůl muži a napůl ženy**.“

R3: „Spolupráce celého týmu, **komunikativnost, profesionalita a zkušenosti v oboru**.“

R4: „Náš tým je **empatický, veselý, umí se vcítit do klientek a jejich příbuzných, svědomitý, fyzicky zdatný, prostě kamarádský** ve všech směrech.“

TÝM B

R1: „**Organizační schopnosti**.“

R2: „Jsme čistě **ženský tým, téměř stejné věkové kategorie**. Hlavní vlastností je **empatie, zodpovědnost a pracovitost**.“

R3: „Jsme **pracovití, vstřícní, s druhým oddělením si vzájemně vypořádáme**. **Personál má svou práci opravdu rád**, což se odráží na kvalitě péče a přístupu ke klientům.“

R4: „V našem týmu se na sebe můžeme **vzájemně spolehnout**, jsem vůči sobě **otevřený, dokážeme věci prodiskutovat a potom najít správné řešení situace**.“

Doplňující otázka:

- a. Čím se Váš tým odlišuje od týmů s jinou cílovou skupinou klientů?

TÝM A

R1: „Větší mírou **empatie, trpělivosti a schopností zkoušet různé postupy a přístupy u klientů, kteří mají minimální schopnost komunikace**.“

R2: „*Psychicky náročnější práce, je to jedna z nejnáročnějších cílových skupin.*“

R3: „*Neodlišuje se.*“

R4: „*Každý tým má svá specifika a nepátrám po tom, čím se odlišujeme a čím ne.*“

TÝM B

R1: „*Tím, že členové týmu jsou všichni vedoucí pracovníci, tak mají organizační schopnosti, jsou samostatní v rozhodování a tím i mají kladný vztah k odpovědnosti, komunikativnost a motivaci k dobré práci.*“

R2: „*Odlišujeme se zkušeností s cílovou skupinou a pochopením o nereálnosti vysokých cílů.*“

R3: „*Jsmo zaměřeni na seniory, s polymorbiditou a demencí. Máme pozitivními vztahy mezi personálem a klienty, to si myslím, že u všech cílových skupin není ani možné.*“

R4: „*U nás máme klienty, kteří potřebují zvláštní režim.*“

7. Uved'te, jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti očekáváte jako vedoucí pracovník od svých podřízených zaměstnanců?

TÝM A

R1: „*Spolehlivost, odbornost, empatii, schopnost spolupráce, komunikativnost, inteligenci a schopnost ji použít, přemýšlivost, chuť do práce, nové nápady, schopnost podřídit se kolektivu, zájmům klienta, schopnost odpočívat, regenerovat a pečlivost.*“

R2: „*Očekávám empatii, zachování důvěry a intimity ke klientům. Schopnost s klienty komunikovat a nepracovat mechanicky.*“

R3: „*Spolupráce, komunikace, ochota a plnění daných úkolů.*“

R4: „*Takové jako má náš tým. Vlastnosti svého týmu jsem již uvedla a mohu se pod to klidně i podepsat. (smích)*“

TÝM B

R1: „*Od svých podřízených očekávám samostatnost, schopnost rozhodování, iniciativy, zodpovědnosti, organizační schopnosti, loajalitu k zařízení.*“

R2: „*Empatický přístup ke klientům, pracovitost, samostatnost a zodpovědnost, kolegiálnita.*“

R3: „*Kladný vztah ke klientům, ochota, týmová spolupráce a vstřícnost. Také empatii, vlídnost, pochopení, pracovitost, zodpovědnost a komunikativnost.*“

R4: „*Komunikaci, otevřenost, ochotu pomoci, profesionální přístup a nenosit si osobní problémy do zaměstnání.*“

Doplňující otázka:

- a. **Jaké chování je z Vašeho pohledu přípustné a jaké naopak nepřípustné u podřízených zaměstnanců?**

TÝM A

R1: „*Přípustné jsou ty, které jsem říkala, jako očekávané. Nepřípustné, tak asi lhostejnost, nedbalost, nechut' k práci, nekomunikativnost, lhaní, arogance, nespolehlivost a takové podobné vlastnosti.*“

R2: „*Nepřípustné je tykání klientům, hrubost, neochota, nadávání. Přípustné je cokoli, co je přáním klienta a není v rozporu s dobrými mravy a Standardy Domova pro seniory a Domova se zvláštním režimem.*“

R3: „*Měli by být empatictí s profesionálním přístupem a ochotní. Nepřípustné je špatné chování.*“

R4: „*Nepřípustila bych nevhodné chování ke klientům, zaměstnancům, příbuzným a ke všem, kdo by si nevhodné chování spojil s našim oddělením.*“

TÝM B

R1: „*Z chování není přípustná nezodpovědnost, lhaní, porušování pravidel daná v zařízení a zákony a porušování morálních zákonů.*“

R2: „*Přípustné je vše, co není v rozporu se slušným chováním. Nepřípustné je hrubé chování, lenost a lajdáctví, nezodpovědnost a hlavně lhaní.*“

R3: „*Nepřípustný je hrubý vztah ke klientům, rozvracení kolektivu, nedůsledná práce. Přípustné může být to co odpovídá Standardům.*“

R4: „*Přípustné chování je například pauza na kávu nebo upovídánost. Nepřípustné je lhaní, krádeže, neúcta ke klientům, kouření na pracovišti, pozdní příchody.*“

8. Jak byste se popsal/a jako 1. Pracovník, 2. Člověk, osobnost?

TÝM A

R1: „Jako pracovník jsem **spolehlivá, komunikativní, empatická, pečlivá, odborně vzdělaná, aktivní, mám schopnost stmelit kolektiv, dát mu cíl a korigovat jednotlivé rozdíly do soudržného fungujícího celku. Jako osobnost jsem klidná, spravedlivá, optimistická, zvědavá, společenská, uplatňující spíše demokratické vedení než absolutní velení, a s tím je spojená určitá míra tolerance, která ale někdy působí negativně ve smyslu vedení kolektivu.**“

R2: „Jsem člověk **ochotný učit se novým věcem, nevyhýbám se práci, schopný učit a vést podřízené... osobnost (přemýšlí)... vůdčí typ, organizačně schopná, empatická, přímá, nesnáším lež.**“

R3: „Jako pracovník, i jako člověk, jsem **kommunikativní, ochotný, dokáži plnit úkoly a velet týmu.**“

R4: Již **od raného dětství jsem chtěla být dětskou sestrou. To se mně splnilo, pracovala jsem u dětí. Po mateřské dovolené jsem nastoupila na interní oddělení, kde jsme léčili převážně seniory, a já jsem zjistila, že právě tato práce se starými, dementními, imobilními lidmi mě nejvíce naplňuje. Svou práci se snažím provádět srdíčkem, mám ráda seniory, zajímají mě jejich osudy a zkušenosti. Jako člověk mám ráda klid, v pravém slova smyslu. Udělám pro to vše, co je v mých silách. Nemám ráda slovo nejde to, když se chce, všechno jde. Ráda jsem veselá, když jsem smutná jdu do lesa a chodím, a chodím. Snažím se jít svému svěřenému personálu příkladem, v tom vidím pravou cestu při řízení týmu.**“

TÝM B

R1: „Podle podřízených jsem **trpělivá, v krizových situacích direktivní, snažím se naslouchat, nemám ráda, když mi někdo lže a ‚podvádí‘, jsem rovný a přímý člověk. Rozdíl mezi pracovníkem a člověkem je u mě pouze ten, že se doma snažím být méně vedoucí pracovník.**“

R2: „Jako člověk jsem **inteligentní, optimistická, přátelská a společenská a laskavá. Jako pracovník jsem pracovitá a zkušená, loajální a tolerantní, zodpovědná a svědomitá. Jako vedoucí jsem novátorská.**“

