

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ANDRAGOGIKY, SOCIOLOGIE A KULTURNÍ**

**ANTROPOLOGIE**



**IMPLEMENTACE NOVÉ METODY SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**OTEVŘENÝ DIALOG V ORGANIZACI ECCE HOMO**

**ŠTERNBERK, Z.S.**

**Bakalářská práce**

**Sociální práce**

**Autor:** Šárka Zatloukalová

**Vedoucí práce:** PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Implementace nové metody sociální práce Otevřený dialog v organizaci Ecce Homo Šternberk, z.s.*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. 3. 2023

Šárka Zatloukalová

## ANOTACE

Jméno a příjmení:	<i>Šárka Zatloukalová</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Sociální práce</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Sociální práce</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2023</i>

Název práce:	<i>Implementace nové metody sociální práce Otevřený dialog v organizaci Ecce Homo Šternberk, z.s.</i>
Anotace práce:	<p><i>Bakalářská práce je zaměřena na implementaci nové metody sociální práce Otevřený dialog v zapsaném spolku Ecce Homo Šternberk. Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda se daří spolku Ecce Homo, realizovat dlouhodobé cíle, které mají vést k zavedení nové metody sociální práce Otevřený dialog v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi. Spolek Ecce Homo bude první v České republice, který bude výše uvedenou metodu implementovat při práci s rodinami s dětmi. Teoretická část je v první kapitole zaměřena na ohrožení dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy. Druhá kapitola je věnována pomoci sociálně znevýhodněným rodinám v rámci sociálně aktivizační služby. Třetí kapitola popisuje implementaci nové metody v sociální práci, především Otevřený dialog a strategické plánování.</i></p> <p><i>V empirické části je proveden kvalitativní výzkum, konkrétně evaluační případovou studii ve spolku Ecce Homo. Empirickým šetřením byly zodpovězeny 3 výzkumné otázky. Na první</i></p>

	<i>2 odpovídala vedoucí spolku a na poslední focus group složená z pracovníků spolku.</i>
<b>Klíčová slova:</b>	<i>Otevřený dialog, implementace, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, organizace Ecce Homo, z.s.</i>
<b>Title of Thesis:</b>	<i>Implementation of the new method of social work Open dialogue in Ecce Homo Šternberk, registered association</i>
<b>Annotation:</b>	<i>The bachelor thesis is focused on the implementation of a new method of social work Open Dialogue in the registered association Ecce Homo Šternberk. The aim of this bachelor thesis is to find out whether the association Ecce Homo is successful in the realization of the long-term goals that should lead to the introduction of a new method of social work Open Dialogue in social activation services for families with children. The Ecce Homo association will be the first in the Czech Republic to implement the above-mentioned method when working with families with children. The theoretical part is divided into three chapters. The first chapter is focused on the threat of long-term adverse social phenomena. The second chapter is devoted to helping socially disadvantaged families within the framework of social activation services. The third chapter describes the implementation of a new method in social work, especially Open Dialogue and Strategic Planning. The empirical part is related to qualitative research, specifically an evaluation case study in the Ecce Homo association. Empirical research was conducted to answer 3 research questions, where the first 2 were answered by the head of the association and the last focus group composed of the employees of the association.</i>

Keywords:	<i>Open dialogue, implementation, social activation services for families with children, organization Ecce Homo, r.a.</i>
Názvy příloh vázaných v práci:	
Počet literatury a zdrojů:	24
Rozsah práce:	63 stran (89 889 znaků s mezerami)

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST .....	8
ÚVOD .....	8
<b>1 Ohrožení dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy .....</b>	<b>10</b>
1.1 Špatné bytové podmínky.....	10
1.2 Nezaměstnanost .....	11
1.3 Zadluženost .....	12
1.4 Ohrožení vývoje dětí ze sociálně znevýhodněných rodin.....	14
<b>2 Pomoc sociálně znevýhodněným rodinám v rámci sociálně aktivizační služby (dále jen SAS) .....</b>	<b>17</b>
2.1 Charakteristika SAS.....	17
2.2 Základní činnosti SAS .....	18
<b>3 Implementace nové metody v sociální práci .....</b>	<b>21</b>
3.1 Otevřený dialog.....	21
3.1.1 Historie a vznik metody otevřený dialog.....	21
3.1.2 Co je to Otevřený dialog.....	22
3.1.3 Klíčové prvky metody Otevřený dialog .....	24
3.2 Strategické plánování.....	29
Metoda strategického plánování.....	29
3.2.1 Poslání.....	29
3.2.2 Analytická část .....	30
3.2.3 Vize.....	32
3.2.4 Dlouhodobé a krátkodobé cíle.....	32
EMPIRICKÁ ČÁST .....	34
<b>4 Vymezení výzkumného problému.....</b>	<b>34</b>
4.1 Cíl práce.....	34
<b>5 Metodologie výzkumu .....</b>	<b>36</b>
5.1 Volba metody výzkumu.....	36
5.2 Výběr výzkumného vzorku, popis organizace <i>Ecce Homo</i> .....	36
5.3 Etické aspekty výzkumu.....	38
<b>6 Výsledky a interpretace dat .....</b>	<b>40</b>
6.1 Rozhovor s vedoucí služby.....	40
6.2 Reflexe pracovníků (ohnisková skupina).....	48

6.3	Shrnutí hlavních výstupů výzkumného šetření.....	51
7	Diskuse.....	58
8	Závěr.....	59
	Seznam zdrojů:.....	61

# TEORETICKÁ ČÁST

## ÚVOD

Tématem předložené bakalářské práce je Implementace nové metody sociální práce Otevřený dialog v organizaci Ecce Homo Šternberk, z.s. Téma jsem si zvolila na základě absolvované praxe ve výše uvedené organizaci, kde jsem se od vedoucí spolku dozvěděla, že v organizaci zavádějí novou metodu sociální práce Otevřený dialog, který je také psychoterapeutickou metodou. Zaujala mě na něm jak terapeutická rovina, tak i principiální. Podle vedoucí spolku se mohou principy Otevřeného dialogu stát tím, co promění jejich realizaci sociální práce. Spolek zvolil metodu Otevřeného dialogu z důvodu, že se chtěl orientovat na klienta jako takového, doprovodit ho ve změně, kterou by si sám zvolil v souladu s posláním organizace. Metoda otevřený dialog má také ve spolku sloužit jako nástroj proti vyhoření u zaměstnanců.

Organizace má registrovanou sociální službu Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Zjistila jsem, že se spolek stane první službou v České republice, která bude metodu Otevřený dialog implementovat při práci s rodinami s dětmi v uvedené sociální službě.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jak se spolku Ecce Homo ve Šternberku daří realizovat dlouhodobé cíle, které mají vést k zavedení nové metody sociální práce Otevřený dialog v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi.

Následující text je rozdělen na dvě části – teoretickou a empirickou. V teoretické části se budu zabývat ohrožením dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy, pomoci sociálně znevýhodněným rodinám v rámci sociálně aktivizační služby, dále představím sociální metodu Otevřený dialog a na závěr se budu zabývat implementací nové metody v sociální práci.



V empirické části vymezím výzkumný problém a metodologii výzkumu, kde budu popisovat techniku a postup sběru dat. Výzkum budu provádět formou kvalitativní, konkrétně evaluační případovou studií v organizaci Ecce Homo z.s. Vzorek respondentů bude složen ze zaměstnanců, kteří budou tvořit ohniskovou skupinu a vedoucí organizace. Volnou formou bude veden osobní nestandardizovaný rozhovor a diskuse s pracovníky a vedoucí organizace, abych zjistila, zda se daří realizace dlouhodobých cílů v této organizaci, které vedou k zavedení nové metody Otevřený dialog. Na závěr se budu zabývat výsledky a interpretaci dat.

# 1 Ohrožení dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy

V první kapitole se budu zabývat dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy, které negativně ovlivňují fungování rodin s dětmi. Mezi tyto jevy se řadí špatné bytové podmínky, nezaměstnanost, zadluženost a ohrožení vývoje dětí ze sociálně znevýhodněných rodin. Pomoc těmto rodinám poskytují organizace, které se zaměřují na práci s rodinami, například formou registrované sociální služby sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Spolek Ecce Homo poskytuje svým klientům výše uvedenou službu v zařízení Centrum pro rodiny s dětmi, kde implementuje novou metodu sociální práce Otevřený dialog. Vedoucí spolku Ecce Homo uvedla, že prostřednictvím této nové metody budou pomáhat rodinám při řešení dlouhodobé sociální krize a také bude možné tuto metodu použít při prevenci před ohrožením dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy.

## 1.1 Špatné bytové podmínky

Podle Mašatové (2022) k základním lidským potřebám patří pocit bezpečí a jistoty. Tyto potřeby lze naplnit vhodným místem k životu. Některé rodiny jsou nuceny z důvodu nezaměstnanosti nebo zadluženosti žít v nevhodných bytových podmínkách. Mezi takové podmínky patří, například malý dům nebo byt pro početnou rodinu, dům či byt bez připojení ke kanalizaci, elektřině, plynu nebo vody nebo objekt v dezolátním stavu. Mezi špatné bytové podmínky může také patřit nevhodná lokalita, odkud je daleko do civilizace.

Společnost s ručením omezeným GAC ve své publikaci Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR (2015) poukazuje na to, že špatnou kvalitou bydlení, nezaměstnaností, špatným zdravotním stavem, rozpadem rodiny, nízkou kvalifikací a z toho plynoucími nízkými příjmy a diskriminací, nastává sociální

vytlačení. Osoby, kterých se týkají výše uvedené sociální jevy, se tak dostávají do bludného kruhu, ze kterého se těžko hledá cesta ven. Mašatová (2022) také konstatuje, že lidé žijící v ghettech, v nevyhovujících podmínkách a na nevhodných místech, se zachytí v začarovaném kruhu, z něhož se nemohou dostat, a mnohdy v něm uvíznou po více generací.

Mašatová (2022) poukazuje také na to, že špatné bytové podmínky mají negativní vliv na psychiku, zdravotní stav a na vývoj dětí. Pokud tyto okolnosti začnou negativně ohrožovat děti na zdraví nebo na životě, mohou být děti rodičům odebrány v případě, že rodina nespolupracuje se sociálními pracovníky a nesnaží se o nápravu. V takovém případě je rodině poskytnuta pomoc prostřednictvím sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi.

Spolek Ecce Homo prostřednictvím sociálně aktivizační služby v Centru pro rodiny s dětmi pomáhá rodinám při řešení tíživých bytových podmínek s hledáním vhodného bytu.

## **1.2 Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost Maříková (2017) definuje jako: *„výskyt osob, které jsou bez placeného zaměstnání, které je chtějí a aktivně je hledají, na něž jsou odkázány jako na zdroj obživy.“*

Podle Maříkové (2017) se nezaměstnanost považuje za nedobrovolný stav, který do určité míry ovlivňuje jedincova vůle. Někteří lidé přicházejí o své zaměstnání z důvodu sociálního nátlaku a jiní lidé, kteří o své zaměstnání přišli, stejně zamýšleli, že pracovní místo opustí. Mezi nezaměstnanými jsou i osoby, kterým nejde o přijetí do zaměstnání, ale jde jim o vyčerpání finanční podpory po dobu nezaměstnanosti.

K uspokojení základních potřeb, jak uvádí Mareš (1994), patří zaměstnání a práce, proto při ztrátě zaměstnání dochází k deprivaci těchto potřeb. Dle Mareše (1994) nezaměstnanost ovlivňuje život nezaměstnaných, jejich

společenský život, neboť u nezaměstnaných poklesne výše příjmů, a důsledkem toho poklesne i životní úroveň. Nezaměstnanost má také značný dopad na každodenní život, společenské vztahy, hodnoty a na sociální instituce a především rodinu, protože pro nezaměstnaného a jeho rodinu z nutnosti žít jen z podpory nebo sociálních dávek nastává pokles životní úrovně.

Mareš (1994) dále konstatuje, že naše cíle, sociální kontakty, postavení a uspořádání života jsou odvozeny z toho, co za povolání vykonáváme.

Z demografických skupin dle Maříkové (2017) vykazuje nejvyšší míru nezaměstnanosti mládež do věku 25 let, etnické minority a lidé předdůchodového věku, kteří zároveň spadají do skupiny dlouhodobě nezaměstnaných.