R3: „**Pracovitost, důslednost, empatie, rozhodnost, mám ráda svou práci a klienty a kolektiv a ráda se učím novému.**“

R4: „*Jako pracovník bych o sobě řekla, že jsem vzhledem ke své praxi v této oblasti na **odborné úrovni**. Jako člověk se hodnotím jako osoba, která se snaží **druhé povzbudit** a vykonávat svoji práci s **vnitřně pozitivním postojem**. Jsem **empatická, otevřená a schopná vést druhé lidi**.“*

9. Co pro Vás znamenají Vaši klienti?

TÝM A

R1: „***Moji práci**. Pracuji pro ně třetinu svého dne, větší část svého života. Znamenají **starost i radost, problémy, společné zážitky, někdy nepochopení**.“*

R2: „*Klienti jsou **mými partnery**, od nich a jejich přání a potřeb se odvíjí celá práce.*“

R3: „*Jsou to **uživatelé služby**, kterou poskytujeme.*“

R4: „*Co pro mě znamenají klienti? **Příklad pro život, důvod k zamyšlení, přehodnocení zaběhlých rituálů**...“*

TÝM B

R1: „***Moji práci**.*“

R2: „*Klienti pro mne znamenají ... (přemýšlí) **vzor**...(přemýšlí) **příklad**... (přemýšlí) **životní moudro a zkušenost**.*“

R3: „*Klienti, to je **moje práce, kterou mám ráda**.*“

R4: „*Jsou to **lidé, kteří potřebují pomoci**. Při péči o klienty mě někdy napadá myšlenka, že by mě zajímalo, jací tito lidé byli, jak se chovali, jaké měli radosti či starosti třeba před 30 nebo 40 lety.*“

Doplňující otázky:

- a. **Dostal/a jste se někdy při práci s klienty do rozporu s etikou, hodnotami nebo normami Vaší organizace?**

TÝM A

R1: „***Většinou ne**. Otázka je, že problematika umírajících je dosud málo známá, **těžko uchopitelná obzvláště pro rodinné příslušníky**, kteří mnohdy nemají informace vůbec*

nebo jenom minimální nebo nechtějí tuto otázku vůbec rozebírat a zde pak nastává rozpor mezi tím, jak situaci vnímá personál včetně lékaře a jak rodina.“

R2: *„Při práci s klienty ne, s kolegy ano.“*

R3: *„Snad ani ne.“*

R4: *„Jsme jen lidé a byla bych farizej, kdybych tvrdila, že jsem vždy jednala podle toho, jak by se očekávalo. Ale vždy v mezích slušného chování.“*

TÝM B

R1: *„S klienty jsem v rozporu nebyla, ale opakovaně ano s rodinnými příslušníky.“*

R2: *„Do rozporu se dostávám občas s rodinnými příslušníky než se samotnými klienty, a to v rámci morálky a osobního přístupu.“*

R3: *„Ne.“*

R4: *„Ano, ale ne přímo s klienty. Bylo to při předávání informace jiné osobě blízké než příbuznému.“*

b. Myslíte si, že cílová skupina se kterou pracujete, ovlivňuje Vaši práci v týmu?

TÝM A

R1: *„Ano, ovlivňuje a výrazně! Potřebujeme více času na odreagování při své práci, která je často stravující a vyžaduje velké úsilí a trpělivost. Kdo nepečoval o klienty s těžkou demencí neví, o čem mluvím. Každý člen týmu se musí dobít někde mimo, naši klienti nám většinou odezvu neposkytnou a tím chybí i uspokojení z uznání a spokojenosti toho druhého.“*

R2: *„Ano, ovlivňuje.“*

R3: *„Někdy ano.“*

R4: *„Každý ovlivňuje někoho, ale když práci děláte s láskou, jakoukoliv, najdete vlivy, které vás ovlivňují pozitivně, i když si to třeba vůbec neuvědomujete.“*

TÝM B

R1: *„Ano, cílová skupina ovlivňuje práci v týmu, protože péče o klienty s demencí je velmi psychicky náročná, vyčerpávající a jsou časté konfliktní situace, zaměstnanci vnímají malou pozitivní zpětnou vazbu.“*

R2: *„Každá cílová skupina ovlivňuje práci, seniori s duševním onemocněním nám mohou poskytnout nadhled a zkušenost, ale také pohled na morální hodnoty, zkoušky života. Ne každý je schopen unést kritiku a bolest stáří a onemocnění, jak klienti, tak personál.“*

R3: *„Ano.“*

R4: *„Ano, práci v týmu to ovlivňuje, protože je nutné péči zajistit, náš tým musí totiž být sehraný a nemůže v něm být někdo, kdy by práci přesouval na někoho jiného nebo kdyby tu byl někdo, na koho by nebylo spolehnouti.“*

10. Jaký styl práce Vám vyhovuje?

TÝM A

R1: *„Práce v týmu, demokratické vedení, na kterém se mohou podílet všichni svým dílem.“*

R2: *„Samostatnost.“*

R3: *„Spolupráce a dobrá organizace.“*

R4: *„Vyhovuje mně, když tým pracuje v plném nasazení s dobrou náladou.“*

TÝM B

R1: *„Práce v týmu.“*

R2: *„Práci se seniory s duševním onemocněním nelze dělat samostatně, takže určitě práce v týmu.“*

R3: *„Týmová spolupráce. Naše práce na ní stojí a spoléháme se na sebe a doplňujeme se.“*

R4: *„Mám ráda práci v klidu, nesnáším stres a nepohodu při práci.“*

Doplňující otázky:

a. Co pro Vás znamená týmová spolupráce?

TÝM A

R1: „*Týmová spolupráce je základní, bez ní nelze existovat, poskytovat péči, komunikovat, přežít.*“

R2: „*Neustálou komunikaci.*“

R3: „*Dobrý chod práce na oddělení.*“

R4: „*Když každá pracovnice ví, kde je její místo, co má dělat, na klientky jsou milé a panuje domácí nálada.*“

TÝM B

R1: „*Týmová spolupráce pro mě znamená, že se můžu na všechny členy v týmu spolehnout, že kvalitně pracují a v případě řešení změn nebo konfliktů se vše řeší v pracovní rovině, a ne v osobní.*“

R2: „*Tým je bezpodmínečně nutný.*“

R3: „*Možnost spolehnout se na ostatní pracovníky. Každý pracovník má svou zodpovědnost pro dané úkoly.*“

R4: „*Práci s lidmi, kteří dokáží, jak se říká, ,táhnout za jeden provaz‘ a člověk si musí uvědomit, že tým je tak silný, jak slabý je jeho nejslabší článek, takže je potřeba zjistit, který z kolegů je tím nejslabším článkem a pracovat na tom, aby tým fungoval dobře.*“

b. Myslíte, že je ve Vašem zaměstnání týmová spolupráce důležitá či nikoliv?

TÝM A

R1: „*Jak jsem říkala, bez ní nelze nic.*“

R2: „*Ano, je důležitá.*“

R3: „*Ano, velmi.*“

R4: „*Bez týmu to prostě nejde, jsme na sobě zdravě závislé.*“

TÝM B

R1: „**Ano**, určitě ano.“

R2: „**Pokud není dobrý tým, nemůže být spokojenost na žádné straně. Pořád to bude někde drhnout.**“

R3: „**Velmi důležitá.**“

R4: „**V mém zaměstnání je týmová spolupráce nutností, nejde pracovat bez dobrého týmu.**“

11. Jakým způsobem jste k práci motivováni?

TÝM A

R1: „**Chodím do práce pro peníze – to je hlavní motivace. Další, protože mě uspokojuje, mám ji ráda, mám ráda lidi.**“

R2: „**Vrozená potřeba pomáhat.**“

R3: „**Profesně.**“

R4: „**Jak už jsem říkala, tato práce byla vždy mým snem.**“

TÝM B

R1: „**Peníze a uspokojení z práce.**“

R2: „**Motivace? Těžko říci ... tato práce vás musí bavit a musíte ji dělat s láskou. Tady jiná motivace není!**“

R3: „**Motivováni příliš nejsme, vzhledem k velmi fyzicky a psychicky náročné a zodpovědné práci.**“

R4: „**Práce s lidmi mě vnitřně naplňuje, rozhodně bych nechtěla pracovat stále jen někde u počítače, kdy bych třeba celý den jen zapisoval čísla do excelových tabulek.**“

Doplňující otázky:

a. Jaké motivační faktory používá Váš zaměstnavatel?