Pro dlouhodobě nezaměstnané klienty v Organizaci Ecce Homo je určen projekt „Komu se nelení, tomu se zelení“. Projekt se zaměřuje na klienty mladší 25 let a starší 50 let v Olomoucké aglomeraci. Projekt si klade za cíl podpořit zaměstnanost a adaptibilitu pracovní síly. Zajistit přístup k zaměstnání osobám, které hledají zaměstnání a osobám neaktivním včetně dlouhodobě nezaměstnaných osob vzdálených trhu práce, přístup k zaměstnání prostřednictvím místních iniciativ na podporu zaměstnanosti a mobility pracovníků. Cílem projektu je také zvýšit zaměstnanost podpořených osob především starších, znevýhodněných s nízkou kvalifikací. (Spolek Ecce Homo, Šternberk, 2019 a).

### **1.3 Zadluženost**

MPSV ve své publikaci Strategie sociálního začleňování 2021-2030 uvádí, že zvyšující se zadluženost je závažným problémem ve většině členských států EU a zadluženost, která vede k předlužení, ohrožuje stabilitu sociálního systému a celé ekonomiky. Pojmy zadluženost a předluženost vysvětluje

MFČR (2019) tak, že pokud si půjčíme peníze, tak nám vznikne dluh a jsme zadluženi. Pokud naše dluhy přesáhnou hodnotu našeho majetku, jsme předluženi.

Dle publikace MPSV – Strategie sociálního začleňování 2021-2030 předlužení v mnoha případech vede k sociálnímu vyloučení jednotlivců a rodin, což má za následek sociální a zdravotní problémy a ohrožení základních potřeb dětí. Jednou z hlavních příčin ztráty bydlení je zadluženost. Zadlužené osoby vyhledávají práci mimo legální pracovní trh a podílí se na vysoké recidivě. Velkým problémem je stupňující se zadlužování sociálně vyloučených osob. Jedním ze zásadních problémů sociálního vyloučení v ČR je velká předluženost části obyvatelstva.

MPSV dále ve své publikaci Strategie sociálního začleňování 2021-2030 konstatuje, že znepokojujícím a stále častějším jevem je mladší věk u předlužených osob, což značně působí na ekonomiku v podobě klesajících příjmů státu ze sociálního pojištění, z daní, rostoucích výdajů na zdravotnictví, prevenci kriminality, řešení následků kriminality a sociální podpory. Tento jev má za následky materiální deprivaci, ztrátu bydlení, sociální vyloučení a patologické chování. Nezodpovědné zadlužení a následné nesplácení dluhu nemusí být příčinou tohoto stavu. Důvody zadluženosti v mnoha případech jsou objektivní, např. dlouhodobá nemoc, úraz, ztráta zaměstnání, neúspěšné podnikání, rozpad rodiny, zadluženost jednoho z partnerů. V Občanském zákoníku se o zadluženosti v manželství uvádí, že součástí společného jmění manželů jsou dluhy převzaté za trvání manželství, jestliže se týkají majetku, který náleží výhradně jednomu z manželů, a to v rozsahu, který přesahuje zisk z onoho majetku nebo je převzal jen jeden z manželů bez souhlasu druhého, aniž se přitom jednalo o obstarávání každodenních nebo běžných potřeb rodiny.

MPSV ve své publikaci Strategie sociálního začleňování 2021-2030 jako další aktuální problém k vývoji předluženosti obyvatel v ČR uvádí nedostatečnou kapacitu systému dluhového poradenství, špatnou dostupnost a malou účast soukromého sektoru v této oblasti. Problémem je vyšší koncentrace „lichvářských“ společností a různých nekalých praktik. U skupin obyvatel, kterých se problematika předlužení týká, je nedostatečná informovanost o možnostech využití bezplatných dluhových poraden, proto občané do poraden přicházejí ve většině případů pozdě. Neziskové organizace zabývající se problematikou předlužení pracují s klientem aktivněji, individuálně a komplexněji než státní sektor. Tím se stává práce s klientem komplexnější a pomáhá se tak naplnit strategie opatření.

Dluhovou problematiku v ČR pomáhá řešit např. Člověk v tísni o.p.s., Rubikon centrum z.ú., Charita ČR.

Spolek Ecce Homo prostřednictvím svého Centra pro rodiny s dětmi poskytuje ohledně dluhové problematiky svým klientům pracovní výchovnou činnost s dospělými, kde jsou klienti vzděláváni ohledně finanční gramotnosti, prevence zadlužování a jak řešit dluhovou situaci. (Spolek Ecce Homo, Šternberk, 2019 b).

#### **1.4 Ohrožení vývoje dětí ze sociálně znevýhodněných rodin**

Sociální znevýhodnění a tím související ohrožení vývoje dětí se především uvádí v souvislosti se vzděláváním.

Národní pedagogický institut ČR (2023) definuje sociální znevýhodnění v kontextu vzdělávání jako zastřešující pojem pro nepříznivé poměry ve vzdělávání dětí, které mohou souviset se socioekonomickým postavením rodiny, s mateřským jazykem, sociálními a kulturními možnostmi ve svém prostředí a dalšími jevy. Děti, kterým nepříznivě ovlivňuje rodina prospěch

a školní docházku, se považují za žáky se sociálním znevýhodněním. Mezi takové znevýhodnění patří chudoba a nezaměstnanost rodičů.

Školský zákon 561/2004, část první § 16 vymezuje sociální znevýhodnění takto:

- Rodinné prostředí s nízkým sociálně kulturním postavením nebo ohrožení sociálně patologickými jevy.
- Nařízená ústavní výchova nebo uložená ochranná výchova.
- Postavení azylanta, osoby požívající doplňkové ochrany a účastníka řízení o udělení azylu na území ČR.

Národní pedagogický institut ČR (2023) dále konstatuje, že u sociálního znevýhodnění se nepříznivé jevy a různé okolnosti mezi sebou kombinují a propojují. Jde o činitele na straně dítěte nebo žáka, jako je například odlišnost v zevnějšku nebo v sexuální orientaci. Dále se jedná o činitele u rodiny, například dysfunkční rodina, jiný mateřský jazyk a širší sociální prostředí, například život v sociálně vyloučené lokalitě. Tyto faktory mohou být příčinami i důsledky, protože na sebe vzájemně působí. Sociální znevýhodnění je výrazně dynamické povahy, ne vždy špatná spolupráce rodiny se školou je důvodem žákova znevýhodnění, protože existují i jiné okolnosti, na které nemá rodina vliv.

Felcmanová a Habrová (2015) však konstatují, že rodiny, které po generace žijí v sociálním vyloučení, ve většině případů nemají pozitivní vztah ke vzdělání, neboť pro ně není základní hodnotou pro to, aby se mohli uplatnit v životě. Špatný prospěch dítěte rodiče nereflektují, protože ho nepovažují za nežádoucí. Děti pocházející z těchto rodin mají většinou odlišnou předškolní výchovu. Rozvoj dítěte v předškolním věku zásadně ovlivňuje to, že v rodinách není uplatňována systematickosti ve výchově. Na děti působí zcela odlišné podněty, což je spojeno s jejich jazykovou vybaveností. Tyto děti

také při nástupu povinné školní docházky nezapadají do standardního vývojového schématu, což však neznamená, že by jejich vzdělávací potenciál byl nižší.

Dle Matouška (2008) jedním z hlavních zájmů dítěte je, aby vyrůstalo ve funkční rodině. K posouzení toho, zda je rodina funkční, je zapotřebí delšího přímého kontaktu sociálního pracovníka s rodinou. Profesionál by měl být vůči rodině empatický, tzn. měl by členům rodiny dokázat naslouchat a měl by se dokázat vcítit do toho, jak rodina vnímá svou situaci. Předtím než pracovník dojde k tomu, jaký je v rodině problém, měli by členové rodiny sami svůj problém definovat. Takto pojmenovaný problém rodinou má přednost v řešení před řešením problému, kterého si v rodině všimnul profesionál.

V publikaci MPSV Strategie sociálního začleňování 2021-2030 se uvádí, že v případě, kdy se rodina nachází ve složité nepříznivé sociální situaci, kterou již nedokáže sama zvládnout vlastními silami, může stát zasáhnout do autonomie rodiny prostřednictvím veřejnoprávní ochrany dětí, kterou zajišťují orgány sociálně-právní ochrany dětí. Chybějící včasná pomoc rodině formou preventivních služeb může mít za následek odebrání dítěte z péče biologických rodičů.

Sociálně znevýhodněným rodinám a jejich dětem, které mohou být nepříznivými sociálními vlivy ohroženy ve vývoji, poskytuje pomoc podle § 65 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, sociálně aktivizační služba. Sociálně aktivizační službu a její aktivity podrobněji popíší v následující kapitole.



## **2 Pomoc sociálně znevýhodněným rodinám v rámci sociálně aktivizační služby (dále jen SAS)**

Smyslem a cílem spolku Ecce Homo prostřednictvím SAS pro rodiny s dětmi, je sociální fungování. Proto se v kapitole zaměřím na charakteristiku SAS, formy této služby a její základní činnosti v rámci SAS při pomoci sociálně znevýhodněným rodinám.

### **2.1 Charakteristika SAS**

SAS pro rodiny s dětmi je sociální službou podle § 65 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Služba se řadí do sociální prevence. Formy SAS pro rodiny s dětmi mohou být terénní, popřípadě i ambulantní. Podle výše uvedeného zákona a § 65, jsou SAS pro rodiny s dětmi poskytovány rodinám, kde rodiče nedokáží sami bez pomoci překonat dlouhodobou sociální krizi a důsledky dopadů této krize a dalších rizik mohou ohrozit vývoj dítěte.

SAS ve spolku Ecce Homo přispívá k udržení a stabilitě rodiny, u rodičů podporuje odpovědnost k tomu, aby vytvořili svému dítěti příznivé prostředí pro jeho vývoj a usilují o to, aby rodiče zvýšili kompetenci při výchově svých dětí.

Spolek zajišťuje rodinám informovanost o sociálním systému a podporuje je v samostatném fungování v běžném životě. (Spolek Ecce Homo, Šternberk, 2019 b).

## 2.2 Základní činnosti SAS

Podle § 65 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů SAS pro rodiny s dětmi obsahuje tyto základní činnosti:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Organizace Ecce Homo provozuje SAS pro rodiny s dětmi v zařízení, které se nazývá Centrum pro rodiny s dětmi. Posláním tohoto centra je podpora rodin s dětmi, které se dostaly do tíživých životních situací. (Spolek Ecce Homo, Šternberk, 2019 b).

Centrum pro rodiny s dětmi poskytuje tyto konkrétní činnosti:

1. Výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti:
  - Pracovně výchovná činnost s dětmi, např. zapojení dětí do existujících pracovně výchovných programů, podpora a motivace dětí, aby se zapojily do domácích prací.
  - Pracovně výchovná činnost s dospělými, např. finanční gramotnost, prevence zadlužování a řešení dluhové situace rodiny, nácvik dospělých členů rodiny k tomu, aby dokázali jednat s úřady, podpora rodičů při péči o děti, rodinu a domácnost, podpora spolupráce rodiny se školou a učiteli, práce s rodinou na přípravě dětí do školy.
  - Nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností dítěte, např.: motorická cvičení na podporu kreativity pomocí modelování, vystřihování, poznávání barev, kreslení, nácvik rozvoje řeči pomocí básniček, písniček a říkanek, upevňování hygienických návyků.

- Zajištění podmínek a poskytnutí podpory pro přiměřené vzdělávání dětí, např.: pomoc s předškolní přípravou a docházkou do předškolních zařízení, pomoc při zápisu dětí do školy, doprovod k zápisu, pomoc s přípravou do školy v domácím prostředí s rodičem, doučování dětí doma. V případě nevhodných bytových podmínek má spolek možnost doučovat děti v prostorách školy, nebo v Centru pro rodiny s dětmi.
2. Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím:
    - Nácvik aktivit, jimiž se rozumí především osvojení dovedností a schopností rodičů dětí při využívání veřejně dostupných služeb např. příprava na cestování veřejnou dopravou, cestování za prací a jak sladit práci, školu a volný čas dětí.
  3. Sociálně terapeutické činnosti:
    - Pomoc v krizi, besedy.
  4. Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí:
    - Pomoc při vyřizování běžných záležitostí např. doprovody na úřady, pomoc s vyřizováním důchodů, sociálních dávek, nácvik vyplňování formulářů, podacích lístků, podpora při jednání s elektrárnami, plynárenami a jinými institucemi.
    - Podpora při jednání s věřiteli, podpora v insolvenční, podpora v exekuci.
    - Pomoc a podpora při jednání na OSPOD.