TÝM A

R1: „Zaměstnavatel *motivuje málo, finanční ohodnocení je mizerné, příplatek směšně nízký, bonusy minimální, pouze stravné.*“

R2: „*Odměny.*“

R3: „*Dobré pracovní podmínky.*“

R4: „*Peněžní.*“

TÝM B

R1: „*Odměny.*“

R2: „*Jak říkám, tady jiná motivace (pozn. jak láska k práci) ani od zaměstnavatele není.*“

R3: „*Máme **finanční odměny**, které jsou bonusem, to ano a jsme za to velmi rádi, ale celkové platové zajištění by mělo vypadat jinak vzhledem ke stálému nedostatku personálu v této pracovní sféře. **Podporu ze strany managementu** máme jako ve smyslu **personálního zajištění**, jsme **pochváleni** a máme **drobné odměny** i v průběhu roku.*“

R4: „*Jde o **finanční** motivaci formou **odměn.***“

b. V případě, že sám/sama motivujete své podřízené nebo spolupracovníky, jaké faktory využíváte?

TÝM A

R1: „*Snažím se **chválit**, pokud to jde, navrhnout **finanční odměnu**, ale to bývá zřídka, **postavit služby tak, aby kolegům vyhovovaly a respektuji jejich požadavky**, aby si mohli dopředu zařídit akce ve svém soukromí.*“

R2: „***Pochvaly, zajištění pomůcek k usnadnění práce a ke zlepšení prostředí.***“

R3: „***Dobře organizuji práci.***“

R4: „*Snažím se své pracovníky motivovat **dobrou náladou, vyhovujícím rozpisem služeb, aby nebyly přetážené, vtáhnout je do dění na oddělení, společnými akcemi pro klienty, zájezdy a tak.***“

TÝM B

R1: „*K motivaci u svých podřízených používám někdy **slovní pochvaly, někdy peněžní odměny a jdu vlastním příkladem.***“

R2: „*Projevuji jim **úctu, pokoru a laskavost.***“

R3: „***Pochvalami a povzbuzováním.***“

R4: „*Motivuji **budováním dobrých vztahů. Myslím, že pro mnohé lidi je důležitější, s kým pracují, než jestli mají o několik stokorun víc, ale jestli nemají kolem sebe lidi, se kterými si nejen, že nemají co říct, ale třeba proti nim mají vnitřní negativní pocity.***“

c. Myslíte si, že týmová spolupráce může být motivačním faktorem či nikoliv?

TÝM A

R1: „***Samotná asi těžko.***“

R2: „***Pokud je funkční, tak ano.***“

R3: „***Ano, může.***“

R4: „***Dobry, zdravý tým je ta největší motivace. Cílem je zatáhnout pracovníce do hry.***“

TÝM B

R1: „***Nevím, myslím si, že ano.***“

R2: „***Jistě, občas potřebuje někdo z týmu podat pomocnou ruku, podpořit a potěšit, dodat optimismus.***“

R3: „***Ano, určitě.***“

R4: „***Ano, jak jsem říkala v předchozí otázce.***“

12. Setkal/a jste se někdy s konflikty a neshodami na pracovišti?

TÝM A

R1: „*Jistě.*“

R2: „*Ano.*“

R3: „*Ne.*“

R4: „*Konfliktům se nikdy nevyhnete.*“

TÝM B

R1: „*Ano, s konflikty jsem se potkala mnohokrát.*“

R2: „*Jistě, všude jsou konflikty.*“

R3: „*Ano, neshody jsme na pracovišti měli.*“

R4: „*Ano.*“

Doplňující otázky:

a. Pokud ano, o co se jednalo a jakým způsobem se situace řešily?

TÝM A

R1: „*Většinou šlo o neshody mezi jednotlivými lidmi pro jejich vlastnosti, schopnosti. Řešení většinou rozhovorem, domluvou, odchodem jinam. Jednotlivé situace jsou individuální a nedají se tedy rozebírat.*“

R2: „*Nesouhlas se změnami, které nastaly po supervizi.*“

R3: ---

R4: „*Jak jsem říkala, konfliktům se nikdy nevyhnete, ale snahou je, aby nepřerostly, ale byly co nejdříve uhašeny. Nejvíce záleží na dobré komunikaci a snahy vše vykomunikovat.*“

TÝM B

R1: „*Nechci o tom mluvit, ale řešilo se to nejčastěji pohovorem, ale někdy i odchodem zaměstnance.*“

R2: „*Situace se musí řešit za pochodu a okamžitě, není čas to rozebírat. Dochází i na okamžité ukončení pracovního poměru.*“

R3: „*Problém byl nejvíce v komunikaci. Problém se zavčas neotevře, je to problematika ženského kolektivu, který není schopen přímého jednání.*“

R4: „*Například šatna, kde měli kuřáci a nekuřáci uložené oděvy a nekuřáci řešili problém, že jim vadí kouř, který se drží v oblečení kuřáků a jejich věci tím načichávají. Vyřešili jsem to oddělenými prostory pro odkládání věcí kuřáků a nekuřáků.*“

b. Jaké pocity jste měl/a z práce při průběhu konfliktu a po jeho skončení?

TÝM A

R1: „*Nepříjemné, ale pak uspokojení, že se problém vyřešil.*“

R2: „*Frustrace a pak úleva.*“

R3: ---

R4: „*Zatím jsme neměli výrazný konflikt.*“

TÝM B

R1: „*Čím déle jsem ve vedoucí funkci tím mám pocity po konfliktech v sobě lépe zpracované, nemůžu se všem zavděčit, nemůžu všem vyhovět a musím dělat i opatření o kterých vím, že budou nepříjemné, patří to k mé práci.*“

R2: „*Vždy je to nepříjemné, ale ku prospěchu celku. Jedinec nesmí rozložit tým a skupinu.*“

R3: „*Pocity jsou různé, vím že v tomto se situace nezmění, a ode mě je nutný intenzivnější vstup pro zjištění informací a situace na pracovišti.*“

R4: „*Tuto situaci jsem vnímala jako konflikt, který je řešitelný hlavně komunikací mezi dvěma tábory ‚kuřáky‘ a ‚nekuřáky‘, proto jsem vnitřně cítila, že je třeba věc řešit, aby se negativně neodrazila v další spolupráci lidí z těchto dvou oddělených táborů.*“

13. Setkali jste se v některém Vašem zaměstnání s mobbingem, bossingem nebo staffingem?

Poskytnutá doplňující informace k otázce:

Mobbing – šikana nebo teror na pracovišti mezi rovnocennými zaměstnanci.

Bossing – šikana nebo teror na pracovišti ve směru od nadřízeného k podřízenému.

Staffing – šikana nebo teror na pracovišti ve směru od podřízeného k nadřízenému.