Dále spolek poskytuje pomoc při upevnění nebo obnovení kontaktu s rodinou. Podporuje a pomáhá při dalších aktivitách, které podporují sociální začleňování osob, především práce s rodinou na změnách, jež odvrátí riziko odebrání dětí z rodiny. (Spolek Ecce Homo, Šternberk, 2019 b).

SAS ve spolku Ecce Homo má zpracované standardy kvality sociálních služeb, ve kterých je definováno poslání SAS: *“Posláním služby je pomoc a podpora rodinám s dětmi v tíživých životních situacích. Zvýšením informovanosti, rozvíjením schopností a dovedností jim umožníme plnohodnotný život ve společnosti. Podporujeme aktivní a zodpovědný přístup k řešení nepříznivé sociální situace“* (Standard č.1. organizace Ecce Homo). V poslání služby se uvádí, jak pomoci sociálně znevýhodněným rodinám prostřednictvím SAS. Podle vedoucí organizace Ecce Homo je uvedené poslání služby v souladu s metodou Otevřený dialog.

Kapitolu o pomoci sociálně znevýhodněným rodinám v rámci SAS bude následovat kapitola o implementaci nové metody v sociální práci, ve které nejprve popíši metodu Otevřený dialog, jež implementuje organizace Ecce Homo v rámci SAS a dále se zaměřím na strategické plánování, protože podle vedoucí Ecce Homo se řídili jeho principy při implementaci nové sociální metody.

### **3 Implementace nové metody v sociální práci**

Bakalářská práce pojednává o implementaci nové metody sociální práce Otevřený dialog ve spolku Ecce Homo, proto se v první části třetí kapitoly zaměřím na metodu Otevřený dialog jako takovou. Nejdříve popíši historii a vznik metody, dále se zaměřím na to, co je Otevřený dialog, jeho metody a jeho klíčové prvky.

V další části třetí kapitoly se budu věnovat strategickému plánování, především se zaměřím na jeho metody.

#### **3.1 Otevřený dialog**

##### **3.1.1 Historie a vznik metody otevřený dialog**

O historii a vzniku metody Otevřený dialog se vyjadřují Haarakangas, Seikkula, Alakare & Aaltonen (2006) tak, že díky psychiatrickému sdružení „Finské západní Laponsko“, které se skládalo z odborných týmů, klientů a jejich sociální sítě, se v 80. letech na potřeby orientovaný přístup začal vyvíjet v Otevřený dialog. Od 90. let byl tento způsob terapeutické podpory dostupný pro všechny pacienty včetně jejich podpůrných sociálních sítí. Centrem uvedeného vývoje bylo jediné psychiatrické zařízení v Torniu v nemocnici Keropudas. Nemocniční týmy z nemocnice Keropudas se často účastnily např. tříletých výcviků v rodinné terapii.

S metodou Otevřený dialog je především spjat Jaako Seikkula, který také stál v čele týmu, ve kterém tato metoda vznikla a rozvíjela se.

Jak dále uvádí Haarakangas, Seikkula, Alakare & Aaltonen (2006), ke zjištění efektivity a k dalšímu vývoji Otevřeného dialogu byla provedena řada studií. Výsledky studií byly překvapující: 83 % osob s první psychotickou atakou se vrátilo ke své práci, studiu nebo si začali hledat práci, 77 % nemělo žádné další symptomy psychotické ataky, 21 % osob po první atace mělo ještě jeden

relaps. Ze studií vyplynulo, že u osob, které byly léčeny pomocí metody Otevřený dialog, došlo k více rodinným setkáním, snížení počtu dní hospitalizace, snížení používání neuroleptik a celkovému snížení výskytu psychotických symptomů než u standardní psychiatrické léčby. Otevřený dialog byl vyvíjen především pro práci s osobami nacházejícími se v akutní psychotické krizi.

### **3.1.2 Co je to Otevřený dialog**

V oblasti sociální práce hovoříme o technikách a metodách práce. Podle Haarakangas, Seikkulla, Alakare & Aaltonen (2006) je Otevřený dialog specifický. Jednoznačně by měl být považován za metodu, ale pro svou povahu je méně jasně vymezenou metodou a více způsobem myšlení a práce.

Dále se Haarakangas, Seikkulla, Alakare & Aaltonen (2006) vyjádřili o Otevřeném dialogu tak, že nemá ani jasně vymezenou podobu technik. Za techniku by bylo možné považovat jen tzv. síťové setkání (někdy také terapeutická či léčebná setkání). V Otevřeném dialogu se mluví o hlavním prostoru pro terapeutickou interakci, a ne o technice práce. Síťová setkání probíhají za přítomnosti profesionálů, klienta a jeho podpůrné sítě. Podpůrnou síť mohou tvořit i profesionálové z jiných oborů. Na síťovém setkání, které může být doplněno o individuální práci, se odehrává hlavní podpora klienta. Síťová setkání měla původně tři hlavní funkce:

1. sdílení informací,
2. vytváření léčebného plánu na základě definované diagnózy,
3. vytváření psychoterapeutického rozhovoru.

Dle Haarakangase, Seikkully, Alakarese & Aaltonena (2006) se metoda Otevřený dialog zabývá hlavně těmi nejdůležitějšími tématy a nejen okrajovými, například autoři se na takových setkáních zabývají i otázkami o vhodnosti hospitalizace psychiatrického pacienta.

Síťová setkání řídí facilitátoři, kteří podporují dialog i celý rozhovor mezi členy sítě. Facilitátoři zaměřují dialog na získání nového porozumění v klientově a v rodinné situaci.

Zkušenost autorů a množství studií prokázalo, že síťová setkání v Otevřeném dialogu mají léčebný efekt. Primárně se mají profesionálové zaměřit na zkušenost, sdílení zkušeností a vzájemné porozumění, a ne na symptomy (Seikkula & Arnkila 2013).

Turková (2019) popisuje facilitátory na síťovém setkání jako hosty, které do svého osobního prostoru pouští rodina a klienti. Dále Turková (2019) uvádí, že Otevřený dialog se dnes používá i v jiných souvislostech, než je péče o duševní zdraví, a to ve výuce, supervizi a v řízení organizace.

Podle Turkové (2019) lze Otevřený dialog vnímat v několika rovinách:

1. Jako ucelený způsob organizace péče o duševní zdraví:

V této rovině sledujeme organizační rámec Otevřeného dialogu. Hlavní integrační platformou je síťové setkání. Do organizačního rámce patří výběr pracovníka, který síťové setkání organizuje, oslovení sítě, výběr facilitátoru a podobně. Facilitátoři po celou dobu pracují pomocí klíčových prvků Otevřeného dialogu, které popíšu v podkapitole 3.1.3. Síťová setkání se uskutečňují v duchu tzv. otevřeného fóra, což znamená, že všichni zúčastnění sedí v kruhu.

2. Jako dialogickou praxi:

Otevřený dialog se soustředí na specifickou formu naslouchání a reagování. Facilitátoři mají jednat a reagovat tak, aby upevnili v klientech a členech jejich sítě vědomí o jejich hodnotě, významu, o tom, že jsou respektováni a že vše co potřebují sdělit, má svou hodnotu. Facilitátoři v metodě Otevřený dialog podporují vyjadřování emocí, jsou angažováni,

zvídaví a nevytvářejí si závěry. Facilitátoři musí být odborníci v procesu dialogu.

### 3. Jako filozofii, přístup k životu:

Otevřený dialog je metodou založenou na hodnotách, které nejen pojmenovává, ale také vede profesionály k tomu, aby rozvíjeli své vlastní duševní vlastnosti, neboť jsou pro tento způsob práce zásadní. Principy otevřeného dialogu není možné jen předstírat, profesionálové je musí také žít.

#### 3.1.3 Klíčové prvky metody Otevřený dialog

Nyní popíšu klíčové prvky metody Otevřený dialog. Podle Otevřených dialogů v praxi (2017) se klíčové prvky otevřeného dialogu vzájemně prolínají a neoddělují se od sebe. Klíčových prvků odpovídajících dialogické praxi je celkem 12:

##### a) Dva a více facilitátorů.

U metody Otevřeného dialogu je důležité, aby se síťových setkání účastnili minimálně dva facilitátoři, kteří spolu tvoří profesionální tým, protože týmová práce je důležitá především v těžkých akutních krizích a v chronických psychiatrických stavech. Nejčastěji si terapeuti dělí úkoly tak, že jeden z týmu se zaměřuje na vedení rozhovoru a druhý na reflexi anebo oba terapeuti vedou rozhovor s klientem a jeho sítí a následně se věnují reflexi. V případě, že se nejedná o akutní krizi, je možné provést intervenci jen s jedním facilitátorem.

##### b) Účast rodiny a členů sociální sítě.

Zapojení sociální sítě do spolupráce začíná okamžikem prvního, často telefonického kontaktu. Profesionály, kteří pracují v oblasti s osobami s duševním onemocněním, kontaktuje blízká osoba někoho, kdo se nachází v krizi a má o něj obavy. Síťových setkání se nutně nemusí účastnit rodina



a sociální síť. Většinou jde o nejbližší osoby, které klient identifikuje. Tento prvek je o zapojení a účasti dalších osob již při prvním kontaktu a to tak, že je jim položena otázka, zda neví o dalších osobách, které by danou problematickou situaci pomohly vyřešit anebo mají o daného klienta obavu. Ne vždy je nutné, aby se na jednom síťovém setkání musely potkat všechny osoby, může docházet k různě obsazeným setkáním. Na síťových setkáních lze také pracovat s představou o postojích osob, které se setkání neúčastní např. otázkou: „Co by řekl. Kdyby zde nyní byl?“

c) Používání otevřených otázek.

Otevřené otázky je potřeba klást během celého síťového setkání. Pomocí otevřených otázek mohou členové sítě a klienti přebírat iniciativu, mluvit způsobem, jaký je pro ně v danou chvíli přirozený a hovořit o tom, co je pro ně důležité.

d) Reakce na to, co klient říká.

Reagování na to, co klient říká, je způsob, jak facilitátor může posouvat dialog mezi členy setkání. Obvykle jsou to tři způsoby reagování, které členy sítě vybízí k odpovědi. Jsou to:

- Používání klientových slov – facilitátoři aktivně naslouchají všemu, co klient říká a do svých odpovědí nebo reakcí vkládají klientova slova a fráze. Klientova slova lze používat v komentářích, reflexích i v otázkách.
- Responsivní naslouchání – responzivní naslouchání spočívá v naslouchání bez přesně dané agendy. Díky tomuto způsobu někteří klienti začínají vyprávět osobní příběhy, které například ještě nikdy nesdíleli anebo je nesdíleli s odborníky. Tento způsob naslouchání má také vliv na atmosféru setkání.

- Neverbální naladění a momenty mlčení – je důležité všimnout si klientových gest. V otevřeném dialogu se nepracuje s předem danými diagnostikami, ale facilitátoři se vždy doptávají na význam daného gesta. Velmi důležité je umožnit klientům a jejich síti mlčet, protože v tichu se mohou rozvíjet nové a hlubší příběhy. Potřeby klienta a jeho sítě se mají terapeuti snažit vnímat a reagovat na ně s nadějí, že si vzájemně lépe porozumí.
- Důraz na přítomnou chvíli – spočívá v tom, že se terapeut zabývá tím, co se v danou chvíli odehrává a také současně vytváří prostor pro vyjádření emocí, jako je například hněv, smutek.

e) Polyfonie.

Polyfonie je získávání většího množství názorů. Jde o vzájemné srovnávání a tvořivou výměnu názorů, postojů, emocí a myšlenek. Tento proces může vytvořit u některých zúčastněných osob nepříjemné pocity, což není překážkou, ale součástí již zmíněné tvořivosti a dalšího rozvoje dialogu.

Polyfonie má vnější a vnitřní dimenzi. U vnější dimenze se facilitátor snaží zapojit každého účastníka tak, aby měl prostor promluvit, to znamená, že má zaznít každý hlas, který by měl být také vyslechnut a respektován. U vnitřní polyfonie facilitátor klientovi naslouchá a pracuje s jeho názory, hlasy a různými pohledy, které mohou být u klienta zároveň protichůdné. Např. na síťovém setkání by dluhový poradce mohl mluvit o tom, jaké kroky je nyní potřeba udělat. Díky vnitřní polyfonii by později mohl říci, že vnímá, že klientovi jeho dluhová situace je nepříjemná. Což je díky vnitřní polyfonii velmi důležitý posun.

f) Zaměření na vztahy v dialogu.