TÝM A

R1: „*Ano, s těžkým bossingem v mém předchozím zaměstnání u soukromého subjektu.*“

R2: „*Ano, s bossingem.*“

R3: „*Ne.*“

R4: „*Za svá pracovní léta jsem se setkala se všemi třemi typy.*“

TÝM B

R1: „*Ano, jak s mobbingem, tak s bossingem.*“

R2: „*Setkala. S bossingem i mobbingem. Bylo to velmi stresující a nepříjemné.*“

R3: „*Ano, s mobbingem.*“

R4: „*Ano, setkali jsme se s mobbingem, jednalo se o pracovníka, který komunikoval s některými kolegy nevhodným způsobem, přesouval na jiné své úkoly, nedbale plnil pracovní povinnosti a úmyslně šířil v týmu informace o druhých, které se nezakládaly na pravdě, jeho cílem bylo poškodit v očích druhých dobrá jména některých kolegů.*“

Doplňující otázka:

a. Jak tato skutečnost ovlivnila Vaši práci a práci Vašeho týmu?

TÝM A

R1: „*Členové postupně odešli nebo byli propuštěni.*“

R2: „*Zaměstnavatelem nebyl problém akceptován, já jsem byla ,po zásluze potrestána‘ a odnesla jsem si zdravotní komplikace.*“

R3: ---

R4: „Rozhodně **to není nic příjemného a konstruktivního**, vždy to **ovlivní práci negativně**.“

TÝM B

R1: „Nyní již tito zaměstnanci v našem zařízení **nepracují**.“

R2: „Bylo to v jiném zaměstnání a dala jsem výpověď, nebylo dovolání u vedení. V současném zaměstnání **postupujeme proti jakémukoliv projevu šikany velmi razantně**.“

R3: „S tímto zaměstnancem byl **rozvázán pracovní poměr**.“

R4: „Práci v týmu toto jednání **narušilo**, (pozn. výše uvedený) kolega již v našem týmu **nepracuje**.“

14. Setkal/a jste se někdy ve Vašem pracovním týmu s manipulací?

TÝM A

R1: „**Ano**“

R2: „**Ano**.“

R3: „**Ne**.“

R4: „S manipulací jsem se **setkala**.“

TÝM B

R1: „**Ano**, a manipulace probíhá formou takového ‚**poukazování**‘ na **dodržování určitých pracovních postupů, zastrahování výpovědí, odebíráním peněz, psaním výtek, častějších neplánovaných kontrol, zneužívání postavení vedoucího pracovníka** – tato osoba ale není členem mého týmu, ale je zaměstnancem zařízení.“

R2: „Manipulace je vždy, záleží, v jaké formě a v jakém množství.“

R3: „**Ano**.“

R4: „**Ano**, zejména při **přesouvání pracovních úkolů a služeb** mezi kolegy.“

Doplňující otázka:

a. Jaké vlastnosti má podle Vás osoba, která manipuluje s ostatními?

TÝM A

R1: „*Bývá přesvědčivá, lže nebo upravuje fakta, většinou dokáže dobře odhadnout lidi.*“

R2: „*Tato konkrétní osoba, tak to byla nejistota. Jinak zejména osoba, co sleduje vlastní prospěch.*“

R3: „*Slovy dostane osobu na svoji stranu.*“

R4: „*Osoba, která má potřebu manipulovat je ve svém nitru nešťastná a projektuje svoje nitro na druhé osoby. Záleží na tom, jak je manipulovaná osoba silná a jak umí prokóknout manipulátora. Já jsem na to citlivá a snažím se slušně upozornit tuto osobu, že o tom vím, kam mě směřuje a trvám na svém vnitřním přesvědčení.*“

TÝM B

R1: „*Tato osoba má opakované podezření, že ji někdo pomlouvá, na jednu stranu má nízké sebevědomí, na druhou stranu má velmi dobře nastavené kompetence vedoucího pracovníka.*“

R2: „*Manipulátor musí být usměřňován a směřován k pozitivní práci, jinak je rozkladem týmu a dochází k destrukci. Pokud jde o manipulaci pro dobro věci, je to pozitivní, někdy motivující k aktivitě ostatních*“

R3: „*Hraje na všechny svoje hry.*“

R4: „*Jako hlavní vlastnost bych řekla, že to může být lenost.*“

15. Setkali jste se někdy se syndromem vyhoření?

TÝM A

R1: „*Ano.*“

R2: „*Ano.*“

R3: „*Ano.*“

R4: „**Syndrom vyhoření je v našem zaměstnání častý. Hodně dáváme a málo bereme, jsme ovlivněny mnoha psychicky a fyzicky náročnými denními situacemi, nejsme z kamene. Klienti s demencí, imobilní klienti, agresivní klienti, nepříjemní příbuzní, náš aktuální stav psychický a taky fyzický.**“

TÝM B

R1: „**Ano.**“

R2: „**Ano, já osobně jsem syndrom vyhoření zažila.**“

R3: „**Ano.**“

R4: „**Ano, jedena z kolegyň byla z důvodu vyčerpání několik měsíců v dočasné pracovní neschopnosti.**“

Doplňující otázka:

a. Co pro Vás znamená vyhořelý pracovník, jak odvádí svoji práci?

TÝM A

R1: „**Práci odvádí, ale všechno je špatně – chybí mu empatie, schopnost cokoli vnímat, taky je lhostejný k sobě i ostatním, vyčerpání překrývá potřeby jeho i druhých. Může se projevit i agresivita, zdravotní i psychické problémy. Neudržitelná situace brzy končí buď zhroutením nebo nezvládnutou situací.**“

R2: „**Znamená nebezpečí pro celý tým, otráví atmosféru, poškozuje klienty, pracuje neochotně, tak jako halabala.**“

R3: „**Nerudný, výkyvy nálad a práci odvádí nekvalitně.**“

R4: „**Mám zkušenosti, že nejlepší je, aby vyhořelý pracovník opustil organizaci. Není pro ni přínosem, spíš naopak. Většinou si tento problém odreagovává na klientech a personálu.**“

TÝM B

R1: „**Pracovník svoji práci neodvádí dobře a byla mu doporučena supervize a poté změnit obor.**“

R2: „*Vyhoření je psychicko-somatická záležitost s následkem selhání organismu. Vyhořelý pracovník neodvádí svou práci, nejedná adekvátně, není schopen konstruktivního myšlení ani postupů. Málokdy je schopen se k práci vrátit až po rekonvalescenci.*“

R3: „*Chování a postoje jsou různé ze strany vyhořelého zaměstnance a výkon se postupně snižuje. Objevují se stížnosti ze strany personálu na přístup k práci a výkonnost vyhořelého pracovníka.*“

R4: „*Vyhořelý pracovník pro mě znamená člověk, který nutně potřebuje ‚pauzu‘ nebo změnu zaměstnání, protože jeho pracovní výkon je velice slabý.*“

16. Jakým způsobem komunikujete se svými spolupracovníky?

TÝM A

R1: „*Neustále ústně i písemně, každý den při práci i formou schůzek. Mimopracovně také.*“

R2: „*Komunikuji přímo, naslouchám názorům a nápadům podřízených.*“

R3: „*Klidnou komunikací, někdy je nutné zvýšit hlas a jednat důsledně.*“

R4: „*Já jsem člen týmu a vůbec celého kolektivu v našem domově, jsem sestra a jsem na to pyšná, mým úkolem je organizace práce na svěřeném oddělení, ale jsem jedna z týmu a všichni ostatní jsou kolegové, kterých si vážím a podle toho s nimi komunikuji.*“

TÝM B

R1: „*Komunikuji přátelsky.*“

R2: „*Komunikace je přátelská, hodnotící, konstruktivní.*“

R3: „*Komunikace probíhá uctivě, jako kolegyně s kolegyní. Při řešení nedostatků a výtek, to podáváme mírnou formou. Vážím si svých kolegů a jejich práce.*“

R4: „*Osobním rozhovorem, interním telefonem, pracovní porady, písemné pokyny k práci.*“

Doplňující otázka:

a. **Odlišuje se komunikace s kolegy v týmu od komunikace s ostatními pracovníky?**

TÝM A

R1: „*Komunikace se zásadně neodlišuje.*“

R2: „*Ani ne.*“

R3: „*Ne.*“

R4: „*Ne, neodlišuje.*“

TÝM B

R1: „*Se všemi mluvím stejně.*“

R2: „*Komunikace s kolegyněmi v týmu je více osobní, více tematická.*“

R3: „*Komunikace s vlastním pracovním týmem je v rovnocenné rovině.*“

R4: „*S kolegy v týmu je komunikace taková více rodinná a spíše laděná na přátelské, jako ve smyslu kamarádské, úrovni.*“

17. Co pro Vás znamenají pojmy:

Asertivita

TÝM A

R1: „*Schopnost prosadit se.*“

R2: „*Jasně jednání, prosazování zájmů.*“

R3: „*Styl chování, komunikace.*“

R4: „*Komunikační styl.*“

TÝM B

R1: „*Využívám ji při řešení konfliktů.*“

R2: „*Nezbytný komunikační styl.*“

R3: „*Naslouchám a adekvátně reaguji.*“

R4: „*Být vnímán ostatními.*“

Focusing

TÝM A

R1: „*Práce s tělesnými pocity.*“

R2: „*To neznám.* (poskytnuto objasnění) ... *Aha, tak to využívám, ale ne vědomě.*“

R3: „*To je prožívání těla.*“

R4: „*Sepjetí těla, emoci, prožívání.*“

TÝM B

R1: „*Neznám význam slova.*“

R2: „*Práce s myslí a tělem.*“

R3: „*Neznám.*“

R4: „*Vnímání těla jejíž základem je relaxace.*“

Systematický přístup

TÝM A

R1: „*Řešení problému.*“

R2: „*Řízení, systém, celistvost, příprava.*“

R3: „*Přístup s určitým systémem.*“

R4: „*Pohled a přístup ke klientovi.*“

TÝM B

R1: „*Na to by vám měli odpovědět podřízení zaměstnanci, nevím, jestli ho používám.*“

R2: „*Styl jednání.*“

R3: „*Nevím.*“

R4: „*Přístup orientovaný na úkoly.*“

Empatické naslouchání

TÝM A

R1: *„Schopnost vnímat potřeby druhého, jeho emoce, schopnost vcítit se.“*

R2: *„Vcíťování se, pochopení.“*

R3: *„Zaujatá neobjektivní komunikace, přiblížená klientovi.“*

R4: *„Citlivost, naslouchání, podpora a pochopení.“*

TÝM B

R1: *„Také si myslím, že moje empatické naslouchání je na posouzení podřízených pracovníků.“*

R2: *„To je také práce s myslí i tělem, empatie se nedá naučit.“*

R3: *„Vcíťení se, součást práce.“*

R4: *„Naslouchat a vnímat druhého.“*

Tvořivost

TÝM A

R1: *„Schopnost pohrát si s fakty, sestavovat nové věci, postupy, uplatnit fantazii a své schopnosti.“*

R2: *„Nápady a fantazie na nové přístupy a metody.“*

R3: *„Kreativita, která pomáhá při práci.“*

R4: *„Nové nápady pro moje poslání.“*

TÝM B

R1: *„Stejně tak jako u předchozích, nemohu posoudit.“*

R2: *„Tvořivost je cítění uvnitř mě.“*

R3: *„Každodenní součást práce.“*

R4: *„Kreativita, vytváření něčeho.“*

Doplňující otázka:

a. Využíváte je při práci?

TÝM A

R1: „*Ano, stále.*“

R2: „*Focusing jsem neznala, ale ostatní **ano a všechny využívám.***“

R3: „*Ano.*“

R4: „*Všech pět bodů je ideálním vzorem člověka, kterému bych se ráda alespoň přiblížila. Samozřejmě mám velké rezervy, ale snažím se každý den. Myslím si, že když berete svoji práci jako poslání, jste na té nejlepší cestě, protože naše práce není jen v náplni práce, to by bylo velice málo.*“

TÝM B

R1: --- (zodpovězeno v hlavní otázce)

R2: „*Všechny tyto techniky a způsoby chování jsou v naší práci denním chlebem a pokud to zaměstnanci nemají v sobě brzy odchází, protože práci nezvládnou.*“

R3: „*Ano, asertivitu, naslouchání a tvořivost.*“

R4: „*Ano, všechny.*“

18. Jaké máte zkušenosti se supervizí?

TÝM A

R1: „*Po několika proběhlých, spíše **negativní.***“

R2: „*Supervize **jsem zažila.***“

R3: „*Nevím... **rozpačité.***“

R4: „*Supervize **mám moc ráda.** Záleží na kvalitě supervizora.*“

TÝM B

R1: „*Se supervizí mám **několikaleté zkušenosti**. Všichni členové mého týmu měli supervizi se svými podřízenými na oddělení. Šlo buď o řešení konfliktního klienta, příbuzné, nebo se i řešily konflikty v pracovním týmu.*“

R2: „*Se supervizí mám **pozitivní zkušenosti**.*“

R3: „*Zkušenosti **mám, ale malé**.*“

R4: „*Supervize je **dobrá věc, protože člověk díky ní získá nadhled na svůj problém**.*“

Doplňující otázky:

a. Jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti očekáváte od Vašich supervizorů?

TÝM A

R1: „***Odborník, dokáže řídit supervizi, aby se nezvrhla do neřízené hádky, která nic nepřináší.***“

R2: „*Nejdůležitější je pro mě **diskrétnost** supervizora.*“

R3: „***Vyřešení daného problému.***“

R4: „*Mně **velice vyhovovala jedna supervizorka, která uměla vzít daný problém za správný konec a citlivě konfrontovala konfliktní pracovnice.***“

TÝM B

R1: „***Záleží na kvalitě supervizora, někdy a někomu to pomohlo, někdy ne. Záleží na tom, co účastník od supervize očekává.***“

R2: „***Aby byl citlivý a snažil se na problémy nahlédnout z naší strany.***“

R3: „***Umění vytvořit poklidnou atmosféru, kde se dokáží pojmenovat problémy, ukázat na ně. A taky, že přinese podněty k řešení.***“

R4: „***Naslouchající, milý a příjemný, otevřený, laskavý, přívětivý.***“

b. Myslíte si, že supervize ovlivňuje práci Vašeho týmu? Pokud ano, jakým způsobem?

TÝM A

R1: „*Ne.*“

R2: „*Ovlivňují, spíše negativně, protože u nás po supervizi moc nefunguje pokračování dalších kroků.*“

R3: „*Asi ne.*“

R4: „*Když se zadaří, dovede vést lidi ke správnému řešení situací a konfliktů.*“

TÝM B

R1: „*Moje zkušenosti jsou takové, že když se neočekává, že to supervizor vyřeší, ale pouze poradí jak z toho ven, tak je to OK.*“

R2: „*Dokáže poskytnout možnosti pro řešení problémů.*“

R3: „*V tomto pracovním týmu jsem krátce a nemám s ním zkušenost se supervizí.*“

R4: „*Ano, supervize je důležitou součástí naší práce, náš tým posouvá dopředu, napomáhá lepší komunikaci, řeší pracovní problémy a složitější situace.*“

19. Myslíte si, že uplatňujete ve svém životě koncepci Work Life Balance?

Poskytnutá doplňující informace k otázce:

Work Life Balance je dle LAHNEROVÉ (2012, s. 176-177): „*vyváženosti mezi pracovním a osobním životem... je to široké pojetí přístupu k životu, poukazující na nutnost sebereflexe... pomáhá zjistit, kdy a jakým způsobem preferovat práci, kariéru a ambice před životem, rodinou, zdravím, volným časem, koníčky a zájmy.*“

TÝM A

R1: „*Nedokážu posoudit, nejsem si jistá, neznám blíže principy tohoto konceptu.*“

R2: „*Ano, ale musela jsem se to cíleně naučit.*“

R3: „*Ne.*“

R4: „*Tato koncepce vás ovlivňuje v každé životní situaci a vašem věku, odlišně.*“

TÝM B

R1: „*Jelikož už pracuji přes 30 let, tak jsem si prošla všemi fázemi, kdy práce velmi zasahovala do osobního života, a i bylo období, kdy osobní život výrazně ovlivnil práci.*“

R2: „*Neuplatňuji, vím, že nemám vyváženost.*“

R3: „*Ano, uvědomuji si dobře potřebu osobního volna.*“

R4: „*Určitě ano.*“

Doplňující otázky:

TÝM A

a. Jak byste popsal/a vyváženost Vašeho osobního a profesního života?