Důležité na síťových setkáních je zaměření se na vztahy. K tomu se dají velmi dobře využít tak zvané cirkulární otázky to znamená, že otázky jsou kladeny

v původním kontextu rodinné terapie každému členu rodiny popořadě a tím tazatel otevírá účastníkům možnosti, aby se mohli vžít do jiné pozice, a přitom umožnili změnu perspektivy uvnitř systému. Díky cirkulárním otázkám se lze doptávat, například na to, zda má ještě někdo stejný názor jako ten, který právě zazněl. V Otevřeném dialogu neexistují předem dané soubory otázek. Důležité je, že každý projev, a to i emoce, jsou vnímány jako polyfonie.

- g) Reakce na problémovou diskusi nebo chování jako na něco, co dává smysl.

V Otevřeném dialogu se k problémovému chování anebo problémové diskusi terapeuti staví tak, jako by šlo o součást normálního rozhovoru. Problémy tedy nejsou považovány za projevy psychického onemocnění, ale jsou součástí příběhu.

- h) Důraz na klientova slova a vlastní příběhy.

U Otevřeného dialogu jsou klienti povzbuzováni k tomu, aby mluvili o svých myšlenkách, pocitech, příbězích, zážitcích, a ne o svých symptomech. Facilitátor má za úkol takový projev podporovat a hledat v něm významné momenty, přes které se mohou přiblížit k hlubší části klientova problému.

- i) Reflexe.

Proces reflexe v síťových setkáních probíhá tak, že odborníci vedou rozhovor jen mezi sebou. Odborníci na tento okamžik členy sítě upozorní. V rozhovoru poté reflektují, co viděli, co slyšeli a co cítili na svém těle v okamžiku, když členové sítě sdělovali konkrétní věci. Profesionálové se tak postupně učí, jak mají tyto věci vnímat skrze své vlastní tělo. Důležité je rozumět rozdílu mezi tím, jestli odborník spojuje pocity s tím, co slyší anebo s jeho vlastním příběhem, který se mu kvůli tomu, co slyšel, vybavil. Ve druhém případě je vhodné, aby profesionál nemluvil o tom, co pociťuje. Stále totiž platí, že je potřeba rozvíjet a podporovat dialog. V rámci reflexe je důležité ocenit

jednotlivé členy sítě. Reflexe jsou společným uvažováním profesionálů nad tím, co slyšeli. Každý člen sítě by měl mít možnost po reflexi na reflexi reagovat.

j) Transparentnost.

Během síťového setkání jsou všechny informace a myšlenky sdíleny se všemi členy síťového setkání.

k) Tolerance nejistoty.

Je důležité, aby se klienti a členové sítě cítili co nejbezpečněji. Toho lze, mimo jiné, docílit skrze chování odborníka.

Na rozdíl od jiných způsobů práce se v Otevřeném dialogu odborník nezaměřuje na odborné diagnostiky, řešení problémů a na působení, které vede k odborníkem očekávané změně. Jelikož nevíme, jakým způsobem se bude Otevřený dialog dále rozvíjet, je třeba tohle tolerovat.

Podle vedoucí spolku Ecce Homo prostřednictvím metody Otevřený dialog je sociální práce více respektující, zplnomocňující, efektivní a zaměřuje se nejen na řešení konkrétního problému, ale také na kvalitu života. To je další důvod proč se vedoucí rozhodla pro implementaci této metody ve spolku Ecce Homo.

## 3.2 Strategické plánování

V této části kapitoly popíšu strategické plánování, protože jak uvádí Pelclová (2013) pro poskytovatele sociálních služeb, kteří chtějí uskutečnit změny ve směřování své organizace, je vhodnou metodou a na rozdíl od zavádění standardů je dobrovolné.

Molek (2009) se ke strategickému plánování vyjádřil jako k procesu manažerského rozhodování, jehož úkolem je sladit zdroje a schopnosti na jedné straně a tržní příležitosti na straně druhé s cílem zajistit prosperitu organizace a její dlouhodobý růst.

Pelclová (2013) uvádí, že strategické plánování je nepřetržitý proces, který začíná definicí poslání organizace, pokračuje analytickou částí na jejíchž výstupech je definována vize strategického plánu. Vize je rozpracována do krátkodobých a dlouhodobých cílů, skrze které má být vize naplněna.

### Metoda strategického plánování

Dle Pelclové (2013) je strategické plánování postaveno na základních bodech, kterými jsou: poslání, analýza, vize a stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů.

#### **3.2.1 Poslání:**

Pelclová (2013) se vyjadřuje o poslání jako o výchozím bodu strategického plánování ovlivňujícím podobu vize a tím i následných cílů. Mělo by být věcné a konkrétní, motivující zaměstnance a mělo by být srozumitelné pro klienty. Při stanovení či redefinici poslání je velmi důležitá diskuse. Bez jasně definovaného poslání se význam strategického plánování snižuje, případně až na pouhý výčet nahodilých cílů.

Molek (2009, s.55) konstatuje že: *„Poslání je odrazem hodnot, které organizace vyznává a jež by měli sdílet i všichni její zaměstnanci.“*

### 3.2.2 Analytická část

Dle Molka (2009) každá organizace a nezáleží na tom, v jakém oboru se angažuje, existuje ve dvou světech: ve vlastní organizaci (vnitřní prostředí) a ve všem co organizaci obklopuje (vnější prostředí). Oba světy na sebe nepřetržitě vzájemně působí.

Také Pelclová (2013) rozdělila analytickou část na analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího prostředí.

#### **Analýza vnitřního prostředí**

Za nejčastější nástroj analýzy vnitřního prostředí je dle Pelclové (2013) považována SWOT analýza. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a rizik. Silné stránky popisují pozitivní podmínky v organizaci.

Pelclová (2013, s.17) dále uvádí že: *„Organizační předností je její jasná kompetence, fungující vnitřní procesy a metodické postupy, týmy vzdělaných a kompetentních pracovníků, fungující komunikační strategie, využívání dobrých technologií včetně rychlého přenosu nových poznatků z oboru, zajištění financování, kvalitní finanční rozvahy a dostatečné zdroje.“*

Dle Pelclové (2013) slabé stránky jsou jevy uvnitř organizace, které ji znevýhodňují. Jsou to např. špatné nebo nefunkční metodické postupy, nekoncepčnost vzdělávacích procesů atd.

Pelclová (2013, s.18) dále uvádí že: *„Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé zamýšlenému rozvoji organizace.“*

U příležitostí je důležité zamýšlet se nad dlouhodobým vývojem vlivu prostředí na organizaci.

Dále Pelclová (2013) uvádí, že rizika se zabývají současnými jevy, které budoucí rozvoj organizace ohrožují.

## **Analýza vnějšího prostředí**

Molek (2009) konstatuje, že management organizace může do určité míry prvky vnitřního prostředí kontrolovat, kdežto u vnějších faktorů to nelze a organizace a její management mohou na ně jen reagovat.

Pelclové (2013) uvádí, že i přesto, že je vnější prostředí proměnlivé, má smysl se jím zabývat. Pro poskytovatele sociálních služeb je důležité znát politické prostředí, ve kterém se pohybují, sociální politiku státu, krajské a obecní samosprávy a znát místní komunitní plánování sociálních služeb. Je důležité mít představu také o demografickém vývoji cílové skupiny služeb v lokalitě, ekonomické situaci regionu a podobě trávení volného času. Důležité jsou také kulturní hodnoty nacházející se v lokalitě, ve které jsou služby poskytovány, a především kulturní hodnoty cílové skupiny služeb a jejich potřeby. Všechny výše uvedené oblasti jsou důležité zejména v situaci, kdy organizace uvažuje nad přesunutím sociálních služeb do jiného regionu anebo chce založit novou službu.

Jedním ze způsobů analýzy vnějšího prostředí je tzv. STEP analýza (Sociální, Technologické, Ekonomické a Politické faktory).

Dle Pelclové (2013) je další variantou analýzy vnějšího prostředí, Porterův model pěti sil, podle kterého se účastníci stejného odvětví rozdělují do pěti skupin:

1. Srovnatelné společnosti: to jsou takové, které jsou naší společností podobné a nabízejí stejný produkt nebo službu.
2. Nováčci: to jsou společnosti, které jsou na trhu daného odvětví nové a postupně se mohou stát srovnatelnými s naší společností.
3. Alternativní produkty: což může být např. alternativní podoba poradenství, která spočívá v jeho přenosu do online prostředí, což by mohlo mít za následek úbytek některých klientů.
4. Zákazníci/ klienti.

5. Vnější prostředí: to jsou požadavky vnějšího prostředí.

### **3.2.3 Vize**

Pelclová (2013) konstatuje, že na základě výstupů z analytické části má být definována vize strategického plánu. Aby se vize mohla stát motivačním prvkem, musí být srozumitelná a jasná všem pracovníkům. Stanovení vize je důležité především v oblastech stylu práce a řízení, financování, v oblasti služeb a jimi nabízených službách.

### **3.2.4 Dlouhodobé a krátkodobé cíle**

Molek (2009) se o cílech organizace vyjádřil jako o významném nástroji motivujícím nebo také nemotivujícím její zaměstnance. To, jestli bude organizace úspěšná či neúspěšná při naplňování cílů, které si stanovila, významně ovlivňuje to, jestli dokáže dostatečně informovat své pracovníky a zda je dokáže nadchnout natolik, aby vynaložili dostatečnou péči k dosažení společného cíle.

Dle Pelclové (2013) je pro stanovení správné vize důležitá analýza. Vize je zásadní pro strategické směřování organizace a má být v souladu s jejím posláním. Špatnou vizí se může zmařit celý strategický plán. Nejnáročnější částí strategického plánu je správné naplánování dlouhodobých cílů, které se někdy nazývají také strategickými směry, a přiřadit k nim vhodné krátkodobé cíle.

Pelclová (2013) dále uvádí, že efektivita cílů je zajištěna skrze naplňování kritérií SMART/SMARTER. Cíle tedy musí být:

S – Konkrétní

M – Měřitelné

A – Dosažitelné

R – Opakovaně hodnotitelné



T – Časově ohraničené

E – Hodnotitelné

R – Realistické

Molek (2009, s.70) konstatuje že: *„Činnost organizace je smysluplná, pakliže má stanoveny cíle, které vyjadřují žádoucí stav a sjednocují úsilí všech útvarů a pracovníků k jejich dosažení. Obsah a hierarchie cílů závisí na charakteru organizace. Má-li být soustava cílů efektivní, musí být horizontálně i vertikálně konzistentní.“*

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 4 Vymezení výzkumného problému

### 4.1 Cíl práce

Cílem práce bude zjistit pomocí empirického výzkumu, jak se daří organizaci Ecce Homo z.s. ve Šternberku realizovat dlouhodobé cíle, které vedou k zavedení nové metody sociální práce Otevřený dialog v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi.

### Výzkumné otázky

Švaříček & Šeďová (2007) uvádí že výzkumné otázky tvoří jádro každého bádání, a proto musí být vytvořeny tak, aby výzkum přinesl výsledky v souladu se stanovenými cíli. Další funkcí výzkumných otázek je ukázat jakým směrem se má výzkum ubírat. Výzkum mé bakalářské práce bude tvořen třemi výzkumnými otázkami.

#### Výzkumné otázky:

1. Jak probíhá realizace dlouhodobých cílů v zapsaném spolku Ecce Homo, které vedou k zavedení nové metody sociální práce Otevřený dialog v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi?
2. Jaká jsou úskalí a rizika při implementaci metody Otevřený dialog v organizaci Ecce Homo?
3. Jak hodnotí pracovníci, kteří jsou proškolení pro metodu Otevřený dialog, využitelnost získaných dovedností v praxi?

Pro zodpovězení prvních dvou otázek bude realizován polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace Ecce Homo. V rámci třetí výzkumné otázky bude realizována s vybranými pracovníky, kteří absolvovali výcvik techniky Otevřený dialog, ohnisková skupina. Ohnisková skupina, jak uvádí Hendl (2005) focus group (fokusované skupinové

interview) znamená, že moderátor určí téma a skupina na dané téma diskutuje. Podle Švaříčka & Šedřové (2007) je základem ohniskové skupiny téma diskuse (ohnisko) a to se odvíjí od výzkumných otázek a od výzkumného problému. Ohnisko vybírá vždy výzkumník, který také s ním seznámí ohniskovou skupinu. Ohnisko diskuse musí být zcela srozumitelné a jasné všem účastníkům skupiny, aby se diskuse mohla rozvíjet volněji a ve více směrech.

## 5 Metodologie výzkumu

### 5.1 Volba metody výzkumu

Švaříček a Šedřová uvádí že:“ *Rozhodnutí o metodách zahrnuje ve fázi vytváření výzkumného projektu tři klíčové body: rozhodnutí o vzorku, výběr metod sběru dat a zajištění vstupu do terénu.*“ (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 72).

Pro dosažení cíle práce jsem se rozhodla pro kvalitativní výzkum, konkrétně evaluační případovou studii v organizaci Ecce Homo z.s. ve Šternberku. Podle Hendla (2005) má evaluace typické tři cíle:

1. evaluace popisuje
2. evaluace porovnává
3. evaluace dospívá k predikcím.

Dále Hendl (2005) uvádí, že případová studie se zabývá podrobným studiem jednoho nebo několika málo případů. Od jedince nebo malého množství jedinců dáváme dohromady co největší množství dat. Toho docílím tím, že povedu volnou formou diskusi, dále osobním nestandardizovaným rozhovorem s pracovníky a vedoucím organizace.

Zajištění vstupu do terénu (u mé výzkumné části znamená přístup do organizace Ecce Homo z.s., Šternberk) mi umožnila vedoucí spolku. Vzhledem k tomu, že jsem ve spolku absolvovala 40 hodin praxe, tak jsem znala terén, organizaci i její zaměstnance.

### 5.2 Výběr výzkumného vzorku, popis organizace Ecce Homo

Výzkumný vzorek bude tvořen z vedoucí organizace Ecce Homo a z ohniskové skupiny, která je složena v roce 2021 z pěti zaměstnanců organizace Ecce Homo – 1muž a 4 ženy a v roce 2022 ze čtyř zaměstnanců – 1 muž a 3 ženy.

Organizace Ecce Homo z.s., Šternberk byla založena v roce 1996 jako občanské sdružení. Organizace nabízí služby v oblasti sociální (poradenství, integrace zdravotně postižených, pořádání výletů a pobytových akcí pro zdravotně hendikepované), kulturní (vydání publikace fotografií „Náš svět“, výstavy, divadelní představení), pořádání sportovních akcí (cykloparáda, rafty, kuželkářská liga), pedagogické (speciálně pedagogické poradenství).

V současnosti se spolek zabývá sociálními službami, sociálně aktivizačními službami pro rodiny s dětmi, sociálně právní ochranou dětí, dětskými skupinami, zařízením péče o děti na 1. stupni ZŠ, prarodinnými aktivitami, podporou zaměstnanosti, aktivitami pro zdravotně postižené a naučnými stezkami.

Prarodinné aktivity jsou určeny rodinám s dítětem/děťmi. Dětské skupiny mohou využívat děti od jednoho roku.

Zdravotně postiženým lidem a veřejnosti jsou určeny aktivity pro handicapované osoby.

Pro podporu zaměstnanosti spolek nabízí dlouhodobě nezaměstnaným lidem mladším 25 let a starším 50let z olomoucké aglomerace projekt „Komu se nelení, tomu se zelení“.

Sociálně aktivizační služba v Centru pro rodinu, děti a mládež je určena rodinám s dítětem/děťmi v tíživých životních situacích. Dále se služba zabývá osobami, které žijí v sociálně vyloučených komunitách. Obvyklou klientelu tvoří rodiny s dítětem/děťmi v tíživých životních situacích, děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy, děti předškolního věku od 3 do 7let, mladší děti od 7 do 10 let, dorost od 16 do 18 let, mladší dospělí od 19 do 26 let a dospělí od 27 do 64 let, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách (Spolek Ecce Homo, Šternberk, 2019 c).

Podle vedoucí spolku jsou klienti čím dál více ovlivněni prostředím, traumaty

i celkovou frustrací z krize rodiny. Proto, když v roce 2019 měla možnost seznámit se s metodou Otevřený dialog, který je nejen psychoterapeutickou metodou, ale také metodou sociální práce, zjistila, že principy Otevřeného dialogu jsou přesně tím, co může proměnit jejich realizaci sociální práce, která bude ještě více respektující, efektivní a zplnomocňující. Bude se zaměřovat nejen na řešení konkrétního problému, ale také na kvalitu života. Dalším důvodem, proč si vedoucí organizace zvolila Otevřený dialog, byla orientace na klienta jako takového, doprovodit ho ve změně, kterou by si sám zvolil ve shodě s posláním organizace. Ve stanovách organizace je o poslání spolku uvedeno: Účelem spolku je přispívat k vyrovnávání podmínek pro rozvoj schopností a dovedností člověka ve společnosti. Spolek usiluje o to, aby ve společnosti byla zajištěna sociální a vzdělávací podpora k překonání obtížných životních situací (Standard č.1. organizace Ecce Homo). Uvedené poslání je v souladu s metodou Otevřený dialog.

V současné době má organizace registrovanou jedinou sociální službu a to: sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, která se jmenuje Centrum pro rodinu, děti a mládež. Návazná činnost na ni je sociálně právní ochrana dětí.

Vedoucí spolku zjistila, že se tak stanou první službou v České republice, která bude metodu Otevřený dialog aplikovat při práci s rodinami s dětmi v uvedené sociální službě.

### **5.3 Etické aspekty výzkumu**

Podle Hendla (2005) mezi důležité zásady etického jednání v kvalitativním výzkumu patří získání poučeného (informovaného) souhlasu to je, že respondent se účastní výzkumu pouze, pokud s tím souhlasí a byl seznámen o okolnostech a průběhu výzkumu.

O možnost provedení výzkumu jsem požádala vedoucí organizace Ecce Homo, která s výzkumem souhlasila a v organizaci mi ho také umožnila.

Všechny účastníky výzkumu jsem informovala o tom, že za pomoci skupinové diskuse, osobního nestandardizovaného rozhovoru provádím kvalitativní výzkum a jsem v pozici výzkumníka. Ve výzkumu bude zaručena anonymita.

Výzkum probíhal dobrovolně a každý respondent měl možnost od výzkumu odstoupit.

## 6 Výsledky a interpretace dat

V sedmé kapitole se zaměřím na výsledky a interpretaci dat.

Na první dvě výzkumné otázky mi odpovídala vedoucí organizace Ecce Homo a na třetí výzkumnou otázku mi odpovídala focus group.

S focus group proběhla dvě setkání. První bylo v prosinci v roce 2021 a zúčastnilo se ho 5 respondentů (1 muž a 4 ženy). Druhé setkání se uskutečnilo v září v roce 2022 a zúčastnilo se ho 4 respondenti (1 muž a 3 ženy). Setkání s vedoucím organizace i s ohniskovou skupinou probíhala vždy v prostorách organizace Ecce homo.

Odpovědi na výzkumné otázky od vedoucí organizace a focus group jsem s jejich svolením nahrávala na diktafon a poté jsem je zpracovala.

### 6.1 Rozhovor s vedoucí služby

#### Zhodnocení a realizace dlouhodobých cílů

Organizace Ecce Homo si k tomu, aby mohla implementovat novou metodu sociální práce Otevřený dialog (dále jen OD) stanovila k realizaci 3 dlouhodobé cíle:

- Dlouhodobý cíl č.1- Pracovníci služby a návazných služeb implementují metodu OD do své praxe.
- Dlouhodobý cíl č. 2- Organizace má zpracované postupy práce dle principu OD a dle nich pracovníci postupují.
- Dlouhodobý cíl č. 3- Pracovníci SAS a návazných služeb spolupracují na klientských kauzách metodou OD.

První výzkumná otázka, kterou jsem vedoucí služby položila, se týkala realizace výše uvedených dlouhodobých cílů:



**1. Jak probíhá realizace dlouhodobých cílů v organizaci Ecce Homo z.s., které vedou k zavedení nové metody sociální práce OD v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi?**

Odpovědi vedoucí spolku na první výzkumnou otázku jsem rozdělila na 3 části podle dlouhodobých cílů, které vedou k realizaci OD ve spolku Ecce Homo.

- **Dlouhodobý cíl č.1: Pracovníci služby a návazných služeb implementují metodu OD do své praxe.**

**Počátky procesu zavádění metody OD**

Vedoucí služby se v úvodu rozhovoru vyjádřila k počátkům zavádění procesu OD: *„Jedním z důvodů začátku naší cesty s OD bylo, že jsme začali stagnovat a naše práce se stala více úřednickou než orientovanou na klienta. Dále jsme začali pozorovat první stádia syndromu vyhoření a tento nový impuls se nám zdál jako správný.“*

Implementace OD v organizaci začala na podzim v roce 2020 a měla 4 fáze. V první fázi v organizaci využívali hlavně teoretických příprav OD, protože výcvik se z důvodu opatření v souvislosti s pandemií Covid 19 oproti původním plánům opozdil. Vedoucí spolu s metodikem OD vytipovali oblasti ve standardech, kde bylo nutné udělat úpravy.

Ve druhé fázi nastalo použití metody OD v rámci klientské práce. Pracovníci sociálních služeb byli v průběhu výcviku v metodě OD seznámeni s principy této metody. V rámci podpory individuálního plánování metodik podporoval zavedení těchto principů do praxe.

Třetí fáze probíhala nejdříve tak, že byly vypracovány kritéria pro určení výběru klientů pro aplikaci metody v rámci služeb SAS a SPO. Vytipovaným klientům byla nabídnuta metoda OD. Pokud klient souhlasil, bylo svolané síťové setkání. Klient si vybral osoby, které by se měly tohoto setkání účastnit. Vedoucí spolku k tomu dodává: *“ Na konci každého síťového setkání bylo potřeba si být jistý, zda je nějaká další osoba, kterou je do síťového setkání potřeba přizvat a zda byl zájem o další setkání, případně byl domluven termín takového setkání.“*

Bezprostředně po síťovém setkání byla pracovníkům poskytnuta intervize. Cílem intervize bylo, aby pracovníci reflektovali proces tohoto setkání a mohli si určit procesní oblasti, na které by si měli příště dát pozor. V těchto setkáních měli pracovníci prostor pro reflexi vlastních prožitků během síťového setkání. Ve čtvrté fázi realizace OD proběhlo předání informací casemanagerovi o tom, zda a kdy bude další setkání. Vedoucí služby neopomněla na podporu pracovníkům, protože metoda OD měla být také nástrojem prevence syndromu vyhoření.

Pracovní název této úrovně implementace byl – Intervize v duchu OD.

Vedoucí k tomu dodává: *„Byl to prostor, ve kterém se pracovníci měli za použití metody Otevřeného dialogu, anebo alespoň principů Otevřeného dialogu, zabývat tématy spojenými s týmem pracovníků, klientskými kauzami anebo organizací, jako takovou.“*

#### Kritéria hodnocení implementace metody OD

Pro zhodnocení, zda je metoda implementovaná si v organizaci zvolili 4 kritéria:

- Prvním kritériem bylo zavedení principů OD metodik a standardů kvality. Byl vytvořen plán, který obsahoval čísla standardů a co se v nich bude aktualizovat, harmonogram práce a odpovědnost za tuto fázi implementace.
- Druhým kritériem bylo vytvoření plánů na připomínkování změn od jednotlivých pracovníků a společná schůzka ohledně jednotlivých celků ve standardech.
- Třetím kritériem bylo zjištění míry používání OD, která se zjišťovala pomocí náslechnů při práci s klientem.
- Čtvrtým kritériem byla zpětná vazba od pracovníků, kterou podávali dle základních kritérií, zda a jak se jim OD daří uplatňovat. K tomu se vedoucí spolku vyjádřila: *„Zpětnou vazbu podávali dle základních kritérií tak, aby byla co nejvíce aktuální, případ tedy nebyl starší tři měsíců,*

*adresná to znamená že, prípad byl přiřazen ke konkrétnímu klientovi, konkrétní to znamená přesný popis uplatnění principů a dále uveden cíl pro další období, co v něm bylo potřeba zlepšit, či si zopakovat.“*

#### Četnost provádění hodnocení

Formativní hodnocení v organizaci se provádí jednou za čtvrt roku a jedenkrát za půl roku se provádí celkové hodnocení procesu zavádění, které souviselo i s projektem Zkvalitnění služeb. Projekt byl použit na financování zavádění OD. Neformální hodnocení zpětnou vazbou se provádí průběžně. Součástí hodnotícího procesu byly také intervize.

#### Další metody pro ověřování naplnění cíle

Pro ověřování naplňování cíle si v organizaci stanovili další tři metody. První metodou byla intervize. Té se mohli účastnit casemanager, metodik a další aktéři podílející se na případu.

Druhou metodou bylo průběžné využití zpětné vazby od vedoucího služby k pracovníkům a od metodika, kterému i bez jeho přítomnosti mohli pracovníci posílat dotazy. V období pandemie Covid 19 se pracovníci s metodikem setkávali prostřednictvím online platformy Zoom, kde si sdělovali další případy a otázky.