R1: „*Jistá vyváženost je nejspíš u každého z nás, jinak by nemohl dlouhodobě fungovat v zaměstnání ani rodině. Otázka je, jestli si všichni tento přepych mohou dovolit. Znáám ve svém okolí spousty lidí, kteří si to nemohou dovolit z ekonomického hlediska a pak nutně převažuje pracovní čas.*“

R2: „*Práce mě naplňuje, ale umím se od ní odstříhnout, mám rodinu, velké příbuzenstvo, mám koníčky, chodím na výlety a mám okruh přátel z jiných profesí.*“

R3: „*Někdy jsem v práci víc jak doma.*“

R4: „*Když jsem byla mladá, byla pro mě práce nade vše, samozřejmě spojená s kariérou. Potom přišly 3 děti a priority se změnilly. Já jsem ale nejednala správně, to vím až dnes na prvním místě byla opět práce a ne rodina. Ted' nevím, co bych za to dala, kdybych byla zase v době mateřství a měla mateřství jako prioritu. Svoji práci miluji, ale stejně miluji i svůj osobní život, a to si myslím, že je ideál.*“

TÝM B

R1: „*V dnešní době spíše osobní život ovlivní práci, práci si už domů moc netahám.*“

R2: --- (zodpovězeno v hlavní otázce)

R3: „*Trávení koníčků, potřebu pro osobní život a rodinu. Je to ovlivněno dětmi, jejich věkem a od toho je možnost se více věnovat práci. V práci trávím mnoho času až nad rámec pracovní doby, až poslední roky. Dříve byl čas více orientovaný na rodinu a potřeby rodiny a osobního volna.*“

R4: „*Spíše bych řekla, že více **převažuje pracovní stránka života nad tou osobní.***“

- b. **Myslíte si, že koncepce Work Life Balance může nějakým způsobem ovlivňovat týmovou spolupráci? V případě, že ano, jakým? V případě, že ne, proč si to myslíte?**

TÝM A

R1: „*Na to, aby tahle koncepce fungovala u všech nejsou v této republice podmínky a mám pocit, že **ani vůle těch, kteří tyto podmínky nastavují není k nějakým změnám k lepšímu. Ze zásady by se musela zvednout úroveň příjmů, aby člověk dokázal dobře vybalancovat pracovní i osobní zájmy a časy.***“

R2: „*Myslím, že **může ovlivnit kladně, když mají lidé v týmu i jiné zájmy a negativně, když nic jiného nemají.***“

R3: „***Ano, lidé si doma odpočnou.***“

R4: „***Ovlivňuje každého z nás i naši práci.***“

TÝM B

R1: „***Ano, asi může.***“

R2: „***Ovlivňuje, protože jen spokojený člověk může odvádět dobrou práci a jen profesně stabilní člověk může žít kvalitním osobním životem.***“

R3: „***Ano, teď mám na práci víc času.***“

R4: „***Týmovou spolupráci to může ovlivňovat v tom, že se člověk může cítit přepracovaný, vyčerpaný, frustrovaný z nedostatku času a ze špatného sestavení priorit života.***“

20. Jakým způsobem uskutečňujete sebereflexi?

TÝM A

R1: „*Ze svých skutků, z reakcí druhých se snažím změnit k lepšímu.*“

R2: „*V době odpočinku si promítám uplynulý den nebo určitou situaci, přemýšlím, zda jsem reagovala dobře nebo jsem mohla něco udělat, říct lépe. Neprovádím denně, ani se neobviňuji. Jen krátké shrnutí jakoby zpětná vazba.*“

R3: „*Nemám na to moc čas. Když ano, tak přemýšlím, co jsem udělal špatně.*“

R4: „*Procházkami v přírodě, kde jsem sama sebou.*“

TÝM B

R1: „*Mám dobrou rodinu, přátele a někdy i potřebuji samotu a klid.*“

R2: „*Žádným, možná ano, takovým pohledem z vnější strany.*“

R3: „*Nevím, asi si to nějak uvědomuji, když je něco potřeba jinak, reaguji na to někdy.*“

R4: „*Večerní zamyšlením každý den, zamyšlení a předsevzetím na nový rok, někdy při různých vážných životních situacích jako je pohřeb známého člověka a dělám reflexi celého svého života.*“

21. Napadá vás ještě něco, co byste chtěli k této problematice sdělit? (např. další osobní zkušenosti, zážitky, poznámky, připomínky apod.)

TÝM A

R1: „*To je vše? Nenapadá. Ale mě se chce ještě něco říct...*“ (smích)

R2: „*Ne.*“

R3: „*Ne.*“

R4: „*Nemám už co dodat.*“

TÝM B

R1: „*Ne.*“

R2: *„Práce s lidmi je o lidech, kdo je nemá rád nemůže s lidmi pracovat, o to více s lidmi starými, nemocnými, dementními a umírajícími.“*

R3: *„Ne.“*

R4: *„Jsem ráda, že mám kolem sebe takové kolegy a že náš tým dobře funguje a všem klientům bych popřála hlavně, aby se jim jejich zdravotní stav nezhoršoval a měli vždy radostné a zářící oči.“*

Kolik členů mají vybrané pracovní týmy a pracovní skupiny?

Tým B má 5 členů. Tým A má dle názoru tří pracovníků 9 členů, jeden má pocit, že jejich tým má pouze 7 členů.

Jaké týmové role zastupují vybraní pracovníci v týmech?

Tým A má zastoupenou roli předsedy, ředitele, rejpa, tahouna, hasiče, sháněla a dotahovače. Role chrliče není zastoupena vybranými pracovníky. V týmu B je zastoupena role předsedy, chrliče, rejpa, hasiče, sháněla a dotahovače, tahouna. Z vybraných pracovníků nikdo nezastává roli ředitele.

Jakým způsobem vznikly vybrané pracovní týmy?

Tým A vznikl dle pracovních náplní jednotlivých pracovních pozic, přičemž noví členové byli vybráni výběrovým řízením při otevření oddělení. Pracovníky vybírali dva členové týmu, který již existoval. Tým nebyl formován specialistou. Tým B je tvořen členy, které vybírali dotazovaní vedoucí pracovníci. Někteří pracovníci zůstali z předchozího uskupení a další byli přijati otevřením oddělení (stejně jako u týmu A). Bylo nutné posílit vedení. Konala se výběrová řízení, která měla několik výběrových kol a probíhaly v něm dotazy na motivaci k práci v této oblasti. Tým byl utvářen dlouhodobě a popisují ho jako relativně stálý.

Jaké metody používají vybrané týmy?

Tým A používá spolupráci, sdílení informací, metodu cukr a bič, organizování práce, kontrolu, slovní domluvu, chválu, empatii, drží se hesla „nikam nespěchej“, používají úsměv, pohlázení a rozhovory. Tým B využívá spolupráci, názorný příklad, aktivní naslouchání, chválu, povzbuzování, odborné vedení a osvědčené metody od jiných organizací, jeho metody se odvíjí od se metodických pokynů, ošetrovatelských postupů a standardů. Jeden pracovník má pocit, že metody, které využívají jsou běžné a nejedná se o nic speciálního.