Jako třetí metodu použitou pro ověřování naplnění cíle byla externí evaluace, která zhodnocovala celkově procesy v rámci projektu. Část evaluace se vždy zaměřovala na implementaci OD. Vedoucí k tomu dodává: *„V praxi to znamenalo, že externí evaluátor přijel na místo výkonu naší práce a pomocí brainstormingu, focus groups a i studiem materiálů zjišťoval, zda je zavádění této metody úspěšné.“*

Pro naplnění cílů byl v organizaci napsaný návazný projekt a ve spolupráci s Univerzitou Palackého v Olomouci začala tvořit časosběrný dokument, ve kterém bude spolek několik let reflektovat zavádění metody do její praxe.

- **Dlouhodobý cíl č. 2 - Organizace má zpracované postupy práce dle principu OD a dle nich pracovníci postupují.**

V roce 2020 si v organizaci vytvořili plán zpracování různých postupů z principů OD a po čtvrt roce proběhlo ověřování, jestli se zpracované postupy daří realizovat. Pokud bylo potřeba něco konzultovat nebo s něčím pomoci byl k dispozici metodik. V uvedeném roce se soustředili především na standard č. 1 a 2. Zaměstnanci začali docházet na výcvik. Vedoucí spolku konstatuje: *“ No, „docházet“ spíše částečně – ještě jsme byli v online prostředí. Potom když v roce 2021 se vše kolem epidemie trochu uvolnilo, tak se mohli i setkávat a určitě kdybychom v roce 2020 ještě neměli zachycené všechny drobné nuance v naší praxi, i když jsme si naplánovali, že během listopadu, prosince 2020 zoládneme aktualizovat pomocí OD standard č. 1 a 2 a jejich jednotlivé kategorie, tak se nám stávalo, že té práce v době covidu bylo tolik, že zůstala aktualizace trošku upozaděná.“*

Práce probíhala intenzivně v online prostředí společně s pracovníky, pro které to bylo velmi náročné vzhledem k tomu, že rozvíjeli službu, zároveň se školili na OD, a ještě museli zvládat přímou práci s klienty.

Vzhledem k tomu, že v roce 2021 se opatření ohledně pandemie Covid 19 začala zmírňovat, mohli v organizaci naplánovat velké množství aktivit v podobě síťových setkání, případových intervizí a dalších. Navíc to byl rok, kdy končil výcvik v OD a jak dále vedoucí spolku uvádí: *“ My jsme museli i myslet na to co bude dál. Abychom si udrželi vše v té kvalitě, kterou ten Otevřený dialog naši organizaci přinesl. A také jsme už mysleli na rok 2022 kde jsme chtěli udržet minimálně pozici metodika, kdy má končit evropský projekt a přemýšlíme o tom, kde vlastně najít finanční prostředky na udržení té metodické podpory což pro naše pracovníky bylo velmi důležité. Takže co se týče roku 2021 tak jsme měli velké množství úkolů a plnili jsme jednotlivá kritéria. Pokud vedoucí služby nebo pracovníci potřebovali s něčím pomoci, byl k dispozici metodik, popřípadě co se týče standardů kvality tak jsem vlastně mohla pomáhat i já, která vlastně původně ty standardy kvality pro SAS vytvořela.“*

V roce 2022 čekalo organizaci ukončení projektu a ostrý start všech postupů, kdy už neměli jen aktualizovat, ale už měli zveřejňovat, minimálně pro pracovníky, postupy v konečné verzi, což se podařilo.

Na začátku roku 2022 ve spolku zintensivnili práci na jednotlivých postupech, které nebyly dostatečně vyzkoušené a poté napsali návazný projekt na metodickou podporu do poloviny roku 2023. Vedoucí spolku k tomu dodává: *„Takže se nám podařilo udržet metodickou podporu, jezdit na vzdělávání – například naši kolegové byli na víkendovém setkání ještě s dalšími lektory, kteří se zabývají praxí v Otevřeném dialogu. Tam si pracovníci mohli sdílet jednotlivé případy, popřípadě reflektovat, jak se vlastně celkově v tom Otevřeném dialogu cítí a pokračovalo i natáčení našeho časosběrného dokumentu. A to víkendové školení jsme brali i jako formu teambuildingu a prevence syndromu vyhoření.“*

Na konci roku 2022 měli v organizaci zpracované postupy dle principů OD. Probíhá průběžné ověřování, jestli pracovníci podle nich postupují. Ověřování, zda postupy, které byly aktualizovány se uplatňují v praxi, probíhá nahlížením do databáze organizace (záznamové databáze Aurum), nebo zpětnou vazbou, dále intervizí a náslechy. Náslechy probíhají tak, že vedoucí služby je přítomná u konzultačního rozhovoru s klientem.

- **Dlouhodobý cíl č. 3- Pracovníci SAS a návazných služeb spolupracují na klientských kauzách metodou OD**

Jedním z důvodů, proč začali uvažovat o OD bylo zvýšení spolupráce a návazných služeb na klientských kauzách. Protože má organizace pobočky ve více městech, nebyla spolupráce jednoduchá. Dalším důvodem použití OD bylo, aby pracovníci jednotlivých poboček mezi sebou pracovali efektivně, protože se jim to ne vždy dařilo. K tomu se vedoucí spolku vyjádřila: *„Spolupráce na jednotlivých kauzách se v rámci ukázala jako nejtvrdějším oříškem celého našeho procesu, protože u některých poboček se nám stávalo, že byly spíše konkurenční, než aby spolu spolupracovali. Měli jiné cílové skupiny, ale podobná témata v práci s klienty. Šlo nám hlavně o spolupráci sociálně aktivizační služby*

*a sociálně právní ochrany, kterou jsme měli vyčleněnou zvlášť a interně jsme pilotovali, zda rozdělení této agendy bude mít nějakou budoucnost pro celkové fungování organizace.“ Spolupráce se dařila jen minimálně. Na začátku zavádění metody OD se očekávalo, že proběhne větší spolupráce, a to jak na síťových setkání, tak na intervizích. V organizaci se rozhodli, že pověření k sociálně právní ochraně dětí nebudou vyčleňovat na samostatnou pobočku, ale na pobočce SAS bude zároveň pracovník sociálně právní ochrany dětí. Vedoucí spolku dodává: „Už to není tak že, by ty pobočky byly zcela oddělené. Myslíme si, že jsme se pokusili o rozdělení těch jednotlivých agend a případů a zároveň o spolupráci metodou Otevřený dialog, a to v praxi nebylo úspěšné. Jestli to bylo osobnostním nastavením pracovníků nebo nesprávným nastavením procesů nebo celkově složitosti metody Otevřený dialog, to už zpětně teď nedokážeme říct. Tím, jak se ty agendy překrývají, je skutečně lepší, když je ten pracovník přímo na pobočce, kde je sociálně aktivizační služba.*

*V důsledku pracovníci, jejich případy a agenda budou srozumitelnější i pro další organizace. Vyčleňovat pobočku v sociálně právní ochrany se ukázalo jako slepá ulička a budeme dál pokračovat spíše formou společných kanceláří.“*

## **2. Jaká jsou úskalí a rizika při implementaci metody otevřený dialog v organizaci Ecce Homo?**

Na druhou výzkumnou otázku mi vedoucí spolku odpověděla že: *„největším rizikem a úskalím v roce 2020 byl nezájem pracovníků.“* Spolu s metodikem chtěli zavádět OD z toho důvodu, že to bude něco nového a úžasného, co dokáže nastartovat lepší náladu v SAS, a zároveň se pracovníci naučí terapeuticky pracovat. Vedoucí spolku konstatuje že: *„Od pracovníků jsme cítili i určité obavy – někteří pracovníci byli i „zakořenění“ ve své rutině, kdy vlastně už si o práci mysleli své a říkali si, že v jejich praxi je nic nepřekvapí. A že všechno už umí.“*

V organizaci také proběhly rozhovory s pracovníky na téma, proč se učit metodu OD, k čemu je dobrá, když základem metody je pouze povídání. Dle

vedoucí to byla výzva, jak namotivovat pracovníky, aby do výcviku v OD šli s chutí.

V druhé vlně pandemie Covid 19 začínali v organizaci s OD v online podobě. To bylo pro všechny velmi stresující, protože představa toho, že budou muset zkoušet rozhovory a konzultace online nebo jen s jedním z kolegů, nebyla příliš povzbuzující. Takže na začátku bylo důležité udržet dobrou náladu a pozitivní přístup k OD.

Další obavu měli z toho, že klienti nebudou mít zájem o techniku OD, nebo nebudou chtít s touto metodou pracovat, protože zrovna síťová setkání nejsou pro klienty jednoduchá. Klienti se musí plně otevřít a důvěřovat všem aktérům toho setkání, a ne pro každého klienta je to vhodné. Základní principy rozhovoru se začaly používat u všech.

Klientům se velmi líbilo vytvoření konzultačních místností, kde byl vybudován příjemný prostor pro řešení případů a setkání.

Rok 2021 byl velmi náročný množstvím úkolů. V organizaci aktualizovali pracovní postupy, zaváděli je do praxe a současně se pracovníci zaučovali v OD a zároveň se nesměla snížit kvalita přímé práce s klienty. To vše navíc ztěžovala pandemie Covid 19. Vedoucí organizace dále konstatuje: *„Byli jsme si vědomi toho že rok 2021 byl velmi náročný a pokud se objevovala předtím únava z toho, že sociální služba zabředla do rutiny, tak naopak roce v 2021 a to bylo tak dynamické a turbulentní, že se objevila únava z toho, že máme spoustu úkolů a nevíme, kam dříve skočit.“*

V roce 2022 si v organizaci začali klást otázky, co bude po ukončení projektu, jestli bude i dále v organizaci metodik, zda se bude nadále evaluovat zavádění metody atd. Protože si byli vědomi toho, že se budou dále rozvíjet a zkvalitňovat, napsali návazný projekt.

Vedoucí také uvedla: *„Bohužel v roce 2022 nás zasáhla i fluktuace pracovníků, a tak jsme se rozhodli i nováčky v OD vzdělávat. Další pracovníci, kteří přichází do našeho*

týmu, budou absolvovat výcvik v OD, takže tu praxi neopouštíme ani při fluktuaci pracovníků a skončení projektu.“

## **6.2 Reflexe pracovníků (ohnisková skupina)**

### **3. Jak hodnotí pracovníci, kteří jsou proškolení pro metodu Otevřený dialog, využitelnost získaných dovedností v praxi?**

V rámci třetí výzkumné otázky bude realizovaná ohnisková skupina (focus group) s vybranými pracovníky, kteří absolvovali výcvik techniky Otevřený dialog.

#### Rok 2020

Podzim roku 2020 byl pro pracovníky velmi rozporuplný.

Sociálně aktivizační služba měla z 50% nový tým a z 50 % velmi služebně starý tým. Takže jedna část měla ráda svou rutinu a druhá část týmu byla v obavách z toho, jak vlastně dělat sociální služby: „Co můžu dokázat, když jsem úplný nováček?“ Takže „skočit rovnýma nohama do zavádění“ této metody sociální práce bylo z jejich pohledu velmi zajímavé.

Na začátku zavádění vyvstaly i otázky typu: „Proč se cvičit v umění rozhovoru?“ nebo „Co bylo na mojí praxi špatného?“

Za nejhorší etapu pracovníci svorně považují nástup výcviku OD, kdy úvodní školení byla online. Věděli, že už museli začít na této metodě pracovat, ale online výcvik byl ze začátku opravdu katastrofa.

Začátek byl opravdu velmi těžký. Navíc se k výcviku přidala nutnost aktualizovat jejich metodiky. V tomto pracovníci velmi chválí pozici metodika a podporu vedení, a oceňují, že zavádění nebylo plánováno rychle. Náročné to bylo, ale podle pracovníků se to dalo v roce 2020 zvládnout.

Co se týče praxe, rok 2020 byl pouze startem, využitelnost nebyla hodnocena.



## Rok 2021

Pracovníci komentují: „A pokud jsme si mysleli, že rok 2020 a začátek výcviku Otevřeného dialogu byl velmi složitý, tak nám rok 2021 ukázal to, že si rozhodně toho nemáme mnoho plánovat.“

Pracovníci museli praktikovat přímou práci, do toho aktualizovali metodiky a už je rovnou i zavádět do praxe. Měli zkoušet zpětnou vazbu, intervize, síťová setkání, a ještě jezdit na výcvik v OD.