Dosahují vybrané týmy vytyčených cílů?

Tým A stanovených cílů dosahuje, R4 z tohoto týmu vnímá cíle svého týmu jako poslání, které nelze zhodnotit, cíl vnímá tak, že je stále před nimi a žene jejich práci dál. Týmu B se „celkem daří“ cíle naplňovat, občas nedokážou naplnit specifické cíle, ale cíle

individuálních plánů klientů vždy. Jeden pracovník uvádí, že cílů dosahují a naplňují je dle plánu.

Ovlivňuje cílová skupina klientů práci ve vybraných týmech?

V týmu A uvádí tři pracovníci se shodnou na tom, že je cílová skupina ovlivňuje tým svými specifiky a od toho se odvíjí různé požadavky. Jeden pracovník má pocit, že se jeho tým neodlišuje od týmů s jinou cílovou skupinou, ale na otázku, zda si myslí, že cílová skupina ovlivňuje jeho práci v týmu, odpovídá, že někdy ano. Tým B se shodne na tom, že je cílová skupina ovlivňuje.

Využívají vybrané týmy multidisciplinární spolupráci?

Ano, oba dva týmy ji považují za samozřejmou a nezbytnou k výkonu jejich povolání. Využívají specialisty ze zdravotní, sociální, právní a finanční oblasti.

Jakými vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi se vybraní vedoucí pracovníci vyznačují?

R1 z týmu A se cítí být spolehlivý, komunikativní, empatický, pečlivý, odborně vzdělaný, aktivní, schopný stmelit kolektiv a dát mu cíl, vést tým demokraticky, přistupovat k práci tolerantně, korigovat a usměrňovat práci. Jako člověk je klidným spravedlivý, optimistický, zvědavý, společenský. R2 z týmu A je ochotný učit se novým věcem, nevyhýbání se práci, schopný učit a vést své podřízené, jako osobnost se vnímá organizačně schopný, empatický, přímý, nesnášející lež a celkově je vůdčím typem. R3 z týmu A se popisuje jako pracovník a osobnost jako komunikativní, ochotný, který dokáže plnit zadané úkoly a velet týmu. R4 z týmu A práci se starými lidmi a lidmi imobilními a s demencí provádí „srdíčkem“. Senioři ho zajímají, zejména jejich osudy a zkušenosti. Jako člověk má rád klid, nemá rád slovo „nejde to“, je veselý a snaží se jít příkladem.

R1 z týmu B uvádí, že je trpělivý, direktivní, snaží se naslouchat, nemá rád lež, je rovný a přímý člověk. Uvádí, že rozdíl mezi pracovníkem a člověkem shledává v tom, že doma se snaží být méně vedoucí pracovník. R2 z týmu B se vnímá jako inteligentní, optimistický, přátelský, společenský a laskavý člověk. Jako pracovník je pracovitý, zkušený, loajální, tolerantní, zodpovědný a svědomitý. Jako vedoucí pracovník je novátorský. R3 z týmu B se popisuje jako pracovitý, důsledný, empatický, rozhodný, má rád svou práci, klienty a kolektiv, rád se učí novému. R4 z týmu B je vzhledem ke své praxi v této oblasti na odborné úrovni, snaží se druhé povzbudit a vykonávat svoji práci s vnitřně pozitivním postojem. Jako člověk je empatický, otevřený a schopný vedení ostatních lidí.

Jaký přístup k práci a ke klientům zaujmají vybraní pracovníci?

R1 z týmu A klienty vnímá jako svoji práci, znamenají pro něj starost i radost, problémy, společné zážitky a pochopení. Při práci s klienty se většinou nedostává do rozporu s etikou a hodnotami své organizace. Preferuje práci v týmu. Týmová spolupráce pro něj představuje základ, bez kterého nelze poskytovat péči, komunikovat ani přežít a považuje ji za důležitou. Pro R2 z týmu A klienti znamenají jeho partnery a jeho práce se odvíjí od jejich potřeb. Při práci s klienty se nedostal do rozporu s etikou a hodnotami organizace, ale při práci s kolegy ano. Vyhovuje mu samostatnost a týmovou spolupráci vnímá jako důležitou a představuje pro něj neustálou komunikaci. Klienti pro R3 z týmu A znamenají uživatele služby, při práci se s nimi „*snad ani nedostal*“ do rozporu s etikou a hodnotami organizace. Vyhovuje mu spolupráce a dobrá organizace. Týmová spolupráce pro něj znamená dobrý chod práce na oddělení a považuje ji za velmi důležitou. R4 z týmu A vnímá klienty jako příklad pro život, důvod k zamyšlení, přehodnocení zaběhlých rituálů. Do rozporu s hodnotami organizace se dostal, ale jednání probíhalo vždy v mezích slušného chování. Vyhovuje mu práce v plném nasazení a s dobrou náladou. Týmová spolupráce pro něj znamená to, že každý ví, kde je jeho místo, co má dělat, všichni jsou milí a panuje domácí nálada. Týmovou spolupráci považuje za nezbytnou.

R1 z týmu B klienty vnímá jako svoji práci. Pracovník se nikdy nedostal do rozporu s etikou, hodnotami nebo normami organizace ve vztahu ke klientům, ale s rodinnými příslušníky ano a opakovaně. Vyhovuje mu práce v týmu. Týmovou spolupráci charakterizuje tím, že se může na všechny členy spolehnout, že svou práci odvádí kvalitně. R2 z týmu B klienty vnímá jako vzor, příklad, moudro a zkušenost. Do rozporu s etikou a hodnotami organizace se občas dostává při práci rodinnými příslušníky. Vyhovuje mu práce v týmu a uvádí, že jeho práce nelze dělat samostatně. Týmová spolupráce pro něj znamená bezpodmínečnou nutnost. Dodává, že pokud není dobrý tým, nemůže být spokojenost na žádné straně a stále to bude „*někde drhnout*“. Pro R3 z týmu B jsou klienti jeho práce, kterou má rád. Při práci se nikdy nedostal do rozporu s etikou a hodnotami organizace. Vyhovuje mu práce v týmu, dodává, že se na své kolegy spoléhá a vzájemně se doplňují. Týmovou spolupráci vnímá jako možnost spolehnout se na ostatní pracovníky, kteří přebírají zodpovědnost za dané úkoly. Týmová spolupráce je pro něj velmi důležitá. R4 z týmu B klienty vnímá jako osoby, které potřebují pomoci. Při péči přemýšlí nad tím, jací tito lidé byli např. před 30 nebo 40 lety, jaké měli problémy, starosti a radosti. Do rozporu s etikou a hodnotami zařízení se dostal při předávání informací jiné osobě blízké než příbuznému. Má rád práci v klidu, nesnáší stres a nepohodu při práci.

Týmovou spolupráci vnímá jako práci s lidmi, kteří „táhnou za jeden provaz“ Důležitá je pro něj práce s nejslabším článkem týmu, aby mohl celek dobře fungovat. Týmovou spolupráci považuje za nutnost, bez které nelze pracovat.

Jakou mají vybraní pracovníci motivaci?

V týmu A jsou motivací jsou peníze a uspokojení z práce, vrozená potřeba pomáhat, profesní motivace a jeden z respondentů uvádí, že práce byla vždy jeho snem. V týmu B motivují peníze, uspokojení z práce, vnitřní naplnění z práce. Jeden pracovník uvádí, že motivace se v tomto zaměstnání těžko definuje, práce musí bavit a musí být dělána s láskou. Další dodává, že vzhledem k fyzické a psychické náročnosti práce, nejsou motivováni dostatečně. R4 dodává, že ho práce naplňuje a nikdy by nechtěl trávit čas v práci, kde pouze něco „zapisuje do excelových tabulek.“

Jak vybraní pracovníci sami motivují?

Tým A své podřízené motivuje chválou, finančními odměnami, snaží se postavit služby tak, aby všem vyhovovaly, respektují požadavky pracovníků, zajišťují pomůcky k usnadnění práce a zlepšení prostředí, dobrou náladou, společenskými a kulturními akcemi s klienty a zájezdy. Pracovníci z týmu B sami motivují slovními pochvalami, peněžními odměnami, úctou, pokorou, laskavostí, pochvalami, povzbuzováním a budováním dobrých vztahů.

Setkali se vybraní pracovníci s konflikty, manipulací nebo s jakoukoliv formou šikany na pracovišti?

Tři pracovníci z týmu A ano, jeden ne. Všichni pracovníci z týmu A se setkali jak s manipulací, tak se šikanou na pracovišti.

Jaké zaujímají vybraní pracovníci ke konfliktům postoje a jaké mají z konfliktů pocity?

V týmu A se situace se řeší domluvou, rozhovorem nebo odchodem pracovníka. Snaží se, aby jim problémy „nepřerostly a byly co nejdříve uhašeny“. Jako nejdůležitější pro řešení konfliktů považují dobrou komunikaci. Pocity při průběhu konfliktu a po jeho skončení popisují jako frustraci a následně úlevu, nepříjemné pocity a potom uspokojení. Jeden pracovník uvádí, že zatím nikdy nezažil výrazný pracovní konflikt. Tým B považuje u konfliktu za důležité, aby jedinec nerozložil tým a skupinu. Zjišťují o situaci všechny informace. Snaží se situace řešit komunikací, aby se neodrazila v další práci týmu.

Setkali se vybraní pracovníci se syndromem vyhoření?

Ano, všichni z týmu A i B.

Jaké zauímají vybraní pracovníci stanovisko k vyhořelému pracovníkovi?

Odváděnou práci vyhořelého pracovníka popisují v týmu A jako špatnou a nekvalitní. Pracovníkovi chybí empatie, schopnost vnímat, otráví atmosféru, poškozují klienty, pracuje neochotně je lhostejný, nerudný vyčerpaný a překrývá potřeby jeho i druhých, je agresivní, má zdravotní i psychické obtíže. Vyhořelý pracovník pro ně představuje nebezpečí. Vyhořelého pracovníka popisují jako člověka, který potřebuje „pauzu“ nebo změnu zaměstnání, objevují se na něj stížnosti, jeho výkon je slabý a postupně se stále snižuje, neschopný konstruktivního myšlení, svoji práci nedovádí dobře. Doporučují supervizi nebo změnu oboru a uvádí, že takový pracovník je málokdy schopen návratu do stejného zaměstnání.

Odlišuje se komunikace vybraných pracovníků v týmu od komunikace se členy v pracovní skupině?

V týmu A se neodlišuje. V týmu B jeden z pracovníků uvádí, že se všemi mluví stejně, zbylí tři, se shodují na tom, že komunikace se v týmu odlišuje – je více osobní, tematická, rovnocenná, rodinná a laděná přátelsky.

Co pro vybrané pracovníky znamená asertivita, focusing, systematický přístup, empatické naslouchání a tvořivost?

V týmu A: Asertivita je schopnost prosadit se, jasné jednání a prosazování zájmů, styl chování a komunikace. Pojem focusing je pro ně práce s tělesnými pocity, prožívání těla, spojení emocí, těla a prožívání. Jeden pracovník pojem neznal. Systematický přístup vnímají jako řešení problému, řízení, systém, celistvost, přípravu, přístup s určitým systémem, pohled a přístup ke klientovi. Empatické naslouchání popisují jako schopnost vnímat potřeby druhého, jeho emoce, schopnost vcítit se, pochopení, zaujatou neobjektivní komunikaci přiblíženou klientovi, celistvost, naslouchání a podporu. Tvořivost pro ně znamená pohrát si s fakty, sestavovat nové věci, uplatnit fantazii a své schopnosti, nové přístupy a metody, kreativitu a nové nápady. Tým B asertivitu vnímá jako komunikační styl, naslouchání a adekvátní reakci a způsob, jak být vnímán ostatními. Focusing definují jako práci s myslí a tělem a vnímání těla, jejímž základem je relaxace. Dva pracovníci pojem neznají. Systematický přístup je pro ně styl jednání nebo přístup orientovaný na úkoly. Jeden pracovník pojem nedefinoval a zbylý ho nezná. Empatické naslouchání pro ně znamená práci s myslí i tělem, protože se nedá naučit,

vcítění se, součást práce, naslouchání a vnímání druhého. Tvořivost definují jako cítění uvnitř jejich osoby, každodenní součást práce, kreativitu a vytváření něčeho nového.

Jakou mají vybraní pracovníci vyváženost osobního a profesního života?

V týmu A jeden dotazovaný pracovník nedokáže vyváženost svého osobního a pracovního života posoudit, druhý uvádí, že má vyváženost, ale musel se to cíleně naučit, třetí, že uvádí, že vyváženost nemá a čtvrtý uvádí, že v je v každé životní situaci a v každém věku odlišná. V týmu B dva pracovníci vyvažují svůj osobní a pracovní život různými aktivitami, třetí uvádí, že vyváženost nemá a čtvrtý vystřídal fáze, kdy práce zasahovala do jeho osobního života a také fázi, kdy osobní život výrazně ovlivnil práci.

Jakým způsobem uskutečňují vybraní pracovníci sebereflexi?

Ze svých skutků a z reakcí druhých, snaží se změnit k lepšímu, promítáním uplynulého dne, přemýšlením nad svým jednáním v určitých situacích, hodnocením svého jednání, přemýšlením nad tím, co udělali špatně a procházkami v přírodě. V týmu B sebereflexi uskutečňují pracovníci o samotě a v klidu, ale někdy také potřebují rodinu a přátele, „*pohledem z vnější strany*“, uvědomováním si toho, co je potřeba udělat jinak a reaguje dle toho, večerním zamyšlením, předsevzetími na nový rok, při různých vážných událostech jako je pohřeb známého člověka a celkově provádí reflexi svého života.

Jaké mají vybraní pracovníci zkušenosti se supervizí a jak ji vnímají?

V týmu A supervize zažili, mají z nich rozpačité nebo negativní pocity a jeden pracovník uvádí, že má supervize moc rád. Dva pracovníci uvádí, že supervize jejich práci neovlivňuje. Zbylí dva uvádí, že jejich práci ovlivňuje – jeden uvádí že pozitivně, druhý, že negativně. Tým B má se supervizí také zkušenosti – R1 několikaleté, R2 pozitivní, R3 – malé a R4 ji popisuje jako dobrou věc, při které může člověk získat nadhled nad svůj problém. Všichni členové týmu měli supervizi se svými podřízenými na oddělení, kdy řešili konfliktní klienty, příbuzné nebo konflikty v pracovním týmu.

Co očekávají vybraní pracovníci od svých supervizorů?

Od svých supervizorů v týmu A očekávají, aby byli odborníci, uměli řídit průběh supervize, diskrétnost, vyřešení daného problému a takové jednání, aby k problému přistoupil ze správného směru a citlivě konfrontoval konfliktní pracovníky. V týmu B očekávají citlivost, naslouchání, snahu o náhled problémů z jejich strany, umění vytvořit poklidnou atmosféru, pojmenovat problémy a ukázat na ně, umění přinést podněty k řešení, umění naslouchat. Chtějí,

aby byl milý, příjemný, otevřený, laskavý a přívětivý. Záleží jim na jeho kvalitách, ale stejně tak považují v tomto procesu za důležité, co účastník od supervize očekává.