Celkově skupina uvádí, že rok 2021 byl opravdu velmi náročný jak fyzicky, tak psychicky. Protože udržet přímou práci a zároveň rozvíjet sociální službu v době pandemie Covid 19, bylo opravdu velmi stresující.

Naopak radost z toho že se jim podařilo dostat principy jak do metodik, tak do přímé práce s klientem, vyvažovala ten původní stres a obavy.

Harmonogram aktualizací, které společně s metodikem a vedením naplánovali, nebyl vždy dodržen, ale nebylo to vedením nebo metodikem bráno jako něco ohrožujícího. Spíše se upravovaly jednotlivé plány, než aby třeba zrychlovali činnost. Metodiky nebyly důležitější než klient. Pracovníci si ovšem byli vědomi toho, že je to jedna spojitá nádoba, že museli mít aktualizované metodiky, zkoušet je zavádět do praxe a zároveň sdílet tu praxi i na výcviku v OD.

Pro pracovníky bylo také velmi důležité přemýšlet o sociálních službách trošku jinak a soustředit se více na klienta a jeho vlastní zájmy v tom procesu než na jednotlivé úkony, které „já jako sociální pracovník musím udělat“.

Podpora metodika se objevuje stále jako stěžejní a určitě by ho ve službách chtěli ponechat i do dalších let. Co se ukázalo jako málo průchodné (možná i pandemií Covid 19) nebo možná tím že vlastně pobočky mají služby v jiných městech, tak jsou jako společná síťová setkání se všemi navazujícími službami. I společné intervize se nepodařilo plánovat v krátkých intervalech.

Podle pracovníků focus group byla metoda do praxe zaváděna a hodnocena kladně. I přes náročnost procesu se objevuje ve všech rozhovorech minimálně

snaha uplatňovat principy a další parametry OD. Síťových setkání je málo, což pracovníci zdůvodňují pandemií. Setkání, která proběhla, jsou ohodnocena jako velmi přínosná.

### Rok 2022

Pracovníci uvádí motto: „*Chceš-li boha rozesmát, řekni mu své plány*“.

Na jaře roku 2022 končil evropský projekt, takže musely být dodělané veškeré aktualizace v rámci metod práce s OD. Pracovníci hodnotí kladně, že po nastavení aktualizací, diskusích a zavádění do praxe, jsou metodiky hotové. Ale s tím, že vědí, že v sociální práci nikdy žádný standard není hotový, předpokládá se aktualizace zase na začátku příštího roku.

Standardy jsou aktualizované – pracovníci v tom vidí určitou jistotu, že teď už mají klid na přímou práci s klientem.

Hlavní přínos v zavedení OD vidí zaměstnanci hlavně v tom, že začali vést rozhovory s klienty pomocí nových otázek (jaké to bude, až problémová situace skončí), méně je úkolují (např. již nepoužívají: je nutné udělat to a to, zajděte si tam a tam) a více se zaměřují na to, co klienti v této fázi řešení otázek chtějí dělat. Stali se průvodci v řešení situace, ne nositeli absolutní pravdy. Pracovníci pečlivě vybalancovali podporu, kde nejsou kontrolujícím elementem, ale skutečně vedou dialog i za cenu toho, že cesta, kterou si klient vybere, nepovede k jednoznačnému úspěchu, či ta cesta bude delší, než kdyby ho direktivně vedli.

Dle pracovníků klienti také velmi oceňují vybudování nových konzultačních místností, tedy příjemné prostředí pro rozhovory a bezpečný prostor pro sdělování obav z procesu i životní situace.

Poté co začala válka na Ukrajině, pracují zaměstnanci s ukrajinskými uprchlíky a v jejich případě se dá uplatňovat jen velmi málo z OD.

Každopádně u stávajících (českých) klientů, je už OD zakotvený ve všech konzultacích a rozhovorech.

Do budoucna by pracovníci chtěli posílit práci s OD hlavně v setkání multidisciplinárních týmů (nejen uvnitř organizace, ale i s dalšími partnery).

### **6.3 Shrnutí hlavních výstupů výzkumného šetření**

Ve spolku Ecce Homo se rozhodli pro implementaci nové metody OD z důvodu změny v přístupu ke klientovi. Technika OD je také určena pracovníkům spolku, u kterých hrozil syndrom vyhoření, jak jsem se již zmínila v úvodu teoretické části. V empirické části jsem zjistila, že někteří pracovníci prostřednictvím techniky OD dostali nový náboj do práce s klienty a že jako prevence před syndromem vyhoření jim slouží školení, které jim umožňuje praxi sdílet a rozvíjet ji jako dialogickou.

Dle vedoucí spolku je sociální práce, jak jsem již uvedla v teoretické části ve 3. kapitole, prostřednictvím metody OD více respektující, zplnomocňující, efektivní a zaměřuje se nejen na řešení konkrétních problémů, ale také na kvalitu života. V teoretické části ve druhé kapitole jsem popsala službu a činnosti SAS a také její poslání, kde se uvádí, jak pomoci sociálně znevýhodněným rodinám. Podle vedoucí spolku je uvedené poslání služby v souladu s metodou OD. Z těchto důvodů je vhodná pro klienty SAS, které tvoří rodiny s dětmi ohrožené dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy. Těmto jevům jsem se věnovala v první kapitole.

V organizaci Ecce Homo se při implementaci nové sociální metody OD řídili podle zásad strategického plánování, které je podle Pelclové (2013) vhodnou metodou při uskutečňování změn směřování organizací, které poskytují sociální služby, jak jsem popsala v teoretické části ve 4. kapitole.

První výzkumná otázka se týkala průběhu realizace dlouhodobých cílů v organizaci. Pelclová (2013) konstatuje, že nejnáročnější částí strategického plánu je správné naplánování dlouhodobých cílů. Organizace si vytyčila 3 dlouhodobé cíle.

Prvním dlouhodobým cílem je, že pracovníci služby a návazných služeb implementují metodu OD do své praxe.

Implementace měla 4 fáze:

1. Vytipování oblastí ve standardech, kde byly nutné udělat úpravy.
2. Použití metody OD v rámci klientské práce.
3. Vytipování klientů vhodných pro metodu OD a svolání síťového setkání v souladu s pravidly OD, které jsem popsala v teoretické části ve 3. kapitole. Intervize pracovníků po síťovém setkání.
4. Předání informací casemanagerovi o termínu dalšího setkání.

Pro zhodnocení, zda je metoda implementována si v organizaci zvolili 4 kritéria:

- Prvním kritériem bylo zavedení principů OD, metodik a standardů kvality.
- Druhým kritériem bylo vytvoření plánů na připomínkování změn od jednotlivých pracovníků a společná schůzka ohledně jednotlivých celků ve standardech.
- Třetím kritériem bylo zjištění míry používání OD.
- Čtvrtým kritériem byla zpětná vazba od pracovníků.

V teoretické části ve čtvrté kapitole cituji Pelclovou (2013), která se vyjadřuje o tom, že efektivita cílů je zajištěna skrze naplňování kritérií SMART/SMARTER. Kritéria, které si stanovila organizace, byla v souladu s kritériem SMART. Byla konkrétní, měřitelná, dosažitelná a opakovaně hodnotitelná – formativní hodnocení v organizaci se provádí jednou za čtvrt roku a jedenkrát za půl roku se provádí celkové hodnocení procesu zavádění. Kritéria byla tedy splněna.

Pro ověřování naplňování cíle si v organizaci stanovili další tři metody. První metodou byla intervize. Druhou metodou bylo průběžné využití zpětné vazby

od vedoucího služby k pracovníkům a od metodika. Třetí metodou byla externí evaluace, kdy externí evaluátor zjišťoval úspěšnost zavádění metody OD.

Podle druhého dlouhodobého cíle má organizace zpracované postupy práce dle principu OD a dle nich pracovníci postupují.

V roce 2020 měli v organizaci vytvořený plán různých postupů z principů OD a po čtvrt roce proběhlo ověřování, zda se zpracované postupy daří realizovat. Ke konzultacím byl k dispozici metodik. Zaměstnanci měli docházet na výcvik, ale z důvodu pandemie Covid 19 probíhal v online prostředí. Tím ve spolku dokázali, že mají fungující, komunikační strategii a dovedou využít technologie a přenosu nových poznatků z oboru, což je podle Pelclové (2013) organizační předností. Dopad pandemie Covid 19 na zavádění OD také potvrdil konstatování Molka (2019), které také uvádím v teoretické části ve 4. kapitole, a to, že prvky vnějších faktorů nelze kontrolovat a organizace může na ně jen reagovat.

V roce 2021 se uvolnila opatření ohledně pandemie Covid 19 a ve spolku mohli naplánovat množství aktivit v podobě síťových setkání, případových intervizí atd. V roce 2022 organizaci končil grant a z důvodu důležitosti pro zaměstnance potřebovali udržet pozici metodika. V organizaci tedy přemýšleli, kde najít finanční prostředky. Problém týkající se finančních prostředků patří do ekonomických faktorů ve STEP analýze, kterou uvádím podle Pelclové (2013) v teoretické části ve 4. kapitole.

Na konci roku 2022 měli v organizaci zpracované postupy dle principů OD, principy OD jsem popsala v teoretické části ve 3. kapitole. Probíhá průběžné ověřování, jestli pracovníci podle nich postupují. Ověřování, zda postupy, které byly aktualizovány, se uplatňují v praxi, probíhá nahlížením do databáze organizace nebo zpětnou vazbou, dále intervizí a náslechy.

Dlouhodobý cíl č. 3 je zaměřen na spolupráci pracovníků SAS a návazných služeb na klientských kauzách metodou OD.

Jedním z důvodů, proč v organizaci začali uvažovat o OD, bylo zvýšení spolupráce návazných služeb na klientských kauzách. Především šlo o spolupráci SAS a sociálně právní ochrany dětí, která byla vyčleněna zvlášť. Spolupráce se moc nedařila, na začátku zavádění OD se očekávala větší spolupráce na síťových setkání a intervizích. V organizaci se rozhodli, že sociálně právní ochranu dětí nebudou vyčleňovat na samostatnou pobočku, ale na pobočce SAS bude zároveň pracovník sociálně právní ochrany dětí.

Rozdělení jednotlivých agend a případů a zároveň spolupráce metodou OD nebylo v praxi úspěšné. Tím, jak se agendy překrývají, je lepší, když je pracovník přímo na pobočce, kde je SAS.

První dva dlouhodobé cíle se organizaci podařilo splnit. Naplnění třetího dlouhodobého cíle bylo neúspěšné. Podle Molka (2009), jak uvádím ve čtvrté kapitole teoretické části, zda bude organizace úspěšná či neúspěšná při naplňování cílů, významně ovlivňuje to, jestli dokáže dostatečně informovat své pracovníky a jestli je dokáže nadchnout natolik, aby vynaložili dostatečnou píli k dosažení společného cíle.

Druhá výzkumná otázka se týká úskalí a rizik při implementaci metody otevřený dialog v organizaci Ecce Homo?

Podle vedoucí organizace největším rizikem a úskalím v roce 2020 byl nezájem pracovníků. Od pracovníků byly cítit obavy a nechuť se učit nové technice sociální práce, muselo jim být vysvětleno v čem spočívá metoda OD a že se naučí terapeuticky pracovat. Metodu OD jsem popsala v teoretické části ve 3. kapitole. Vedoucí musela pracovníky namotivovat, aby výcvik metody OD absolvovali s chutí.

Další úskalí při implementaci OD v organizaci byla právě probíhající pandemie Covid 19, kvůli ní se výcvik metody OD uskutečňoval v online podobě, což bylo pro zaměstnance velmi stresující.

Dalším rizikem byl možný nezájem klientů o techniku OD, nebo nechuť s touto metodou pracovat kvůli síťovému setkání. Popsala jsem ho v teoretické části ve 3. kapitole, které není pro klienty jednoduché, protože se klienti musí plně otevřít a důvěřovat všem aktérům setkání, a ne pro každého klienta je vhodné. Základní principy rozhoru se začaly používat u všech klientů. Síťové setkání a principy rozhovorů jsem popsala v teoretické části ve 3. kapitole.

Rok 2021 byl náročný na množství úkolů, aktualizovaly se pracovní postupy. Zaváděly se do praxe a současně se pracovníci zaučovali v OD a zároveň se nesměla snížit kvalita přímé práce s klienty. To vše navíc ztěžovala pandemie Covid 19. Dalším úskalím při implementaci byla tedy únava pracovníků.

Dalším rizikem při implementaci nové metody OD v organizaci v roce 2022 byla fluktuace zaměstnanců a obava z toho co nastane po ukončení projektu a jestli v organizaci zůstane i nadále metodik. V organizaci se rozhodli krizi vyřešit tím, že se rozhodli nováčky a další pracovníky, kteří přicházejí do jejich týmu v OD, vzdělávat. Organizace tedy praxi neopouští ani při fluktuaci pracovníků a skončení projektu.

Třetí výzkumná otázka se týká toho, jak hodnotí pracovníci, kteří jsou proškolení pro metodu OD, využitelnost získaných dovedností v praxi.

Na třetí výzkumnou otázku mi odpovídala ohnisková skupina, která se skládala z vybraných pracovníků, kteří absolvovali výcvik techniky OD.

V roce 2020 byl pro pracovníky nejtěžší absolvovat výcvik OD v online prostředí a k tomu se navíc přidala aktualizace jejich metodiky. Zavádění bylo

náročné, ale pracovníci ho zvládli. Díky metodikovi a podpoře vedení nebylo zavádění plánováno rychle.

Rok 2021 byl pro pracovníky velmi náročný psychicky i fyzicky, protože museli udržet přímou práci a zároveň rozvíjet sociální službu, a to vše v době pandemie Covid 19. Podařilo se jim dostat principy OD jak do metodik, tak i do přímé práce s klienty. Metodiky nebyly důležitější než klient. Pracovníci věděli, že musí mít aktualizované metodiky, zkoušet je zavádět do praxe a zároveň sdílet tu praxi i na výcviku v OD. Museli se soustředit dle principů OD, které jsem popsala ve 3. kapitole, více na klienta a jeho vlastní zájmy než na jednotlivé úkony. Podpora metodika je pro pracovníky stále důležitá.

Pro vedoucí organizace i pro focus group jsou společná síťová setkání se všemi navazujícími službami málo průchodná. I společné intervize se nepodařilo plánovat v krátkých intervalech.

Metoda byla zaváděna do praxe a hodnocena kladně. I přes náročnost procesu se objevuje alespoň snaha ve všech rozhovorech uplatňovat principy a další parametry OD. Síťových setkání bylo málo zřejmě z důvodu pandemie. Setkání, která proběhla, byla ohodnocena jako velmi přínosná.

Na jaře roku 2022 končil evropský projekt. Byly dokončené veškeré aktualizace v rámci metod práce s OD. Pracovníci hodnotí kladně, že jsou metodiky hotové.

Standardy jsou aktualizované, pracovníci se mohou věnovat plně přímé práci s klientem.

Pro pracovníky je hlavním přínosem v zavedení OD vedení otázek s klientem pomocí nových otázek, méně úkolování klienta a větší zaměření se na to, co klient v této fázi řešení otázek chce dělat. Pracovník provádí klienta v řešení situace, není jeho kontrolujícím elementem, ale vede s klientem dialog i za cenu toho, že řešení otázek, které si vybral klient, nepovede ihned k úspěchu a bude trvat déle než při direktivním vedení.



Klienti oceňují nové konzultační místnosti, ve kterých se cítí příjemně a bezpečně pro sdělování obav z procesu i životní situace.

U stávajících klientů, je už OD zakotvený ve všech konzultacích a rozhovorech.

Z praxe vyplývá, že metoda OD je zavedena a bude se dále rozvíjet. Některým pracovníkům OD pomohl najít novou jiskru v práci s klienty, kdy se nesoustředí na výsledky, ale na podporu klienta jako takového. V rámci prevence syndromu vyhoření uvádí jako výhodu školení, které jim umožňuje praxi sdílet a rozvíjet ji jako dialogickou.

.

## 7 Diskuse

Při zpracování empirické části jsem pracovala s odpověďmi na výzkumné otázky, které jsem získala pomocí kvalitativního šetření ve spolku Ecce Homo. Protože spolek je první v ČR, který se rozhodl metodu OD používat u rodin s dětmi, údaje, které jsem získala ohledně implementace nové metody nemohu porovnat s jinou organizací.

Při hodnocení výzkumu je důležité zohlednit fakt, že na jeho výsledky měla, dle mého názoru, vliv pandemie Covid 19, která v době, kdy ve spolku začínali s implementací nové metody OD, právě probíhala. Zkomplikovalo se tak školení pracovníků, které muselo probíhat v online platformě. Síťová setkání mohla probíhat až po uvolnění opatření ohledně pandemie Covid 19, čímž se průběh implementace zkomplikoval a zpomalil.

Myslím si, že ve spolku měli efektivně vytvořené postupy při implementaci, ať už to bylo strategické plánování, podle kterého se řídili a pomocí jeho některých principů si stanovili dlouhodobé cíle k zavedení nové metody OD, nebo práce metodika a externí evaluace. Přes veškeré překážky, které spolek při implementaci potkal, například se ze 3 dlouhodobých cílů nepodařilo naplnit 1 dlouhodobý cíl, spolek dokázal implementovat novou metodu OD a pomocí jeho principů již pracuje s rodinami s dětmi a bude se i nadále rozvíjet.

Přínosem metody OD pro spolek je, dle mého názoru, nový efektivnější přístup ke klientům, který je vede k samostatnosti a nalézání vhodného řešení jejich problémů dle principů OD. Pracovníci také získali novou chuť do práce. Školení v metodách OD jim slouží jako prevence před syndromem vyhoření.

Spolku Ecce Homo bych doporučila provést kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi klienty, ohledně jejich spokojenosti s novou metodou OD.

## 8 Závěr

Předložená bakalářská práce pojednává o Implementaci nové metody sociální práce Otevřený dialog v zapsaném spolku Ecce Homo Šternberk. V teoretické části jsem nejdříve popsala vztažné pojmy jako jsou ohrožení dlouhodobými nepříznivými sociálními jevy, kde jsem se soustředila především na špatné bytové podmínky, nezaměstnanost, zadluženost a ohrožení vývoje dětí ze sociálně znevýhodněných rodin. Dále jsem ze vztažných pojmů popsala pomoc sociálně znevýhodněným rodinám v rámci SAS, kde jsem charakterizovala SAS a její základní činnosti. V poslední kapitole teoretické části jsem představila novou metodu sociální práce Otevřený dialog a poté jsem popsala metody strategického plánování, podle kterých se spolek Ecce Homo Šternberk řídil při implementaci nové metody Otevřený dialog.

V teoretické části jsem pracovala s odbornou literaturou a dalšími odbornými zdroji.

Empirická část vychází z podkladů teoretické části.

Ve výzkumu, který probíhal kvalitativní formou, jsem si stanovila 3 výzkumné otázky, na první 2 mi odpovídala vedoucí spolku a na 3. mi odpovídala focus group, která byla složena z pracovníků spolku. Cíl výzkumu mé bakalářské práce byl naplněn. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda se spolku Ecce Homo daří realizovat dlouhodobé cíle, které mají vést k zavedení nové metody sociální práce Otevřený dialog v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi.

První výzkumná otázka se týkala 3 dlouhodobých cílů, které si organizace stanovila k zavedení metody Otevřený dialog. První dva cíle byly naplněny: pracovníci implementovali metodu Otevřeného dialogu do své praxe a organizace zpracovala postupy práce dle principů Otevřeného dialogu a podle těchto principů postupují. Třetí dlouhodobý cíl se naplnit nepodařilo.

Pracovníkům SAS a návazných služeb se nedařila spolupráce na klientských kauzách metodou Otevřený dialog.

Druhá výzkumná otázka se týkala toho, jaká byla úskalí a rizika při implementaci metody Otevřený dialog v organizaci Ecce Homo. Zjistila jsem, že rizika a úskalí byla především pandemie Covid 19, možný nezájem klientů o novou techniku Otevřený dialog, fluktuace zaměstnanců a obavy z toho, zda po ukončení projektu zůstane v organizaci metodik, který byl pro zaměstnance důležitý.

Třetí výzkumná otázka se zabývala tím, jak pracovníci, kteří byli proškoleni pro metodu Otevřený dialog, hodnotí využitelnost získaných dovedností v praxi. Pracovníci hodnotí kladně především to, že mohou využít v praxi vedení rozhovorů s klienty pomocí nových otázek, méně klienty úkolují a více se zaměřují na to, co klient v této fázi řešení otázek chce dělat. Nepřístupují ke klientům direktivně, ale dialogicky a jsou spíše jeho průvodci.

Ve výzkumu jsem došla k závěru, že přesto, že se spolku nepodařilo naplnit jeden z dlouhodobých cílů, je metoda Otevřený dialog zavedená a pracovníci ji využívají v práci s klienty.

Spolek Ecce Homo se tak stal průkopníkem této metody v rámci SAS při práci s rodinami s dětmi. Myslím si, že metodou Otevřený dialog by se mohly inspirovat i jiné organizace.

## Seznam zdrojů:

- Felcmanová, L., & Habrová, M. (2015). *Katalog podpůrných opatření: dílčí část: pro žáky s potřebou podpory ve vzdělávání z důvodu sociálního znevýhodnění*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- GAC spol.s.r.o., (2015). *Analýza sociálně vyloučených lokalit*. Citováno 11.listopadu 2022. Dostupné z: \*Analyza socialne vyloucenych lokalit GAC
- Haarakangas, K., Seikkulla, J., Alakare, B., & Aaltonen, J. *Otevřený dialog: Přístup k psychoterapeutické práci s psychózami v severním Finsku*. Citováno 7.srpna 2022. Dostupné z: <https://systemika.g-i.cz/record/1707?ln=cs>
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál
- Mareš, P. (1994). *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha, Sociologické nakladatelství
- Maříková, H. (2017, 11. prosince). *Sociologická encyklopedie. Nezaměstnanost*. Sociologický ústav AV ČR, V.V.I. Citováno 8. prosince 2022. Dostupné z: [Nezaměstnanost – Sociologická encyklopedie \(cas.cz\)](#)
- Mašatová, K. (2022, 5. dubna). *Šance dětem. Nevyhovující bytové podmínky*. Citováno 12. prosince 2022. Dostupné z: [Nevyhovující bytové podmínky | Šance Dětem \(sancedetem.cz\)](#)
- Matoušek, O. (2008). *Metody a řízení sociální práce (Vyd. 2.)*. Portál
- Ministerstvo financí ČR (2019, 18. března). *Finanční gramotnost aneb Proč se finančně vzdělávat?* Citováno 20. února 2023. Dostupné z: [Zadlužení a předlužení | Rodinné finance | Ministerstvo financí ČR – proč se finančně vzdělávat? \(mfcr.cz\)](#)
- Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb*. Praha, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Strategie sociálního začleňování 2021-2030*. Citováno 1.března.2023. Dostupné z: [\\*f3290708-edac-c579-05d5-92ae8cf872c2 \(mpsv.cz\)](https://www.mpsv.cz/f3290708-edac-c579-05d5-92ae8cf872c2)

Národní pedagogický institut ČR (2021, 28. července). *Sociální znevýhodnění*. Citováno 1. března 2023. Dostupné z: [Sociální znevýhodnění | Zapojmevsechny.cz \(zapojmevsechny.cz\)](https://www.zapojmevsechny.cz)

*Otevřené dialogy v praxi*. (2017). Jeseník: Zahrada 2000.

Pelclová, T. (2013). *Úvod do strategického plánování pro poskytovatele sociálních služeb*. Centrum pro komunitní práci

Seikkulla J., & Arnkil, T.E. (2013). *Otevřené dialogy. Setkávání sítě klienta v psychosociální práci*. Brno: Narativ

Spolek Ecce Homo Šternberk (2019 a). *OPZ projekty*. Citováno 2022, 8. května. Dostupné z: [OPZ Projekty | Spolek Ecce Homo Šternberk](https://www.opzprojekty.cz)

Spolek Ecce Homo Šternberk (2019 b). *Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi*. Citováno 2022, 8. května. Dostupné z: [Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi | Spolek Ecce Homo Šternberk](https://www.sociálněaktivizacni.cz)

Spolek Ecce Homo Šternberk (2019 c). *Spolek Ecce Homo*. Citováno 2022, 8.ledna. Dostupné z: [Spolek Ecce Homo Šternberk](https://www.spolek-ecce-homo.cz)

Standardy kvality organizace Ecce Homo Šternberk, z.s. (2019) – interní materiály (neveřejný dokument).

Školský zákon 561/2004, část první § 16

Švaříček R., & Šedřová K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Turková, L. (2019) *Otevřený dialog*. In: Majetny, J., & Pustówka, T. A Kol. *Setkání okolo dítěte – praktická příručka*. (s. 30-33) Český Těšín, Naše Rovnováha, z.s.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů