

**Přístup pracovníků vybraného zařízení
sociálních služeb ke klientům v kontextu
implementace Standardů kvality**

Libor Musil
Kateřina Kubalčíková
Jana Havlíková

VÚPSV, v.v.i. Praha
2009

Publikace byla schválena ediční radou ve složení:

doc. Ing. Ladislav Průša, CSc. (VÚPSV, v.v.i. Praha)

Ing. Martin Holub, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)

Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)

Ing. Robert Jahoda, Ph.D. (MU Brno)

Ing. David Prušvic, Ph.D. (MF ČR)

Ing. Jan Mertl, Ph.D. (VŠFS Praha)

Ing. Jan Molek, CSc. (JU, České Budějovice)

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.

Praha 2, Palackého náměstí 4

jako svou 388. publikaci

Vyšlo v roce 2009, 1. vydání, náklad 220 výtisků, počet stran 66

Tisk: VÚPSV, v.v.i.

Recenze: PhDr. Pavel Horák, Ph.D. (FSS MU Brno)

Mgr. Petr Hanuš (MPSV)

PaedDr. Miroslav Pilát, Ph.D. (Magistrát města Olomouce)

ISBN 978-80-7416-036-3

<http://www.vupsv.cz>

Abstrakt: Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality

Reforma sociálních služeb v ČR, zvláště přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a v jeho rámci specifického nástroje dosahování kvality - Standardů kvality sociálních služeb, vnesla do poskytování těchto služeb nové principy. V této studii se zaměřujeme na ty změny, které požadavek naplňování nových principů vyvolal v kultuře poskytování sociálních služeb. Předložené závěry jsou založeny na empirickém šetření „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního neziskového subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“. Cílem kvalitativní případové studie realizované v letech 2007 až 2008 bylo mj. popsat a pochopit působení Standardů kvality na kulturu poskytování sociálních služeb ve vybrané poskytovatelské organizaci. Pro realizaci případové studie byla zvolena nestátní nezisková organizace, resp. v rámci této organizace zřizovaná služba azylový dům pro osoby bez přístřeší. Jak ukázaly výsledky terénního šetření, snaha managementu aplikovat Standardy kvality v přímé péči přinesla řadovým pracovníkům požadavek změnit jejich přístup ke klientům: nově mají tito pracovníci uplatňovat individuální a rovnocenný přístup. Naše zjištění poukazují na to, že převedení nového přístupu do praxe je dlouhodobým procesem, který zahrnuje postupné přetváření nejen navyklých postupů a metod práce s klientem, ale i zažitých zvyklostí v oblasti interakcí mezi pracovníky v přímé péči a v neposlední řadě též v oblasti organizace práce a podpory řadových pracovníků, např. vyvolává potřebu intenzivnějšího metodického vedení a dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Zaznamenali jsme také dilemata, kterým jsou pracovníci v každodenním kontaktu s klienty vystavováni a jež řeší, resp. snaží se jejich přímému řešení vyhnout.

Klíčová slova: sociální služby; azylový dům; standardy kvality; kultura poskytování; dilemata

Abstract: Effect of the Quality Standards Implementation on the Approach of Social Service Workers to Clients in a selected provider organisation

There is an ongoing transformation process in social services in the Czech Republic. In particular the adoption of Act No. 108/2006 Coll. on social services and specific Quality Standards within its framework put new principles into providing of social services. The aim of this study is to address the challenges to the culture of provision of social services originated in requirement to employ the new principles. Our findings are based on the results of research into the "Use of Quality Standards in the Policy of a Selected Non-Governmental Organisation and its Effect on the Approach of Social Service Workers to Clients". The objective of the qualitative case study carried out in 2007 and 2008 was i.a. to describe and understand the effects of implementation of Quality Standards on the culture of provision of social services in a selected provider organisation. A non-governmental organisation was selected for the realisation of the case study, specifically a service established within the organisation, a shelter for homeless. As the results of field survey showed, the management's ambition to implement the Quality Standards into direct care brought for the front-line workers demand to change their approach to clients - in terms of an individual and partnership approach. The results point out that translation of this approach into everyday practice is a long-lasting process. This process requires piecemeal changes both in accustomed methods of everyday interactions with clients and workmates and in work conditions and personal management, i.e. greater support to social service's workers by supervision and further education. We also present some dilemmas which experience these workers in providing their services.

Key words: social services; shelter; quality standards; culture of provision; dilemmas

Obsah

Úvod	7
1. Organizační a obsahové aspekty poskytování zkoumané sociální služby ..	12
2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení	15
2.1 Kolektivní preference pracovníků v Organizaci	15
2.2 Typizace role pracovníků v přímé péči v Organizaci.....	21
2.2.1 Typizace role sociálního pracovníka	21
2.2.2 Typizace role pracovníka v sociálních službách.....	23
2.2.3 Spolupráce různých pojetí sociální práce v rámci jednoho zařízení	27
2.3 Typizace klientů zkoumaného zařízení pracovníky v přímé péči.....	29
2.3.1 Ospravedlnění intervence typizací klienta	34
2.4 Vliv procesu zavádění Standardů kvality na pravidla jednání pracovníků služby vůči uživatelům	37
2.4.1 Využití individuálního plánu při práci s klienty	39
2.5 Shrnutí	44
3. Dilemata v přístupech ke klientům.....	46
3.1 Jednostrannost nebo symetrie ve vztahu s klientem	46
3.2 Materiální vs. nemateriální pomoc.....	49
3.3 Množství klientů vs. kvalita služeb a priority poskytování péče	50
3.4 Komu poskytnout službu a komu ne?	51
3.5 Bezpečnost pracovníků vs. princip partnerství a právo klienta na soukromí ...	53
4. Reflexe vlivu zavádění Standardů kvality na vybrané aspekty kultury poskytování účastníky workshopu	54
4.1 Význam zavádění Standardů kvality pro práci s klienty	54
4.2 Organizační změny v zařízení - spolupráce pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků při práci s klienty.....	58
Závěr.....	61
Literatura	64
Příloha	66

Úvod

Širší výzkumný záměr

Realizace výzkumného projektu „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“ byla zasazena do období krátce poté, co zákon o sociálních službách nabyl účinnosti. Výzkum se uskutečnil v letech 2007 až 2008. Sociální služby jako celek i jednotliví poskytovatelé sociálních služeb se v tomto období museli vyrovnávat s nároky a požadavky, které na ně kladla nová legislativa. Jedním z nástrojů politiky sociálních služeb, který byl uzákoněn, je soubor Standardů kvality sociálních služeb.

Výzkumný záměr kontinuálně navazoval na dříve realizované projekty. Jednak výzkum kultury vybraných poskytovatelských subjektů z let 2001 až 2003¹ a zejména pak na projekt z let 2005 až 2006 „Působení Standardů kvality sociálních služeb v období před jejich uzákoněním“, při jehož realizaci byl předmětem zkoumání subjekt (vybraná obec), jenž v rámci své vlastní politiky poskytování sociálních služeb usiloval o implementaci Standardů kvality.² Ve stávajícím projektu jsme pak analogicky zkoumali poskytovatelskou organizaci, jejíž politika sociálních služeb byla již ovlivněna povinností naplnit zákonem stanovené Standardy kvality. Konkrétně se jednalo o nestátní neziskový subjekt (dále jen Subjekt), který byl zřizovatelem většího počtu organizací a poskytovatelem širší škály druhů sociálních služeb.

Výzkumný cíl a organizace výzkumu

Naším cílem bylo popsat a pochopit proces působení tvorby a implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu na kulturu poskytování těchto služeb ve vybrané, Subjektem zřizované, poskytovatelské organizaci. Standardy kvality považujeme za nástroj politiky sociálních služeb, který takový potenciál ovlivňovat kulturu poskytování sociální služby má. V rámci projektu jsme se tedy zaměřili zejména na uplatňování a působení tohoto nástroje. Na základě tohoto předpokladu byla formulována hlavní výzkumná otázka, o jejíž zodpovězení jsme prostřednictvím zmiňovaného výzkumu usilovali. Otázka položená na počátku výzkumu zněla: *Jak implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu - a v jejím rámci zejména implementace Standardů kvality sociálních služeb - ovlivňuje kulturu poskytování sociálních služeb v konkrétní, politikou vybraného Subjektu ovlivňované, organizaci?*

Jak je patrné z výzkumné otázky, v tomto projektu jsme se postupně věnovali dvěma výzkumným problémům. Realizace první fáze výzkumu a zodpovězení otázek týkajících se implementace vlastní politiky sociálních služeb s důrazem na Standardy kvality představovala samostatný soubor poznatků přispívajících k pochopení mechanismů implementace konkrétního nástroje politiky sociálních služeb. Zároveň však byla

¹ Viz např. Viz např. Musil, L. - Hubíková, O. - Kubalčíková, K. Standardy kvality a kultura sociálních služeb. Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v Pečovatelské službě mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb? Závěrečná zpráva z případové studie. Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003a. 74 s. a Musil, L. - Hubíková, O. - Kubalčíková, K. Standardy kvality a kultura sociálních služeb: Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v domech na půl cesty mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb? Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003b. 79 s.

² Musil, L. et al. Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VÚPSV, v.v.i. (výzkumné centrum Brno), 2007. 68 s. ISBN 978-80-87007-56-3.

nezbytným východiskem pro uskutečnění druhé fáze výzkumu zaměřené na popsání a pochopení vlivu této implementace na to, jakým způsobem se Standardy kvality promítnuly či nepromítnuly do konkrétních přístupů ke klientům, a tedy do kultury poskytování služeb v dané organizaci, jenž byla vystavena vlivu politiky výše zmíněného vybraného zastřešujícího Subjektu.

Teoretická koncepce, se kterou jsme přistupovali ke zkoumanému tématu, vychází z předpokladu, že případná rezistence nebo naopak změna kultury poskytování, tj. změna představ pracovníků o žádoucím jednání při práci s klienty, je součástí procesu implementace politiky zastřešujícího Subjektu. To znamená, že:

- implementaci Standardů kvality, která je součástí implementace politiky zastřešujícího Subjektu (dále jen „implementace Standardů“), a kulturu poskytování sociálních služeb (dále jen „kultura poskytování“)³ jsme chápali jako fenomény, které se vzájemně ovlivňují - prostřednictvím působení implementace na pracovníky a jejich reakce na ni;
- implementaci Standardů a faktory, které ji ovlivňují, jsme považovali za kontext, v jehož rámci a pod jehož vlivem zůstává kultura poskytování více či méně rezistentní nebo se více či méně mění, a tím zpětně ovlivňuje výstupy implementace Standardů, a tím nepřímo i celý proces implementace Standardů;
- poznatky o kultuře poskytování jsme pak interpretovali jako poznatky o tom, jak specifický typ aktéra implementace Standardů - to je pracovník v přímé péči - reaguje na pojetí implementace Standardů a vstupuje tak do procesu implementace Standardů jako účastník - ať už oficiálně nebo neoficiálně, s jejich „zvnitřněním“ či „rezistentně“ apod.;
- rezistenci nebo změny kultury poskytování jsme dále chápali jako prvky strategie pracovníků coby aktérů implementace Standardů.

Předpokládáme, že poznatky o faktorech ne/souladu mezi prvky kultury poskytování, které uvedli pracovníci v rámci zkoumání rezistence a změn kultury poskytování, nám umožní propojit poznatky o „pojetí implementace“ a jeho faktorech a poznatky o rezistenci či změnách „kultury poskytování“.

Samotný výzkum tedy byl realizován ve dvou fázích. První fázi výzkumu se pak na analytické rovině jeví účelné rozdělit ještě do dvou dílčích etap: (a) V první etapě jsme se zabývali zkoumáním procesu implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu a současně faktorů implementace, které považovali klíčoví aktéři tohoto procesu za relevantní. (b) Druhá etapa byla zacílena na výzkum procesu implementace vlastní politiky vybraného Subjektu v rámci vybrané poskytovatelské organizace, jíž byl tento Subjekt zřizovatelem. Obě etapy nebyly striktně časově odděleny, resp. bylo užitečné při sběru a průběžné analýze dat přecházet od vybraného zastřešujícího Subjektu k poskytovatelské organizaci a zpět. Takto jsme získali komplexní pohled na implementaci politiky sociálních služeb ve vertikální úrovni.

³ Kultura poskytování osobních sociálních služeb je dosti komplikovaný pojem a má mnoho aspektů a dimenzí. Pro potřeby našeho výzkumu tímto termínem označujeme v každodenní praxi ustálené, psané i nepsané způsoby interakce s klienty a dalšími subjekty, které jsou pracovníci dané organizace zvyklí využívat, protože jim v běhu všedního dne umožňují spolupracovat při naplňování jejich osobních a kolektivních cílů a plnit dílčí úkoly vyplývající ze sdílení nebo respektování představ o účelu a postupu práce a nevystavovat se přitom konfliktům nebo dilematům. Kultura spočívá ve sdílení nebo kolektivním respektování představ o hodnotách, cílech společné práce a pravidlech chování vůči sobě navzájem, vůči klientům nebo dalším subjektům. Součástí takto chápané „kultury“ jsou i způsoby, jimiž pracovníci odůvodňují vhodnost užívání navykých způsobů interakce s klienty (dle Musil, L. Ráda bych Vám pomohla, ale... . Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9).

Druhá fáze výzkumu byla zaměřena na popis a pochopení vlivu této implementace na to, jakým způsobem Standardy kvality ovlivnily konkrétní přístupy ke klientům, a tedy kulturu poskytování služeb v dané organizaci, jenž byla vystavena vlivu politiky výše zmíněného zastřešujícího Subjektu.

Metodika

Z metodologického hlediska byl výzkumný projekt koncipován jako kvalitativní případová studie vybraného Subjektu a jím zřizované organizace poskytující sociální služby. I když s sebou případová studie nese určitá omezení, zejména co se týče možností zobecnění,⁴ na druhé straně umožňuje hlubší vhled do jevů, které nejsou na první pohled patrné. Náš výzkum se svým charakterem velmi blíží tzv. implementačním výzkumům, konkrétně analytické strategii přístupu „zdola-nahoru“.⁵ Jak upozorňuje např. Elmore,⁶ většina těchto výzkumů má charakter právě případových studií. V našem výzkumu se jednalo nejen o deskripci, ale především o hlubší a komplexní pochopení motivací, strategií a interakcí účastníků procesů iniciace, tvorby a implementace politiky sociálních služeb jak v širším kontextu Subjektu, tak v užším kontextu vybrané poskytovatelské organizace, jejímž zřizovatelem Subjekt byl.

Relevantní data byla shromážděna prostřednictvím hloubkových rozhovorů. Kromě toho jsme se na účastníky výzkumu opakovaně obraceli pomocí polostrukturovaných rozhovorů s následnými dotazy, které vyplynuly z předchozích zjištění. Jako zdroj dat nám rovněž posloužily písemné dokumenty různého druhu. V oblasti tématu změny kultury poskytování před a po zavedení Standardů kvality jsme zvolili retrospektivní metodu. Ta má svá omezení, nicméně na rozdíl od longitudinálních metod umožňuje postihnout ty aspekty změny, o nichž se pracovníci dlouhodobě a s odstupem domnívají, že zásadně ovlivnily jejich každodenní práci, kterou v Zařízení vykonávají.

Získané poznatky pak byly v závěrečné etapě realizace tohoto výzkumného záměru validizovány prostřednictvím cílené diskuse se zainteresovanými subjekty. V rámci workshopu „Faktory ovlivňující přístup k zavádění Standardů kvality v azylových domech pro osoby bez přístřeší - důsledky pro praxi“, který jsme pořádali v lednu 2009 na půdě FSS MU v Brně, jsme předložili závěry z výzkumu k diskusi zainteresované veřejnosti z řad poskytovatelů sociálních služeb, a to jak managementu, tak řadovým pracovníkům.⁷ Hlavním cílem tohoto workshopu bylo kritické zhodnocení našich závěrů, jejichž zpřesnění a rozšíření výstupů. Diskuse v rámci workshopu rovněž ověřila širší relevanci konkrétních výstupů naší případové studie. Z důvodů zajištění anonymity partnerů výzkumu byly ve všech citacích a odkazech v textu změněny názvy měst, organizací, osobní jména a příjmení a další potenciálně identifikující údaje.

⁴ Toto omezení případových studií lze do jisté míry kompenzovat ověřením závěrů studie v rámci diskuse s relevantními experty a lidmi, jejichž každodenní reality je zkoumaná problematika součástí. Této možnosti validizace získaných poznatků využil i náš výzkumný tým - viz dále.

⁵ Winkler, J. Implementace: Institucionální hledisko analýzy veřejných programů. Brno: Masarykova universita, 2002. 160 s. ISBN 80-210-2932-3.

⁶ Elmore, R. F. Backward Mapping: Implementation Research nad Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 1979, vol. 94, no. 4, s. 601-616.

⁷ Seznam účastníků workshopu viz příloha.

Výběr zkoumaného případu

Jak již bylo uvedeno výše, stávající projekt byl součástí dlouhodobého výzkumného záměru. Jedním z jeho cílů bylo prohloubení, rozvinutí a komparace⁸ našich již získaných poznatků, a to studiem jiného typu Subjektu. V letech 2005 a 2006 se jednalo o obec, jež uplatňovala vlastní politiku sociálních služeb. V roce 2007 a 2008 jsme naši pozornost záměrně soustředili na nestátní neziskový Subjekt, který byl zřizovatelem většího počtu organizací a poskytovatelem širší škály sociálních služeb. Druhým kritériem výběru pak bylo to, zda mezi organizacemi, které Subjekt zřizuje, jsou i takové, jež poskytují stejný druh sociální služby jako poskytovatelská organizace zkoumaná v rámci předchozího projektu. Hledali jsme tedy takový Subjekt, v jehož rámci jsou mj. poskytovány i pobytové sociální služby pro osoby bez přístřeší.

V první fázi terénního šetření, kdy jsme usilovali o zachycení vertikální roviny tvorby a implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu, představovali jednotky dotazování významní tvůrci a aktéři této politiky (tj. zástupci managementu Subjektu i jím zřizované poskytovatelské Organizace). Ve fázi druhé, zaměřené na zkoumání vlivu této vlastní politiky, a v jejím rámci uplatňování Standardů kvality, na přístup ke klientům a obecně kulturu poskytování sociálních služeb v poskytovatelské Organizaci byli dotazováni jak management Organizace, tak většina pracovníků v přímé péči (tj. všichni sociální pracovníci a polovina pracovníků v sociálních službách) a rovněž přibližně třetina klientů zkoumané služby (o zkoumané Organizaci viz kap. 1).

Obsah a účel studie

S ohledem na rozsah případové studie, jejíž součástí byla analýza jak na úrovni Subjektu (zřizovatele), vybrané Organizace (poskytovatele), tak také všech rozhodujících aktérů v rámci zkoumaného Zařízení (vedoucí, pracovníci přímé péče, klienti), jsme se rozhodli prezentovat výsledky výzkumu ve dvou samostatných studiích.

Zjištění získaná prostřednictvím realizace první části výzkumu jsou publikována v Musil, Kubalčíková, Havlíková, 2008. „Využití Standardů kvality v politice poskytování sociálních služeb vybraného nestátního neziskového Subjektu.“ Tato studie je zaměřená na proces implementace Standardů kvality, zejména s ohledem na takové aspekty, jako je vlastní politika zkoumaného Subjektu a její ideová východiska, volba nástrojů pro podporu procesu implementace, uplatňované způsoby řízení a vzájemná interakce mezi Subjektem a jím zřizovanou poskytovatelskou Organizací. Předkládáme zde také popis struktury a personální politiky poskytovatelské Organizace a v rámci toho pak pozici vybraného Zařízení, kde pak podrobněji sledujeme také podobu interakce mezi pracovníky navzájem a interakce pracovníků s klienty. V neposlední řadě se zabýváme pojetím implementace Standardů jako nástroje řízení a rozvoje kvality v rámci daného Zařízení a postojem managementu a pracovníků k tomuto nástroji.

Tento text představuje druhou část, která je směřována především k pracovníkům přímé péče a k jejich reakci na implementaci Standardů kvality ve vybraném Zařízení, resp. soustřeďujeme se na vliv implementace Standardů na jejich každodenní praxi konceptualizovanou jako výše zmíněná „kultura poskytování“ a zejména se zaměřujeme na změny v přístupu pracovníků ke klientům Zařízení. Je třeba upozornit,

⁸ Předkládaná studie představuje shrnutí hlavních výsledků projektu „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“, zmíněná komparační studie bude předmětem samostatného textu.

že naším cílem nebylo zkoumat vliv jednotlivých Standardů, ale to, jakým způsobem zavádění nového nástroje dosahování kvality ovlivnilo přímé poskytování zkoumané sociální služby, a to viděno očima zejména pracovníků v přímé péči. Vycházíme totiž z teze Lipského,⁹ že právě každodenní činností těchto pracovníků je poskytování dané sociální služby podstatně utvářeno.¹⁰ Pracovníci v přímé péči vytvářejí, reprodukují a mění kulturu poskytování služeb sociální práce.¹¹ Proto popisujeme jednotlivé pracovní pozice a náplně práce pracovníků v těchto pozicích, zejména pak typizace role sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Zabýváme se změnami, které pracovníci v jednotlivých pracovních pozicích zaznamenali v souvislosti s implementací Standardů kvality. Obdobně sledujeme přístupy ke klientům a postupy či metody práce uplatňované při řešení jejich životní situace, resp. rozsah a charakter změn, které do těchto pracovních postupů podle pracovníků Zařízení vnesla implementace Standardů kvality. Všímáme si také dilemat,¹² kterým jsou pracovníci v každodenním kontaktu s klienty vystavováni. Některá z nich podle pracovníků vyvstala právě ve spojitosti s novými pracovními postupy, jež byly v Organizaci zavedeny v souvislosti se Standardy kvality. Právě postupy „zvládnutí“ dilemat dotvářejí podle Musila (viz pozn. č. 12) pravidla jednání v organizaci, a tím i celou kulturu poskytování.

Naše poznatky a hypotézy by měly poskytnout empiricky zdůvodněnou zpětnou vazbu aktérům politiky sociálních služeb - tvůrcům politik, zřizovatelům, manažerům konkrétních poskytovatelských organizací či řadovým pracovníkům. V průběhu implementace Standardů kvality sociálních služeb jim mohou pomoci koncipovat nebo modifikovat proces aplikace požadavků zákona o sociálních službách tak, aby v konkrétních poskytovatelských organizacích vedl k očekávaným výsledkům. Domníváme se, že poznatky o působení implementace Standardů kvality na kulturu poskytování sociálních služeb mohou výše uvedené aktéry politiky sociálních služeb upozornit i na okolnosti, které provázejí implementaci dalších nástrojů politiky sociálních služeb, respektive dalších požadavků zákona o sociálních službách.

Poděkování

Děkujeme za spolupráci, vstřícnost a věnovaný čas všem, kteří se do výzkumu zapojili jako respondenti, tj. manažerům zkoumaného Subjektu a všem pracovníkům a klientům zkoumané Organizace. Rovněž děkujeme účastníkům workshopu za cennou zpětnou vazbu, kterou k získaným výsledkům poskytli.

⁹ Lipsky, M. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation, 1980, s. 244. ISBN 0871545268.

¹⁰ Srov. dále Ricucci, N. M. *How Management Matters: Street Level Bureaucrats and Welfare Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2005. 191 s. ISBN 1-58901-041-8.

¹¹ Musil, L. *Ráda bych Vám pomohla, ale...*. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9.

¹² Musil uvádí, že dilema v oblasti služeb sociální práce má poněkud jinou povahu než v běžném diskursu, kde je dilema chápáno jako „nutná volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi“. Je přesvědčen, že pracovníci poskytující služby sociální práce spíše než že by dilemata přímo řešili, tj. rozhodovali se mezi dvěma neslučitelnými možnostmi, věnují svou energii a kreativitu hledání takových postupů a jednání, které by jim umožnily se přímé konfrontaci s obtížnou volbou vyhnout. Podle Musila jsou v oblasti sociální práce častější dilemata „latentní“, tj. taková, jejichž naléhavost je rozmělnována nejčastěji rutinními postupy jejich obcházení, jež se stávají součástí kultury dané organizace. Obcházení však dilema ve skutečnosti neřeší, pouze řešení oddaluje. Někdy může být takový postup obcházení dilematu účinný i řadu let, přesto však není vyloučeno, že se za určitých podmínek stane z latentního dilematu dilema zjevené a pracovník bude postavem před nutností zvolit. (dle Musil, L. *Ráda bych Vám pomohla, ale...*. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9, s. 35-43.)

1. Organizační a obsahové aspekty poskytování zkoumané sociální služby

Organizace, která byla v rámci případové studie procesu implementace Standardů kvality do praxe sociálních služeb a vlivu Standardů na kulturu poskytování sociálních služeb podrobena hlubšímu zkoumání, byla zřizována nestátním neziskovým Subjektem s celorepublikovou působností.¹³ Na poskytování sociálních služeb se tato Organizace podílí již od první poloviny 90. let. V době realizace výzkumu Organizace zajišťovala - řečeno terminologií zákona 108/2006 - několik samostatných druhů sociálních služeb, které jsou poskytovány v podstatě ve všech formách, tzn. rezidenční, ambulantní i terénní. S ohledem na záměr, ale i kapacitní možnosti výzkumného projektu, byl do výzkumu zahrnut jeden z druhů služby - zařízení azylový dům pro osoby bez přístřeší.¹⁴

Azylový dům byl v době konání výzkumu koncipován pro ubytování téměř 90 osob, z toho bylo více než dvě třetiny kapacity určeno pro muže, třetina pak pro ženy. Tyto podíly v podstatě kopírují standardní rozložení cílové skupiny osob bez přístřeší podle pohlaví v populaci. Vedoucí Zařízení uvedl, že cílovou skupinu této služby lze vymezit jako „osoby sociálně vyloučené“. Výhradní cílovou skupinou tedy již nejsou osoby bez přístřeší v ekonomicky aktivním věku, ale postupně přicházejí také klienti s dalšími charakteristikami, např. mladí lidé na prahu dospělosti bez rodinného zázemí a dokončené přípravy na povolání, osoby se zdravotními komplikacemi s přiznaným invalidním důchodem a výraznou skupinu představují osoby v seniorském věku.

Cíle poskytování služby byly dosud odvozovány zejména z filozofie uplatňované zřizovatelem, tj. Subjektem, která vychází z křesťanských idejí a principů, zvl. z hodnoty „osobní prosperity jedince“. Přeneseno do praxe, na úrovni daného Zařízení vedoucí spatřuje podstatu služby v tom, aby se jejich klienti „o sebe uměli postarat v ohledu fyzickém, materiálním, duševním a duchovním“. Vedoucí Zařízení současně uvádí, že cíle služby by měly být dosahovány prostřednictvím individuální práce s klientem tak, aby byla zohledněna situace každého jednotlivého klienta a jeho potřeby.

Přijetí k pobytu v azylovém domě bylo podmíněno schopností potenciálního klienta pravidelně dodržovat péči o vlastní osobu, zejména v oblasti osobní hygieny, čistoty ošacení, případně dodržování léčby zejména pokud trpí chronickými nemocemi. Pro pracovníky azylového domu obvykle není složité stav zájemce o službu posoudit, jelikož se většina těchto zájemců rekrutuje z řad klientů noclehárny. Tato služba je poskytována stejnou Organizací a představuje jakýsi předstupeň pobytu v azylovém domě. Návaznost obou služeb je ze strany pracovníků vnímána a popisována jako způsob motivace klientů ke snaze změnit svoji životní situaci. Na druhou stranu přímá vazba mezi noclehárnou a azylovým domem není chápána rigidně, tedy není vyloučeno i přijetí přímo do azylového domu. Ve srovnání s nárazovým pobytem v noclehárně je však možnost trvalejšího bydlení na pokoji v azylovém domě podmíněna požadavkem doložení trvalého příjmu. Trvalým příjmem přitom nemusí být nezbytně příjem ze zaměstnání, ale také přidělení sociálních dávek, případně přiznání starobního nebo

¹³ Podrobně viz Musil, L. - Kubalčíková, K. - Havlíková, J. Využití Standardů kvality v politice poskytování sociálních služeb vybraného nestátního neziskového subjektu. Praha: VÚPSV, v.v.i. 2008.

¹⁴ V dalším textu je věnována pozornost právě zařízení azylový dům. Veškeré popisné údaje, komentáře, citace, a zejména zachycení procesu implementace Standardů kvality vypovídají o této službě, resp. tomto zařízení. Ostatním službám, které Organizace poskytuje, ani dalším zařízením jsme se v rámci výzkumu nevěnovali.

invalidního důchodu. Zájemce tak potvrdí svoji schopnost hradit náklady spojené s poskytováním služby.

Se zájemci o ubytování v azylovém domě uzavírá sociální pracovník smlouvu. Obsahem smlouvy jsou zejména organizačně-technická ujednání, jako je dodržování domovního řádu a dalších režimových opatření. Klient je rovněž obeznámen s pravidly chodu zařízení včetně sankcí udělovaných při porušení domovního řádu. Porušení závazků ze strany klienta může být v krajním případě důvodem k ukončení poskytování služby. Kromě toho si však již v této smlouvě stanovuje nový klient cíl nebo cíle, jichž by chtěl v určitém časovém horizontu prostřednictvím poskytované služby dosáhnout. Klient může kdykoli ze svého rozhodnutí smlouvu ukončit. Z rozhovorů s pracovníky v podstatě všech úrovní vyplynulo, že právě výše uvedené cíle mají charakter tzv. aktivizace klienta, která se může u jednotlivých klientů svým obsahem samozřejmě odlišovat. K poskytování služby mají všichni klienti rovný přístup za standardních podmínek, bez ohledu na jejich případné osobní postoje k ideovým principům, z nichž Subjekt a poskytovatel služby vycházejí.

Poskytování právě popsané sociální služby zajišťovalo, vyjma technických pracovníků, 15 pracovníků v přímé péči, tj. 3 sociální pracovníci (SP) a 12 pracovníků v sociálních službách (PSS). Jeden pracovník z každé této skupiny dále zastával pozici „koordinátora“ pracovníků dané skupiny, tj. prostředníka mezi vedoucím zařízením a řadovými pracovníky. Každá pracovní pozice má poměrně jednoznačně vymezené kompetence.

Organizační strukturu zkoumané Organizace lze označit za hierarchickou. Klíčovým nástrojem řízení pak je systém pracovních porad. Porady jsou svolávány v pravidelných časových intervalech. Vždy jednou týdně se koná společná porada vedoucího zařízení s koordinátorem pracovníků v sociálních službách a koordinátorem sociálních pracovníků (porada managementu). Taktéž pravidelně se konají porady koordinátorů s pracovníky jejich organizační jednotky. Povaha interakcí u obou se poněkud odlišuje. Zatímco sociální pracovníci se s koordinátorem setkávali na týdenních poradách, které mají převážně informační (zprostředkování informací od vedoucího sociálním pracovnícím a naopak) a metodický charakter (koordinátor v pozici zkušenějšího sociálního pracovníka poskytoval rady svým kolegům v oblasti intervence), porada koordinátora PSS se všemi pracovníky v sociálních službách probíhala jednou měsíčně, patrně i s ohledem na rozdělení služeb, a její smysl spočívá převážně v postoupení zpráv „s shora“, tedy předání informací, které koordinátor obdrží od vedoucího zařízení. Těžiště interakcí mezi Koordinátorem PSS a pracovníky v sociálních službách spočívá v každodenních kontaktech během směny. Jednou za měsíc se koná společná porada pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků. A v intervalu jednoho měsíce je svolávána porada, na které se setkává všechen personál, tedy včetně technicko-hospodářských pracovníků. Nastavený způsob řízení však podstatně méně akcentuje horizontální linii komunikace mezi řadovými pracovníky, tedy mezi pracovníky v sociální péči a sociálními pracovníky. Přesněji řečeno se jedná o asymetrický model komunikace, v němž sociální pracovníci obvykle směřují k pracovníkům v sociálních službách „zadání“, které je třeba naplnit. Přitom právě tato horizontální linie rozhodování má zcela zásadní význam pro přímou práci s klientem.

Podstatným nástrojem komunikace pracovníků v přímé péči je intranet, tedy elektronická vnitřní síť. Tato „kniha“ nahrazuje dřívější (a v jiných službách dosud užívané) papírové zápisky - zejména pracovníci v sociálních službách do systému zapisují a jejím prostřednictvím se dozívají informace o průběhu předešlých služeb, mohou sledovat vývoj casy některých klientů apod. Všichni dotázaní tento nástroj oceňovali s tím, že jednak usnadňuje pracovníkům v sociálních službách návaznost při

směnném provozu, jak dále z rozhovorů vyplynulo jedná se také o podstatný aspekt interakce pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků.

Podpora pracovníků v přímé péči ze strany vedení Organizace spočívala jednak v umožnění terciárního vzdělávání těm pracovníkům, kteří o ně projeví zájem. Avšak vlastní strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců včetně vyčlenění potřebných finančních prostředků v Organizaci přítomná nebyla. Kromě dalšího vzdělávání pracovníků byla v rámci výzkumu jako další formální nástroj personální politiky rozpoznána supervize. Stávající supervize má formu skupinových setkání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, které jsou svolávány jednou měsíčně a jichž se účastní také vedoucí zařízení. Řadoví pracovníci vyjadřovali zejména poptávku po vzdělávací supervizi, patrně v důsledku pocíťované potřeby dalšího odborného, na témata s nimiž se denně v praxi setkávali, zaměřeného vzdělávání.

Z rozhovorů s pracovníky dále vyplynulo, že Organizace při poskytování svých sociálních služeb spolupracovala s poměrně hustou sítí externích subjektů. Na rovině provozní využívala komerčních řemeslných služeb při zajišťování častých oprav zejména v bytových jednotkách na odloučeném pracovišti, v samotném azylovém zařízení pak v oblasti zajištění hygienických podmínek, tj. při výskytu parazitů apod. V oblasti péče o zaměstnance Organizace spolupracovala s externím supervizorem a dále bezpečnost pracovníků (i klientů) v případě přímého fyzického ohrožení agresorem byla delegována na veřejné bezpečnostní složky (PČR, Městskou policii). Ovšem nejrůznodější spolupráci s vnějšími subjekty dotázaní zmiňovali i v souvislosti se zajištěním péče klientům. Analyticky jsme rozlišili dvě oblasti této spolupráce. Na jedné straně šlo o snahu zajistit „kvalitní“ službu, v termínech komplexnosti nabízených služeb, návaznosti služeb po ukončení spolupráce klienta s Organizací a součinnosti při řešení situace klienta s dalšími zainteresovanými subjekty (např. státní sociální správa, PMS apod.), ale i doplnění nedostatku pracovníků z řad dobrovolníků. Tyto aspekty lze považovat za zobecnitelné i pro ostatní poskytovatele sociálních služeb a přispívají k naplnění požadavků Standardů kvality. Na straně druhé Organizace vstupovala do kontaktu i s dalšími subjekty, a to zejména s ohledem na specifickou její klientelu. V tomto směru byla pro zaměstnance zvláště častým tématem spolupráce se sektorem zdravotnictví.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

V této kapitole se věnujeme rozkrytí vlivu Standardů kvality na praxi poskytování zkoumané sociální služby. Zaměřujeme se na proměnu kultury poskytování sociálních služeb, a to v období krátce po prvotním zavedení Standardů v Organizaci. Tedy v období přibližně půl roku poté, co byly v Organizaci v poměrně krátkém čase vytvořeny nové dokumenty týkající se provozu zařízení a metodik pro práci s klientem a začínaly působit na dosavadní kulturu poskytování přítomnou v Organizaci.

Pro potřeby našeho výzkumu jsme termínem „kultura poskytování“ označovali v každodenní praxi ustálené, psané i nepsané způsoby interakce s klienty a dalšími subjekty, které jsou pracovníci dané organizace zvyklí využívat, protože jim v běhu všedního dne umožňují spolupracovat při naplňování jejich osobních a kolektivních hodnot a cílů, plnit dílčí úkoly vyplývající z uznávaných představ o účelu a postupu práce a nevystavovat se přitom konfliktům nebo dilematům.¹⁵ Kultura poskytování sociálních služeb spočívá v kolektivním uznávání následujících typů představ pracovníků organizace:

- preferencí (hodnot, cílů a zájmů),
- typizací (stereotypů a předsudků), které se týkají klientů a rolí pracovníků,
- pravidel jednání (norem, standardů a vzorů), která se týkají jednání pracovníků mezi sebou, s klienty a s dalšími subjekty.

V následujícím textu se pokoušíme objasnit souvislost mezi zaváděním Standardů kvality, preferencemi, tedy toho, čeho a jakým způsobem chce zařízení prostřednictvím poskytování služby dosáhnout, a dále, jakým způsobem ovlivňují preference typizaci klienta a řadového pracovníka sdíleného pracovníky zařízení, a v neposlední řadě, jak souvisejí uvedené typizace s nastavením pravidel jednání, jimiž by měli pracovníci teoreticky realizovat preference zařízení. Jak je patrné, předpokládáme, že jednotlivé dimenze kultury poskytování jsou vzájemně úzce provázány, nicméně proto, abychom mohli tuto provázanost analyticky uchopit a popsat, budeme postupovat od jedné dimenze ke druhé atd.

2.1 Kolektivní preference pracovníků v Organizaci

Jaké tedy byly ve zkoumané Organizaci kolektivně sdílené hodnoty, zájmy a cíle? Hodnoty uplatňované pracovníky Organizace při práci s klientem z části vycházely z hodnot celého Subjektu. Mezi těmito hodnotami měla stěžejní postavení realizace široce pojaté „osobní prosperity“. Tato „osobní prosperita“ je chápána jako mj. sociální integrace jednice a umožnění jeho samostatného kvalitního života. Management Organizace, zejména Vedoucí zastává stejný názor jako management zřizovatele (dále Subjektu), že pro dosažení tohoto stavu klienti potřebují podporu v rovině fyzické, sociální, psychické a duchovní. Řadoví pracovníci Organizace se s tímto názorem částečně ztotožňovali - většinou se jednalo o pracovníky s delší zaměstnaneckou

¹⁵ Podrobně viz Musil, L. Ráda bych Vám pomohla, ale... . Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9.

historií v rámci Organizace, kteří se podíleli na etablování jak Subjektu, tak také služeb pro vybranou cílovou skupinu v domácím prostředí; část pracovníků tuto představu o práci s klienty spíše respektovala s ohledem na svůj zaměstnanecký poměr k Subjektu. Z rozhovorů vyplynulo, že Standardy kvality byly dále na úrovni managementu Subjektu i vedoucího zařízení interpretovány v podstatě dvojitým způsobem. Na straně jedné jako nástroj k praktickému dosažení „osobní prosperity“ klienta, přičemž pracovníci managementu jak Subjektu, tak také Organizace toto slučovali s dosahováním kvality při poskytování služby. Směrem k pracovníkům byla v souvislosti s uplatněním Standardů v jejich praxi akcentována především nezbytnost individuálního přístupu ke klientům, úcty k nim a respektování jejich lidských práv. Dále pak byla implementace Standardů chápána a interpretována jako podmínka další existence Subjektem zřizovaných sociálních služeb (registrace a zejména udržení oprávnění poskytovat sociální služby).

Jak jsme již zmínili výše, z vyjádření pracovníků v přímé péči, a to jak sociálních pracovníků, tak pracovníků v sociálních službách vyplynulo, že sami přímo principy své práce od hodnoty „osobní prosperity“ klientů odvozovali částečně, v závislosti na individuální pracovní kariéře v rámci Subjektu. Z rozhovorů však nevyplývalo, že by pracovníci propojovali tato hodnotová a filozofická východiska Subjektu, potažmo Organizace s tématem kvality. Jinak řečeno, nelze doložit, že by pracovníci přijali za vlastní chápání těchto původních východisek jako prostředku k dosahování kvality. Téma kvality a Standardů jako nástroje jejího řízení a rozvoje začalo být pro řadové pracovníky přímé péče aktuální v okamžiku zahájení iniciativ na úrovni Organizace, resp. námi zkoumaného Zařízení a bylo spojováno v podstatě výhradně se závazky vyplývajícími z nové právní úpravy. Hodnoty, jimiž se podle nich měla řídit jejich práce a cíle, které při poskytování služby sledovali, podle těchto pracovníků vyplývaly z požadavku managementu na zavedení Standardů kvality. V tomto ohledu lze usuzovat na vliv Vedoucího Zařízení, který je pracovníky respektován a sám na Standardy nahlížel spíše pozitivně, neproblematizoval jejich požadavky po obsahové stránce, ale spíše se zamýšlel nad formou jejich naplňování, kontroly a časovým tlakem při zavádění do praxe. U pracovníků Zařízení jsme nezaznamenali vysloveně negativní vztah, část pracovníků zaujímal spíše neutrální stanovisko a někteří vyjadřovali i předpoklad, že Standardy kvality mohou přispět k profesionalizaci jejich práce. Tento postoj může naznačovat, že ve srovnání s pracovníky managementu Subjektu i Organizace, v případě řadových pracovníků zařízení měla původní hodnotová a filozofická východiska poskytování služby spíše ideový rozměr, než že by byla spojována s odborným poskytováním pomoci. Další významný aspekt takového vnímání mohl spočívat v tom, že ze strany Subjektu nebyla tato ideová východiska převedena do praktického a pro pracovníky srozumitelného nástroje (zejména v případě těch zaměstnanců, pro které tyto hodnoty a východiska neměly osobní rozměr). V rámci Subjektu byla oblast práce s klientem ošetřena poměrně vágně, resp. principy byly ústně vykládány a v různé míře „sdíleny“, ale neměly až na výjimky písemnou podobu závazných pracovních postupů, metodik apod. Standardy kvality pro pracovníky mohly vyjadřovat vyplnění této mezery a oporu nebo alespoň vodítko pro jejich každodenní práci s klientem.

V rámci výzkumu jsme mohli identifikovat několik cílů, jejichž sledování pracovníci vnímali jako důležité pro naplnění hodnot Organizace v podmínkách Zařízení a širšího společenského (tj. kulturního, ekonomického, sociálního aj.) kontextu. Podle pracovníků v přímé péči bylo důležité, aby poskytovali sociální služby profesionálně, což bylo z jejich strany chápáno „v souladu se Standardy kvality“. Kladli přitom důraz na individuální práci s klientem a zejména specificky pojatý partnerský vztah mezi

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

pracovníky a klienty; někteří pak i na vlastní odborné vzdělání, což je ovšem v kontextu Organizace obtížně naplnitelný cíl (viz dále).

Příchod toho zákona o sociálních službách nám velice usnadnil práci. Mohli jsme si uvědomit, ano, je to sociální práce, jsou na nás kladeny určité požadavky z ministerstva, se shora, z města, z kraje, budeme to muset dělat podle jejich představ, klient je partner, profesionalita prostě. Takže, vítaná změna. Důležitá. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Tak se to [Standardy kvality] trošičku jako takhle dalo na papír a já si myslím, že normální člověk takhle automaticky pracuje ... aby se s nimi opravdu jednalo trošku na úrovni, i opačně, aby se zase [klient] necítil být takový, jsem tady, všichni se o mě starejte, a k přepečování aby nedošlo, aby to bylo na takové té rovině, jak bych to řekla, rovnocenné, abysme je nějak nepodceňovali. (Pracovník v sociálních službách)

Poskytováním jejich služeb chtěli dosáhnout začlenění zpět do společnosti těch klientů, o nichž byli přesvědčeni, že jsou toho schopni (viz dále kap. 2.3), a to zejména prostřednictvím návratu do zaměstnání, vyřešením jejich zadluženosti a nalezením ubytování mimo azylový dům. Tento společný cíl byl zřejmě formulován až v souvislosti se zaváděním Standardů kvality. Podle vyjádření dlouholetých pracovníků bylo dříve spíše imperativem „dobře se o klienty postarat“ v rámci jejich pobytu v Zařízení. Mnozí klienti se pak v Zařízení cítili jako „doma“ a bydleli v něm i mnoho let.

Abyste měli ten pocit, že tu nejsou už na poslední staci. Že jsou tu jenom proto, aby šli dál. Ne, že tady je ta konečná. Ono by to vlastně mělo i tak působit. (Pracovník v sociálních službách)

Měla jsem tady jednoho uživatele, a ten někomu do časopisu říkal, že by tady chtěl být napořád. Že je tady všechno super. Což teda pro laika na první dojem zní úžasně. Jenomže, když už v tom nějakou dobu jste, a ještě jste masírovaná standardama a vším, tak je to právě úplně strašný. Jenomže to není cílem, jo. (Sociální pracovník)

S nově definovaným cílem poskytování služby všichni dotázaní pracovníci i management vyjadřovali souhlas. Nicméně hovořili i o tom, že u části klientů, zejména těch ve vyšším věku a nepříznivém zdravotním stavu, zůstal platný původní, nerozšířený cíl služby, tj. zajistit klientům důstojné životní podmínky (zejm. bydlení, hygienu, jídlo, úctu k jejich osobě). Zařízení do jisté míry suplovalo nedostačující kapacitu a potažmo neochotu přijímat jejich cílovou skupinu v doléčovacích zařízeních a domovech pro seniory. Někteří pracovníci však byli přesvědčeni, že péče o takovou klientelu jde nad rámec poslání Zařízení a jejich kvalifikací, tj. že nejsou zdravotnickým zařízením se zdravotnickým personálem. Na druhou stranu, ale pokud konkrétní klient v nepříznivém stavu nemá kam jít (alespoň přechodně), ho ubytují. Cílem intervence, tj. sociální integraci, bylo dále zdůvodňováno nastavení režimových opatření a aktivizačních programů.

Na základě toho zdravotního stavu [klientů], co můžou a co nemůžou, jsou tady pro ně připravené nějaké úkoly, aby se vlastně trošičku naučili pořádku, řádu, návyky. Takže někdo umývá schody, někdo má na starosti dvůr, někdo má na starosti ten butik, a takové věci, tak to je porozdělované, hodně se jde do kuchyně. (...) Oni to mají potom určené, ale myslím si, že to je na základě toho jejich individuálního plánu. (Pracovník v sociálních službách)

Zajištění přežití Subjektu a jím zřizovaných sociálních služeb bylo vnímáno managementem Subjektu i Organizace jako cíl, jehož podmínky naplnění nově upravoval zk. č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách. Je zřejmé, že naplnění tohoto cíle bylo nezbytnou podmínkou k dosažení cílů uvedených výše. Pro zajištění přežití Organizace byl managementem stanoven instrumentální cíl: „dobře“ vedená administrativa. Management Organizace předpokládal, že administrativní rozměr poskytování sociál-

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

ních služeb bude hrát rozhodující roli při úspěšné registraci služby a později i při hodnocení kvality služby ze strany inspekci sociálních služeb. Vedoucí Zařízení tedy vnímal „dobře“ vedenou administrativu jako prostředek, který primárně umožní přežití Organizace. Přínos administrativy pro přímé poskytování služby pak byl Vedoucím Zařízením vnímán, zejména v tom, že vymezil určitá pravidla a mantinely poskytování služby. Vyjádření zejména sociálních pracovníků nás dále přivedla k závěru, že v rámci kolektivních hodnot ztělesněných managementem Organizace představuje „přežití“ prioritu před profesionální sociální prací tak, jak ji vnímali sociální pracovníci.

Při tom množství práce, při administrativní práci, aby všechno bylo papírově ošetřeno, všechny smlouvy, dodatky, ukončení, nám ty individuální plány teďka trošku zaostávají. Je to pravda, no, bohužel. (Kordinátor sociálních pracovníků)

I pro mě je to teďka takové hodně komplikované, že je to uspokojení z práce samozřejmě menší ve chvíli, kdy to nemůžu dělat tak, jak bych si představovala. Je to spousta administrativy, abysme vlastně tu práci dělali kvalitně, abysme ale byli i zastupitelní, tak je potřeba dělat důkladné záznamy, samozřejmě všechno evidovat do počítače, všechno evidovat i papírově, takže je to fůra administrativy a ta práce s klientem tím pádem určitě je potom... (Sociální pracovník)

Z vyjádření sociálních pracovníků vyplynulo, že zažívali dilema mezi naplňováním cíle spojeného s administrativním ošetřením poskytování služby a cílem individuální práce s klientem. Oba aspekty považují za důležité, nicméně nejsou s to zvládat oba současně na požadované úrovni. Jeví se, že administrativní složku jejich práce vnímali jako nutnou především z hlediska vnějších kontrol a nikoliv kvality služby, i když i o tuto interpretaci se snaží. Spíše se však jeví, že měli povědomí o tom, že by to „mělo“ přispět i ke kvalitě služby, ale není jim příliš zřejmé v čem, případně vyjadřovali určitý odstup od výkladů, které prezentovali. Níže uvedený citát ilustruje postupnou proměnu subjektivního vnímání nabujelé administrativy jednou ze sociálních pracovníků.

Co se třeba týká těch peněz, různých těch nájmů... tak mně nejdřív všechny ty tabulky strašně vadily a byly úplně odporný a to se to ještě zhoršilo potom, co jsme se viděli [mezi 1. a 2. rozhovorem uplynuly 3 týdny], a tak, jo, tak teďka zase musím říct, že jako dobrý, no. Něco do sebe to má, a zároveň to máme všechno takový průhledný, tak jak by to mělo být, až přijde kontrola, tak můžeme být rádi a tak. Ale jsou to věci pro nás, pořád, všechny. Takový ty, aby jsme pracovali tak, jak máme. Takže já mluvím spíš o tomto. Spíš, co se mě dotýká tady v těch věcech. A co se týká těch klientů, já jsem tam určitě nějaký argument, nebo nějaký důvod, měla. Pro ně to je spíš dobře. Pro ně to je spíš dobře, že takový věci musí být ošetřeny. Jak se podávají stížnosti, třeba, takový věci, co mě napadá, tak to je určitě dobře, že jo. (Sociální pracovník)

Z výše uvedeného vyplývá, že formulaci aktuálních cílů prezentovaných zaměstnanci Zařízení výrazně ovlivnil zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách. Přinesl novou definici „profesionálního“ poskytování sociální služby, dále státním aparátem vymahatelné podmínky pro možnost poskytovat sociální služby a rovněž reflexe principů poskytování sociálních služeb obsažené ve Standardech kvality vedla v Zařízení k redefinici dlouhodobého cíle poskytování dané služby.

Postoj oslovených pracovníků v přímé péči ke změnám, které se v poskytování sociálních služeb v jejich Zařízení v souvislosti s implementací Standardů kvality odehrály, byl dvojitý. Na jednu stranu uváděli, že samotné zvládnutí změn pro ně bylo náročné. Zejména proto, že přechod k nové praxi se odehrával pod časovým tlakem a nové pracovní postupy vnímali jako náročnější v porovnání s dřívější praxí. Sociální pracovníci zmiňovali jako náročný zejména nárůst administrativy, resp. časové náročnosti jejího zpracování. Pracovníci v sociálních službách pak hovořili o určitých nesnázích při aplikaci partnerského přístupu ke klientům. Na stranu druhou, i když

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

období změn vnímali řadoví pracovníci jako náročné, všichni se shodovali na tom, že proces zavádění Standardů kvality přispěl v jejich Zařízení ke zvýšení kvality péče. Někteří ho hodnotili velmi pozitivně, jiní ho akceptovali jako nutný. Nikdo z dotázaných se nevyjádřil proti zavádění Standardů kvality jako takovému, nicméně někteří diskutovali podobu tohoto procesu a možné alternativy. Jeví se tedy, že v Organizaci panoval mezi pracovníky konsenzus ohledně nutnosti započatých změn. Jejich konkrétní podobu pak někteří vnímali jako předmět diskuse.

Bylo to [zavádění standardů] náročné. Bylo to úplně šílený, dotklo se to všech, protože najednou fakt víc papírování, víc té činnosti, která se musela najednou začít směřovat trochu úplně jinam, takže bylo to fakt náročné, ale začala tam ta proměna. (Pracovník v sociálních službách)

Myslím si, že se ta práce musí díky těmto standardům zkvalitnit. Myslím, že i u nás došlo k výraznému posunu, máme teda víc té administrativy, ale bylo to určitě potřeba, protože některý věci tady..., my jsme tady třeba neměli písemný ukončování. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Pracovníci sami během rozhovorů verbalizovali některé změny, které se zaváděním Standardů kvality do praxe nastaly nebo je očekávali, současně tyto změny spojovali s nároky nebo požadavky, které jsou na ně osobně nebo na pracovní pozici obecně kladeny. V této souvislosti respondenti formulovali vlastní zájmy a potřeby, jejichž naplnění by podle jejich názoru umožnilo lépe změny v požadavcích na jejich práci zvládat.

Většina pracovníků v přímé péči hovořila o potřebě dalšího vzdělávání. Zaprvé, všichni vyjadřovali zájem o témata zaměřená na práci s jejich cílovou skupinou, tj. komunikace s klientem, zvládání agresivního klienta, základy psychopatologie. Sociální pracovníci pak měli zájem o účast na takových programech, které by prohloubily jejich porozumění praktické aplikaci Standardů kvality. Koncentrace zájmu pracovníků v oblasti dalšího vzdělávání do uvedených dvou tematických okruhů naznačuje, že se nejedná primárně o touhu po dalším vzdělání v oblasti sociální práce, ale indikuje to, že pracovníci v uvedených oblastech, jež jsou součástí jejich každodenní práce, pociťují závažný deficit znalostí a dovedností.

Budeme chtít nějaké školení, nebo něco v tom smyslu, o agresivních klientech. (Sociální pracovník)

Asi bych jela na něco psychologického, případně na něco o té komunikaci s klientem, agresivní klient, jo, případně nějaký ty intervence, a takový. (Pracovník v sociálních službách)

Bylo by to určitě super, kdyby těch konzultací [k naplňování Standardů kvality v zařízení] nebo takovejhle setkání mohlo být víc. Určitě by nám to víc pomohlo. Oni ty standardy jsou fajn, ale je to přeci jen jedna taková knížečka, v podstatě brožurka, a to zařízení, pro to zařízení je to strašný práce. (...) Vy si třeba myslíte, že to v tom zařízení máte podle standardů, kdežto to tak úplně přesně nemusí být. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Podle pracovníků v přímé péči nové požadavky v metodách práce s klientem, jako je např. individuální plánování služby, vyvolávají potřebu společně diskutovat postup intervence u jednotlivých klientů. Kladně hodnotili možnost takové výměny názorů a zkušeností v rámci měsíční supervize. Jiná platforma pro „případové konference“ v zařízení identifikována nebyla. Ačkoliv tento zájem vyjadřovali jak sociální pracovníci, tak pracovníci v sociálních službách, vzájemné o sdílení tohoto zájmu nevěděli. Sociální pracovníci byli přesvědčeni, že pracovníci v sociálních službách o „případové konference“ nestojí (viz dále typizace role pracovníka v sociálních službách kap. 2.2.2). Absence komunikace na toto téma měla za následek to, že sociální pracovníci požádali o oddělení jejich supervize od supervize pracovníků v sociálních

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

službách. Tím v Zařízení zanikl jediný prostor, v jehož rámci se příležitostně uskutečňovaly „případové konference“ za účasti všech pracovníků v přímé péči. Co se týká společného měsíčního setkání na poradách, tak jeho funkce je spíše informativní a slouží vedoucímu azylového domu jako nástroj řízení Organizace.

Takže tady teď máme tohoto [supervizora], a měl by mít zvlášť sezení, to znamená, budeme tam s ním jenom my čtyři [sociální pracovníci], (...) já bych řekla, že máme fakt víc zájmy řešit ty konkrétní klienty, nebo tady ty věci než pracovníci v sociálních službách. (Sociální pracovník)

Teď jsme získali hodně dobrého supervizora. (...) Já sama za sebe můžu říct, že mě to hodně nakoplo dál, prostě mi to fakt dalo takovou tu sílu, že můžeme něco změnit a je to o něčem jiném. A kdyby to bylo třeba o těch klientech, že se mě třeba stalo něco s klientem, a chci to říct na té supervizi, taky mě pomáhá prostě to, když se k tomu vyjádří někdo jiný, a řekne jo, já jsem měla taky podobný problém, nebo řeším to tak a tak, a je to zas někde jinde. Ale jak říkám, je to teďka o té nové supervizi, jo, takže to se teprve ukáže. (Pracovník v sociálních službách)

Třetí oblast, k níž se řadoví pracovníci vyjadřovali, byla personální politika Organizace. Jak pracovníci v sociálních službách, tak sociální pracovníci se shodli na tom, že jejich pracovní pozice jsou v Zařízení kapacitně nedostatečně obsazeny. Oba druhy pracovníků by uvítaly alespoň o jednoho kolegu více. Jeden ze sociálních pracovníků dále požadoval i obohacení stávající skladby personálu o nové kvalifikace. Zejména považoval, s ohledem na typ cílové skupiny zařízení, za naléhavé angažovat profesí psychologa, např. jako dobrovolníka.

No pro mě by bylo největší ulehčení, kdyby se zavedl ještě jeden sociální pracovník. To skutečně, kdyby ubylo těch klientů. Protože je to potom strašně těžké mít z té práce nějaké uspokojení, když spoustu věcí musím řešit nějak takhle v poklusu (...) Myslím, že nás bude asi většína. Já se nepřestávám vzdávat myšlenky, že by to mohlo být jinak. (Sociální pracovník)

Aby jsme stáli při zdi, psycholog, psychiatr, to by bylo zbytečně moc, ale psycholog na poloviční úvazek, jednoznačně. Je tu potřeba. (Sociální pracovník)

Čtvrtý okruh zájmů byl specifický pouze pro pracovníky v sociálních službách. Popisované obtíže při plnění svých pracovních úkolů spojovali s tím, že vůči klientům nedisponovali žádnými pozitivními a zejm. negativními sankcemi, na rozdíl od sociálních pracovníků. Tato situace byla jednak dána pozicí pracovníků v sociálních službách v rámci personálního systému v Zařízení, kromě toho však také posilováním práv a role uživatele služby jako charakteristické změny související se zaváděním Standardů kvality. Přitom však právě tito pracovníci byli v kontaktu s klienty každodenně a čelili rizikům spojeným např. s agresivitou klientů nebo odmítáním režimových opatření jako např. konzumace alkoholu. Jejich zájmem tedy bylo získat takové kompetence, které by jim podle jejich názoru zjednaly respekt klientů vůči jejich osobě a jejich pokynům.

Když ten klient něco udělá nebo nějakým způsobem poruší řád, nebo na nás nějak útočí, slovně nebo jinak, my prostě nemáme tu kompetenci nebo tu pravomoc to nějakým způsobem řešit, teda kromě toho, prosím vás, běžte ven, a tak dále. To je asi všechno. A jako nevím, jak by to, jestli nějakým způsobem prostě, abychom to mohli i my řešit. Ale oni zase řeknou, že nemáme dostatek kompetencí, abychom to řešili, no prostě, já nevím. Já jsem nepřemýšlela, jak by se to dalo řešit, ale nějakým takovým způsobem, aby k nám prostě chovali větší respekt, nebo asi nějak v tom smyslu. (Pracovník v sociálních službách)

Pouze ojedinělý hlas, koordinátor pracovníků v sociálních službách, zdůrazňoval nutnost přítomnosti určitých opatření proti vyhoření zaměstnanců - a sice jejich vzájemného sdílení v rámci supervize. Je zajímavé, že přes náročnost klientely i podmínek poskytování služby (personální podstav, pociťované chybějící dovednosti a kompetence), téma vyhoření další řadoví zaměstnanci ani management nezmiňovali.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

Jsou tady dva tábory. Jedni jsou pro, jedni jsou proti. (...) Já vím, že tohle jsou důležité věci, že tady nepracují stroje, že jsme lidi, že máme v sobě nějakou duši, a že jsou věci, který jsou skrytý a o kterých je třeba potřeba mluvit, někde jinde, někdy jindy než na schůzi, a tak. Takže jo, supervize určitě jo. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Shora popsané potřeby a zájmy byly v kontextu zavádění Standardů kvality akcentovány především řadovými pracovníky, popř. koordinátory, jejichž náplně práce co se týká práce s klienty, se v podstatě významně nelišily od řadových pracovníků, jak jsme uváděli v předchozích částech textu. Co se týká managementu vybrané Organizace, byla implementace a aplikace Standardů kvality do praxe poskytování služby nahlížena optikou dosahování „osobní prosperity“ klientů a dále snahou vyhovovat kritériím inspekcí kvality sociálních služeb.

2.2 Typizace role pracovníků v přímé péči v Organizaci

V této podkapitole nejprve zevrubně pojednáváme typizace role pracovníků v přímé péči, tj. role sociálního pracovníka a role pracovníka v sociálních službách. Následně odkrýváme pozorované důsledky těchto typizací pro vzájemnou spolupráci nositelů těchto typizací při poskytování dané služby v Zařízení.

2.2.1 Typizace role sociálního pracovníka

Sociální pracovníci ve zkoumaném Zařízení vnímali svou roli při zajištění poskytování sociálních služeb jako částečně administrativní a částečně poradenskou. Administrativní činnosti, které vykonávali, souvisely především se zajištěním pobytu klientů v rezidenčním zařízení. Jednalo se zejména o administrativu spojenou s přijímáním klientů do Zařízení, s řešením akutních situací (převoz do nemocnice, zaopatření zemřelého klienta apod.), s propouštěním uživatele ze Zařízení a rovněž s přijímáním měsíčních plateb od uživatelů za poskytovanou službu. Prostřednictvím sociálního poradenství pak intervenovali do životní situace klientů v oblastech hledání zaměstnání, ubytování a řešení jejich zadluženosti. Naopak psychologické a právní poradenství chápali jako přesahující rámec jejich kompetence a spíše odkazovali klienty na další subjekty. Sociální pracovníci vnímali sami sebe jako „úředníky“.

Tady jsou všichni úředníci, protože ono to tak musí být, když někde bydlí sto lidí, tak se musí operovat s klíčem, s penězma, s ložním, s takovejma věcmi, ale samozřejmě to zase nesmí být přehnaný, že jo. Protože sociální by měl především, nebo já to tak aspoň vidím, zařizovat, koordinovat, a občas nějak lehce vhodně výchovně působit. (Sociální pracovník)

Jeví se však, že spíše než o volbu, šlo o částečně vnucené postavení, které akceptovali.

Od nového roku jsem nezpracovala ani jediný individuální plán, protože při tom množství administrativy, při tom, že řešíme to, co teďka hoří, ty aktuální problémy klientů, na to skutečně vůbec není prostor. (...) Mrzí mě to, protože si myslím, že to v té sociální práci určitě je stěžejní, já tady nejsem od toho, abych dělala úřednickou práci. (Sociální pracovník)

Příčiny převažující administrativní činnosti spatřovali tito pracovníci v jejich nedostatečném počtu vzhledem k počtu klientů. Po nedávném zvýšení počtu klientů na jednoho sociálního pracovníka se vyjadřovali v tom smyslu, že systematická individuální sociální práce s klientem prostřednictvím nástroje individuální plán pomoci byla

naprosto upozaděna. Pokud je přítomna, pak pouze jako formální záležitost vynucená Standardy kvality. Z rozhovorů jak se sociálními pracovníky, tak s Vedoucím Zařízení dále vyplynula přítomnost vnitřně rozporného pojetí sociální práce na úrovni vedení. Ačkoliv Vedoucí Zařízení v rozhovorech s výzkumníky vyjadřoval osobní kladné zaujetí pro individuální práci s klienty a některé jeho kroky k podpoře tohoto přístupu mezi pracovníky směřovaly, nastavení obsahu práce sociálních pracovníků s těžištěm v administrativní činnosti žádným způsobem neproblematizoval. Sami sociální pracovníci navíc uváděli, že uspořádané vedení administrativních záležitostí je od vedení pozitivně oceňováno.

Dělám ve věcech pořádek, a začíná to nést ovoce. Sice je ta práce z mého pohledu čím dál víc úřednická, ale řekla bych, že tím zase podávám nějaký lepší výsledek, nebo třeba jsem třeba i svrchu víc nějak chválená, to už bylo i předtím, ale v jiným smyslu. Řekla bych, že ta práce je preciznější. (Sociální pracovník)

Ačkoliv sociální pracovníci uváděli, že i kontakt s klientem při vyřizování administrativních záležitostí pro ně skýtá potenciální příležitost k výkonu individuální sociální práce, měli pochybnosti, zda přece jen nedošlo k přílišnému posunu jejich činností mimo kvalifikaci sociálního pracovníka. Někteří přitom vyjadřovali naději, že aktuální přetížení počtem klientů je jen přechodnou záležitostí, způsobenou nedostatkem finančních prostředků, které měla v daném roce organizace k dispozici.

Postavení sociálních pracovníků v organizační struktuře bylo do značné míry autonomní. S klienty pracovali samostatně, nicméně považovali-li sami za vhodné se o konkrétním postupu intervence poradit, mohli tak učinit jak s kolegy, tak s vedoucím, případně v rámci supervize. Dále se jevílo, že sociální pracovníci vnímali vlastní práci jako odbornou a individuální, která se sice řídí obecnými pravidly, ale jednotlivé úkony se nedají dopředu přesně popsat v nějakém manuálu - na rozdíl od aktivit pracovníků v sociálních službách. Jejich činnost považovali za mechanické úkony, i když uznávali, že tito pracovníci jsou nejbližší klientům a poskytují jim kromě jiného též každodenní emoční podporu.

To my takhle úplně konkrétně [popsáno v manuálu pro sociální pracovníky] nemáme, protože ta práce samozřejmě je i do určité míry individuální, takže ne všechno se dá jakoby v té sociální sféře..., (...) tady je to hodně individuální, na zvážení. (Kordinátor sociálních pracovníků)

V Organizaci také panoval konsenzus ohledně výše nutného vzdělání sociálního pracovníka. Bylo požadováno příslušné vyšší odborné případně vysokoškolské vzdělání. Jeví se tedy, že pojetí práce sociálních pracovníků v Organizaci se pohybovalo na pomezí administrativního a profesionálního pojetí.¹⁶ Pracovníci zařízení také prezentovali přesvědčení o tom, že role sociálního pracovníka a role pracovníka v sociálních službách jsou při poskytování služby odlišné. Toto vědomí podporovalo nastavení obsahu práce a kompetencí těchto pracovníků. Podrobnému rozboru role pracovníků v sociálních službách se věnujeme v následující části.

¹⁶ Musil, L. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce/Sociálna práca*, 2008, č. 2, s. 60 – 79. ISSN 1213-6204.

2.2.2 Typizace role pracovníka v sociálních službách

Pracovníci v sociálních službách vykonávali ve zkoumané Organizaci tři základní typy činností. Jednak aktivity spojené s celodenním zajištěním provozu daného Zařízení, dále individuální práci s klienty podle pokynů sociálních pracovníků, ale i podle vlastního uvážení při každodenním kontaktu s klienty, tj. tzv. péči, a zajišťovali aktivizační programy pro klienty.

Uvedené činnosti zvládali pomocí sady vzájemně poněkud protikladných metod práce, které sestávaly jednak z dohledu nad dodržováním domovního řádu uživateli služby, ale rovněž (v souvislosti se zaváděním Standardů kvality vyžadovaného) z nedirektivního individuálního přístupu k uživatelům a „sociální“ práci s nimi založené na důvěrném vztahu s klienty, empatii a rozhovoru. Cílem této individuální práce byla jednak emoční podpora uživatelů a dále včasné odhalení vážných problémů uživatelů a informování sociálních pracovníků, případně samostatného řešení akutních obtíží uživatele. Dodejme, že důraz na určité činnosti se lišil v závislosti na typu pracovní směny, zda ranní, denní nebo noční, kterou PSS právě vykonával. Zatímco denní služba měla za úkol i tzv. péči - tj. individuální rozhovory s klienty, ranní a noční směny byly zaměřené především na zajištění provozu Zařízení.

Ten, co má ranní směnu, je jakoby recepční a celý den je tady, a ten druhý má v podstatě na starost... měl chodit po baráku a tak. Recepční by měl obsluhovat telefony, [dávat] vzkazy do počítače, a vůbec tady kontrolovat. Prostě u okýnka obsluhovat ty, co přijdou, nebo vydávat stravenky, nebo cokoliv budou potřebovat, přebírat poštu, a ten druhý by měl v podstatě chodit po domě, anebo na denní centrum, a komunikovat s těma klientama. (Pracovník v sociálních službách)

Mezi pracovníky v přímé péči však byla přítomna dvě pojetí „provozních“ úkolů, která měla následně vliv i na jejich přístup ke klientům. Jedni tyto činnosti vnímali „jen“ jako provozní a někdy obtěžující (např. chození jednoho klienta několikrát denně na vrátnici pro věci ze skříňky, když by si je mohl vzít naráz; doprovod do nemocnice aj.), jiní je naopak chápali jako součást vztahu a podpory klientů, a tedy i možnost sociální práce s nimi. Právě na příkladech odlišného vnímání „doprovodu“ a vydávání stravenek apod. klientům ilustrujeme prostřednictvím následujících citátů nejednotu přítomnou v konceptualizaci některých provozních úkonů pracovníků v sociálních službách.

Tady to vykrývají dobrovolníci, konkrétně dneska tu byla paní Simona, někam šla s klientem. Víte, nechat to jenom na dobrovolnících ... že už vám vlastně vznikne vztah s tím klientem, když ho někam doprovázíte. To je proč by to měli vykrývat jenom dobrovolníci. I když, já se tomu nebráním, sem tam někdy, ale aby to nebylo pravidlem. (Pracovník v sociálních službách)

Ve chvíli, kdy bylo něco nutného k zařízení, tak jsem taky šla s klientem, pokud jde o vyzvednutí peněz a jenom se jedná o nějaký doprovod, tak využíváme i dobrovolníky, které tady máme. Nebo momentálně máme jednu dobrovolnici, která nám v tomhle pomáhá, takže vysíláme. Pokud je více pracovníků v sociálních službách, tak samozřejmě využíváme i těhle zdrojů. (Sociální pracovník)

My máme ty skříňe, tam se jim dávají stravenky na jídlo, někdy si tam nechávají klíčky od skříňky, nebo doklady, peněženky. (...) Ono to stačí, že někdo přijde a řekne: ‚Mohla by jste mě podat peněženku‘. Nebo třeba řekne: ‚Stravenky.‘, dám mu stravenky, a řekne: ‚a ještě peněženku‘. Tak se vrátíte ještě jednou. A ještě... někdy se mi stalo, že se třikrát vracím. Už otevřu tu skříňku, a podívám se, že je tam víc, než jedna věc, tak se ptám: ‚Co z toho chcete?‘, jestli nechce všechno. Jo, to on jednou přijde a třikrát se tam vrátíte a toto dneska během dne a to desetkrát každý a máte 120. (Pracovník v sociálních službách)

S někým musíte mít větší trpělivost, někdo, oni mají ty hranice trošičku posunuté, že s vámi jedná, že k vám, uvedu příklad, patnáctkrát přijdou. Oni nepřijdou ráno, aby vám

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

řekli - chci toto, toto, toto. Ale přijdou patnáctkrát. Vlastně jim tady chybí ten vztah. Oni si chtějí povykládat a oni to berou jako možnost, tak a teď si jdu pro obědovou stravenku. On si nevezme naráz všechny tři. To je jenom příklad. Potom je rád, že jde ještě pro něco. Takže tak to musíte brát. Není to jako v obchodě, že tady dáte všechny věci najednou a už vás nechci vidět. Jo, tak přijdete patnáctkrát, přijdete patnáctkrát, no. Na to jsem si dlouho zvykala, ale ... jo. (...) Nejdříve jsem to řešila, to nemůžete říct hned všechno, potom jsem to uviděla, že to je jejich způsob, jako jak jsem říkala, jako doma. Že taky za váma přijde děcko, ale nepřijde za váma, že něco chce, ale aspoň se vidíte. Potom zase, když nepřijde, tak ho už vyhledávám. Proč nepřišel, oni, on to totiž zpozoruje, že když je trošičku odbyjete, že jste ... tam jsem překročila, jo, příště vidíte úsměv na tváři, a podáte, takže oni zase přijdou zpátky, a je to takové... že to není o tom. Že to je tady opravdu úplně jinak než někde v obchodě. (Pracovník v sociálních službách)

Kromě provozních úkolů měli pracovníci v sociálních službách na starosti i tzv. péči. Péče o klienty spočívala ve zvýšené pozornosti věnované vybraným klientům. Na tuto aktivitu měli vymezenou část odpolední (noční) směny - dvě hodiny v době nižšího provozu v Zařízení. Ne všem klientům byla péče věnována, jen těm „více potřebným, méně samostatným apod.“ Jednotliví pracovníci v sociálních službách se systematicky věnovali těm z klientů, se kterými se jim podařilo navázat přátelský vztah a získat jejich důvěru. Jednalo se v podstatě o neformální institut klíčového pracovníka, se kterým běžně pracovali i sociální pracovníci, když udělovali pracovníkům v sociálních službách pokyny ohledně provádění péče u konkrétních klientů.

Pracovníci v sociálních službách se pak nesouhlasně vymezovali vůči pojetí jejich role jako „poručnické“ a pečovatele ve zdravotnických zařízeních. Odkazovali přitom na nutnost respektovat svobodnou vůli klientů, což přineslo zavádění Standardů kvality a je chápáno jako takový přístup ke klientovi, který ho „nikam nesměruje“. Druhá, patrně někdy vnucovaná role, neb jinak by neměli potřebu se vůči ní vymezovat, pak podle nich neodpovídá jejich pracovnímu zařazení ani cílové skupině služby.

Výzkumník: Vaše rozhovory se v tomto smyslu trošku mění?

Pracovník v sociálních službách: Určitě. Ano, je to jeho svobodná vůle. A je to správné. Já, nejsem žádný jeho poručník nebo opatrovník, abych ho směřovala. Takže tohle se asi změnilo.

Nejsme pečovatelky, že bysme někomu měli něco pravidelně podávat 24 hodin, rozumíte mi, ale prostě zajistit, aby, já nevím, se tam zase třeba nemohl nedovolat pomoci. Tady není zdravotní zařízení, aby na nás tady zvonili z pokojů, jo? Takže když ty pokoje obcházíme, tak už vím, že třeba ta paní je z nemocnice, tak se na ni jdu častěji mrknout, jestli něco nepotřebuje, třeba přinést snídaní. Není toto pravidelně, že bysme nosili, ale jako výjimka určitě jo. Jako doma, zase. (Pracovník v sociálních službách)

Pracovním nástrojem při poskytování péče je především důvěrný rozhovor a vztah mezi klientem a pracovníkem. Cílem péče je pak zřejmě monitoring zdravotního stavu klienta, jak fyzického, tak psychického a podpora při případné léčbě - jak skrze motivaci apod., tak dohledem nad dodržováním medikace; Dále dohled a podpora v osvojování hygienických návyků klientem; psychologická podpora depresivních klientů a skrze vztah úsilí o zvyšování jejich vnímání vlastní hodnoty a důstojnosti. Péče také může ústit v praktickou pomoc v méně závažných situacích. Závažnost zvažuje pracovník v sociálních službách. Směr péče řídí sociální pracovník nejčastěji pokyny v písemné elektronické formě, přičemž pracovníci v sociálních službách nebyli obeznámeni s širšími souvislostmi své činnosti.

Takže za ním několikrát během dne skočíme, jak se cítí, necítí, jestli fakt nepotřebujete zavolat sanitku, nebo tak. Toto je taky jedna z péčí. Pak jsou tu klienti, kteří třeba byli v nemocnici, mají předepsanou medikaci, ale odmítají ji. Takže zase dohlížet. Berete prášky, neberete prášky, takže i tady v tomto směru. (Pracovník v sociálních službách)

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

Že někdo nedodrží hygienu, okamžitě zjistíte. Okamžitě ho na to upozorníme, nejdříve na to vlastně upozorní i spolubydlíci. Takže se tlačí, tlačí, tlačí. (...) To je zase ta zvýšená péče. To patří, to je součástí toho, jak jsme se o tom bavili, že se na ně musí dohlížet. (Pracovník v sociálních službách)

No a pak další forma péče, klienti, kteří třeba mají před důchodem, a už mají takový ten věk, kdy neseženou práci a jsou v těžké depresi. Byli zvyklí celý život pracovat, přišel nějaký zdravotní stav, a oni jsou v depresi, že jsou nepotřební, nepoužitelní, jo a je to o tom vést je zase prostě k tomu, je to trošku jinde, prostě fakt si můžete najít práci. Zkoušíme je třeba dát do kuchyně, kde by pomohli, nebo tu blbou kavárnu, jo. (...) takže to je další forma péče, trošku vést ty lidi k tomu, že jsou fakt potřební [ve smyslu, že je někdo potřebuje] a nemusejí být pořád v depesích. (Pracovník v sociálních službách)

Jeví se, že jedno z pravidel jednání pracovníků vůči klientům se týká i požadavku určitého psychologického nastavení pracovníků, když vstupují do interakcí s klienty. Pracovník v sociálních službách by podle slov jednoho z nich měl být stále psychicky vyrovnaný a na klienty působit optimisticky.

Tak asi nejobtížnější ... být pořád v pohodě. To je jako v každé práci, že. Neztrácet nervy a být veselý, optimistický, protože ty lidi jsou dost negativně naladěný. Plno lidí, co je tady ubytovaných, pořád chce skončit se životem, a jsou smutní, a taková, a člověk se je snaží nějak podpořit, aby neztráceli hlavu. (Pracovník v sociálních službách)

Z hlediska organizačního zařazení a kompetencí pracovníků v sociálních službách se tito nacházeli na nejnižší příčce hierarchického systému řízení, který byl v Zařízení přítomný. Přímo podléhali sociálním pracovníkům, kteří jim dávali pokyny ohledně intervence a do jisté míry dohlíželi nad vykonáním intervence, zejména prostřednictvím písemných záznamů pořizovaných pracovníky v sociálních službách. Jak je patrné, pracovníci v sociálních službách formálně nedisponovali rozhodovacími kompetencemi ohledně poskytované pomoci uživatelům, mohli pouze informovat sociální pracovníky, případně podat jim návrh na určité opatření. Dodejme ale, že v nepřítomnosti sociálního pracovníka v Zařízení, tj. zejména během nočního a víkendového provozu, ho měli zastupovat.

V tomto kontextu považujeme za důležité zdůraznit, že kvalifikační požadavky na pracovníky v sociálních službách nebyly ze strany managementu Organizace přesně vymezené. Očekávalo se alespoň středoškolské vzdělání, nicméně odpovídající odbornost nebyla požadována. Dalšímu vzdělávání těchto pracovníků byla věnována pozornost až v souvislosti s požadavky zákona 108/ 2006 Sb., o sociálních službách, a sice pracovníci byly vysláni na školení k doplnění minima sociální práce. Jeví se tak, že patrně původní role pracovníků v sociálních službách koncipované jako zajištění provozní činnosti byly v průběhu (vlivem zavádění Standardů kvality) doplněny o prvky individuální sociální práce, jejíž výkon je sice oficiálně podřízen pokynům sociálních pracovníků, její reálný výkon však vyžaduje odborné kompetence a samostatné rozhodování.

Třeba na pokoji potkám klienta a on mi řekne něco o tom, že nechtěl jít za sociální, že na něho nemá čas. Nebo je to [se mnou] prostě osobnější, nebo se řeší něco na pokoji, nějaký konflikt, a já vlastně samozřejmě zvážím, o co jde, a vyhodnotím situaci na tolik, že to pak sdělím té sociální, děje se tam tohle, a možná by bylo prostě vhodný toho člověka přestěhovat k někomu jinému. (Pracovník v sociálních službách)

Předtím, než byly ty standardy, a než se vůbec v té sociální oblasti začalo hodně [zdůrazňovat], že to musí být profesionální a tak, ... to bylo čistě o tom. Podat stravenky, nechat klienta vykoupat. Byl to spíš takový, takový jakože odstup, jenom takový mechanický, prostě obsloužit. Ale od těch standardů se ta práce strašně posunula. Posunula, víc se jim věnujeme, víc je tlačíme, víc toho vyřizování těch věcí, je tam víc té péče, takže si myslím, že ty standardy tomu hodně pomohly. (Pracovník v sociálních službách)

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

V této souvislosti se jeví, že ve zkoumaném Zařízení došlo k přesunu významného podílu individuální sociální práce s klientem na nekvalifikovaný personál, který dané činnosti zvládal především prostřednictvím vlastního nadání a intuice. Z výše uvedeného dále vyplývá, že tito pracovníci byli chtě nechtě postaveni do situace, kdy je od nich kromě jiných časově náročných aktivit spojených s provozem zařízení vyžadována „filantropická“ sociální práce,¹⁷ která byla výše postavenými pracovníky Zařízení nedoceněná a provozovaná bez odpovídajícího metodického vedení ze strany sociálních pracovníků, neboť, jak vyplynulo z vyprávění pracovníků v sociálních službách o jejich práci, nejčastěji se o postupu intervence (v běžných situacích) radili sami mezi sebou. Dodejme, že tito pracovníci rovněž nedisponovali žádnými prostředky, kromě přátelské domluvy, jimiž by klienty mohli usměrnit při porušování domovního řádu, nad jehož dodržováním měli bdít.

Bezpochyby tam jsou vymezené kompetence, určitě. Oni [pracovníci v sociálních službách] mají jakoby tu přímou péči, takže bych asi to shrnula pod takový termín, že to jsou takový ty praktičtější věci, více související s chodem, je to například starost o vydávání stravenek, je to více o tom chodu. My tady už řešíme věci víc do hloubky, je to spíš o tom sociálním poradenství. Oni jsou tak nejbliž klientům, takže ty rozhovory a taková ta praktická pomoc těm lidem. (Sociální pracovník)

Máme s [s klienty] péči, že třeba přijdu, pokud vidím, nebo je nějak potkám a navazuji s nimi rozhovory, mluvím o jejich problémech, jako co se děje a tak, a pokud to můžu nějak vyřešit sama, tak to řeším sama, pokud je to už něco závažnějšího, tak to řeším se sociálním pracovníkem, ten mě dá pokyn. (Pracovník v sociálních službách)

Pracovníci v sociálních službách svou práci dále vnímali jako kontinuální - vzájemně na sebe jednotliví pracovníci den za dnem navazují - a polosamostatnou, neboť částečně pracují podle pokynů od sociálních pracovníků. Hlavním komunikačním kanálem byl intranet, čili písemná forma sdělení.

Když jsem třeba dva tři dny po sobě [v práci], tak přijdu a už vím, co mám dělat, nebo co se událo předchozího dne. A když ne, jako teďka sem měla dva dny volno, tak první, co přijdu, přečtu si knihu, jako zápisy, co se dělo za ty uplynulé dny, když jsem tady nebyla, a tak si tam poznačím, pokud se něco jakože odložilo. Třeba se neudělalo hned, nebo jestli je tam nějaká péče o nějakém klientovi, a ty úkoly na dnešek, co nám píšou sociální. (Pracovník v sociálních službách)

V závěru pojednání o roli pracovníků v sociálních službách ve zkoumaném Zařízení se na pozadí jejich pojetí sociální práce zamýšlíme nad představou obsahu sociální práce v Zařízení obecně. Předpokládáme totiž, a citáty dalších pracovníků Zařízení uvedené jinde to potvrzují, že názory pracovníků v sociálních službách odrážejí vymezení sociální práce sdílené v Organizaci.

Jinak mezitím teda sledujeme některé klienty, co máme jako dlouhodobou péči, třeba mají špatný zdravotní stav, nebo (...) mají deprese, nejsou v nejlepším psychickém stavu, tak si s nimi povídáme, nebo rozebíráme jejich situace, tak to máme. Ta odpolední péče by měla probíhat s těma klientama, co jsou jakoby takový víc, co prostě potřebují nějakou zvláštní péči, co se týče komunikace a prostě pomoc a tak. (...) Většinou si s nima povídáme. My jim jinak pomoci ani nemůžeme, pokud mají nějaký zařizování po úřadech, s tím jim pomáhá sociální pracovnice. (Pracovník v sociálních službách)

Sociální práce podle pracovníků v sociálních službách spočívá v poradenství - jak a kam na úřad, přehled volných pracovních míst, pracovních agentur apod. To, co poskytují oni, v podstatě krizovou intervenci - rozhovory s lidmi ve špatném psychickém stavu, depresi, rozebírání jejich situace atd. není jako sociální práce vnímána. Je stavěna na roveň sledování zdravotního stavu - kdyby se velmi přitížilo, jak psychicky,

¹⁷ Srov. Musil, L. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce/ Sociální práce*, 2008, č. 2, s. 60-79. ISSN 1213-6204.

tak fyzicky, tak buď je třeba informovat sociálního pracovníka nebo volat záchranku. Jak však ukazuje následující citát, příčiny špatného zdravotního i psychického stavu někdy zjistí a následně vyřeší pouze PSS. Jeví, se že „dlouhodobá péče“, jak jsou ony terapeutické rozhovory nazývány, je v zařízení vnímána pouze jako „sledování“ stavu klientů, nikoliv jako nástroj intervence a případně pomoci. Přičemž, ať si to pracovníci uvědomují či ne, těmito rozhovory situaci klientů ovlivňují. Je nasnadě, že neprofesionální intervence tohoto druhu může poškodit jak klienta (chybné vedení rozhovoru, promarnění příležitosti k řešení atd.), tak pracovníka - bez znalosti psychohygieny mohou rychle vyhořet, případně přenášet problémy klientů do svého soukromého života apod. Alespoň přiměřené odpovídající odborné vzdělání a podpora ze strany sociálních pracovníků by mohla stávající situaci řešit. V prvé řadě je však nutná reflexe pojetí sociální práce v Organizaci.¹⁸

[Jeden klient] byl týden v nemocnici, a když se vrátil, vypadal úplně jinak. (...) jednak byl na tom líp zdravotně a jednak si tam odpočinul. Se tam vyspal, a prostě vypadal líp, [ale] tak, za dva tři dny, už zas byl ve stejném stavu jak předtím. I v noci na ten pokoj nechodil. Ve dne ani v noci. On tam prostě ani nechodil spát, aby nesedl na tu postel, [protože] je to tam jako udělaný pořádek a ten [kolega na pokoji] mu teď bude nadávat, že to pak neustele tak, jak má být, takže ani v noci tam nechodil, a spal tady na té jídelně. Jeden den jsem tam přišla na desátou. A viděla jsem ho, že tam zas spí, a říkám. No tak se dneska bude stěhovat a hotovo. Tak jsme to tady chvíli s kolegyní trochu probraly, kde by byla možnost, kam ho přestěhovat, pak jsem šla a řekla jsem mu: Mám pro vás tři nabídky. První, druhá, třetí, co si z toho vybíráte. Anebo prvně jsem se ho zeptala, jestli se chce přestěhovat. Říkám. Já se vás rovnou zeptám, nebudu se tady nějakým způsobem snažit, chcete se přestěhovat? A on si jako, on ležel na stole, jenom zvedl hlavu a jenom odkýval. On neměl ani sílu mluvit, jenom mi tak jako odkýval. Já říkám. První, druhá, třetí možnost, kde byste mohl být, co z toho byste si vybral, jestli sám na pokoj, to jsem mu nabídla, nebo s panem XY, taky na dvoják, a ještě jeden čtverák. A on jenom řekl: to s tím XY by to bylo fajn. Já říkám: výborně, provedeme to. Tak jsme ho ten den přestěhovali, a teďka pobíhá vesele po baráku. On spal snad celou noc a toho dalšího dne asi tak do desíti, nebo do jedenácti. No skoro půlka dne a půlka noci prospal a vypadá mnohem líp, a ještě to prospělo i tomu panu XY, což jsme chtěli. Ale nechtěli jsme ho nutit, prostě jsme se ho zeptali, aby si sám vybral a ne že to bude vypadat, že ho nutíme, aby tam šel. Ale my jsme taky chtěli, aby k tomu druhému pánovi šel, ten bydlel dlouhá léta s jedním pánem, který v prosinci zemřel. Takže on byl z toho úplně hotovej, abych to tak řekla, že zůstal sám tam na tom pokoji, takže oběma to teda prospělo. (Pracovník v sociálních službách)

2.2.3 Spolupráce různých pojetí sociální práce v rámci jednoho zařízení

Z analýzy interakcí mezi různými typy pracovních pozic v organizaci vyplynulo, že v porovnání s interakcemi mezi ostatními skupinami pracovníků byly nejvíce intenzivní interakce mezi PSS a sociálními pracovníky. Zjevným důvodem bylo, že PSS kromě zajištění celodenního provozu Zařízení a pokrytí doplňkových služeb (např. výdej jídla neklientům) zastávali roli „prodloužené ruky sociálního pracovníka“ a jejich vzájemná spolupráce tvořila páteř sociální práce v Zařízení. Vysokou míru intenzity jejich vzájemné komunikace, nejčastěji v písemné podobě, bylo možné dále připsat na vrub nepřímé úměry mezi kompetencemi pracovníka a objemem přímé péče, který zajišťoval: PSS nebyli nadáni rozhodovacími kompetencemi ohledně směřování intervence, řešení akutních situací klientů ani přiměřenými sankcemi, nicméně byli ve výrazně častějším kontaktu s klienty než sociální pracovníci a byli tak nuceni mnohou intervencí konzultovat právě se sociálními pracovníky. Asymetrie panovala také v oblasti informovanosti o situaci a stavu klienta. Zatímco sociální pracovníci měli k

¹⁸ Vymezení sociální práce srov. např. Navrátil, P. Vybrané teorie sociální práce: Současné pojetí a dilemata disciplíny. In Matoušek, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073673314. s. 183-192.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

dispozici pro ostatní pracovní pozice v Organizaci nepřístupné informace o zdravotním stavu klienta a jeho sociální anamnéze, naopak pracovníci v sociálních službách toho věděli nejvíce ze všech pracovníků o aktuální situaci klienta, a to jak o jeho fyzické a psychické pohodě, tak obtížích, kterými se právě zabývá.

Výzkumník: A můžu se ještě zeptat, zpátky k té bezpečnosti, jestli přicházíte do styku s těmi různými infekčními a kožními nemocemi, a jestli jsou pracovníci nějak chráněni?

Pracovník v sociálních službách: Já jsem proti žlutence, a potom si myslím, že to by měla mít na starosti sociální pracovnice, která toho klienta přijímá. Aby věděla, kde a jak má být přes lékaře nějak.

Mě zajímá všech 100 lidí. Všechny 100 lidí, kdokoliv mi řekne, nebo když se sociální pracovník zeptá, jak to je, co dělají, tak musím podat informaci a musím o nich něco vědět, nebo se s nimi prostě setkávám. (Pracovník v sociálních službách)

Komunikace mezi oběma typy pracovníků proudila z obou stran, jevílo se však, že sociální pracovníci byli ve tomto vzájemném vztahu dominantnější, což je pochopitelné vzhledem ke kvalifikaci jednotlivých typů pracovníků, nicméně z hlediska poskytování daných sociálních služeb klientům se tento stav jeví být těžkopádným s předpokládanými negativními důsledky pro kvalitu poskytované služby. Vzájemnou spolupráci mezi oběma pracovními pozicemi stručně charakterizoval jeden z PSS: *sociální to dělají jakoby papírově, a my to děláme všechno jakoby fyzicky, prakticky.* Uvedená dichotomie však byla výstižná jen částečně, a sice zejména v oblasti péče o ty klienty, kteří v podstatě z hlediska sociálních pracovníků „nic už neřeší“, tj. např. jejich zdravotní stav je stabilizován a čekají na přijetí do domova důchodců, takové klienty vídali sociální pracovníci podle vlastních slov jen při měsíčních platbách za službu. Nicméně s některými z klientů vedli i osobní pohovory, např. při sledování cíle stanoveného v individuálním plánu, při řešení porušení řádu, udělování výjimek a konfliktních situací. Celkově bylo možné z rozhovorů usuzovat, že PSS tuto „neformální nadvládu“ sociálních pracovníků berou jako samozřejmost. Byť by někteří byli raději partnery než „podřízenými“.

Protože, dá li se to tak říct, tak sociální to dělají jakoby papírově, a my to děláme všechno jakoby fyzicky, prakticky. To znamená, že když sociální přijme toho člověka, tak s ním udělá nějaký vstupní pohovor, nějaký ty cíle si tam stanoví, individuální plány a tady takový věci, a my pečovatelé dostaneme pokyn, toho člověka ubytujte, ten člověk má nějaký zdravotní, problémy protože my to uděláme papírově. A ona si ho pak už jenom volá, co se změnilo, nezměnilo, našel jste si práci, nenašel jste si práci, jak jste na tom zdravotně, nejste zdravotně. A potom, když se zase ukončuje klient, tak je to zase o tom, že my dostaneme pokyn, co se děje, neděje. (Pracovník v sociálních službách)

Je to tak, řekla bych, že oni [PSS] jsou vlastně taková naše prodloužená ruka, v mnohém, že tady skutečně nemám tu kapacitu, abych se tady o každého nějak důkladně postarala a všechno s ním pořešila, takže takový ty praktičtější věci určitě nechávám na pečovateli. Nebo, když vidím, že má nějaký klient problémy, z něčeho je nešťastný, napíšu vzkaz, aby si s ním o tom promluvil, takže taková, jak říkám, prodloužená ruka. I třeba, když potřebujeme klienta doprovodit nějak na úřad, a je to v možnosti těch pečovateli, je jich tam třeba více zrovna ten den, mají možnost jednoho na chvíli uvolnit, takže i v tomhle nám pomáhají, určitě velkou měrou. (Sociální pracovník)

Jeví se, že se alespoň neformálně, spíše však řídce, vyskytovaly situace, kdy oba typy pracovníků společně jako rovnocenní partneři s odlišným pracovním zaměřením spolupracovaly při pomoci určitému klientu. Formální platforma, v jejímž rámci by se taková spolupráce mohla pravidelně a systematicky odvíjet, nebyla přítomná. Druhým poznatkem je, že institut individuálních plánů, který by podle našeho názoru takovýto prostor pro vzájemnou partnerskou spolupráci poskytoval, nebyl akterý takto využit a ani pochopen. Zmíněná spolupráce se odehrávala spíše mimo individuální plán.

2.3 Typizace klientů zkoumaného zařízení pracovníky v přímé péči

V této podkapitole se detailně věnujeme pojetí, nebo-li typizaci klientů řadovými pracovníky Zařízení. Typizace klientů chápeme jako sdílená přesvědčení pracovníků o tom, „v čem spočívají problémy klientů a jak na ně reagovat“¹⁹. Jako takové je pojetí klienta součástí ideologie organizace. Konstituuje se postupně, na základě konkrétních zkušeností s klienty a jejich problémy a v zobecněné podobě pak ovlivňuje přístup k jednotlivým klientům včetně každého nového, s nímž pracovníci jedinečnou zkušenost ještě nemají. Typizace mohou mít povahu stereotypu, tj. vytvořený obraz klienta je v individuálních případech vždy ověřován a revidován, nebo předsudku.

Zkoumaná Organizace poskytuje několik stupňů navazujících služeb pro cílovou skupinu „občané v obtížné sociální situaci, charakterizované zejména absencí důstojného bydlení nebo ubytování“ /sociální pracovník/. Tato skupina je poměrně různorodá a podle pracovníků Zařízení bylo možné rozlišit určité podskupiny, které typicky využívaly službu určitého stupně.²⁰ Jak je patrné z níže uvedených úryvků, první nejobecnější typizace klientů přítomná v Organizaci byla odvozena právě od typu služby, kterou daný klient v rámci zařízení využíval. Tento druh typizace obsahoval zejména přesvědčení o základních osobnostních, příp. morálních charakteristikách klienta, míře schopnosti uplatnit se ve většinové společnosti a také nejčastějších problémech a potřebách, o jejichž saturaci klienti usilují.

Ti klienti na azylovém domě by měli být takoví samostatnější, a vlastně jsou takoví, jak bych to řekla, prostě jsou v teple, mají co jíst, a jsou takoví lepší. Zatímco ti klienti z denního centra jsou zase takoví agresivnější, a prostě ten přístup je tam jinej. (...) Ti klienti jsou takoví agresivnější, takoví víc podráždění, protože jsou někde venku, někde tam přes noc spí, takže o to je to s nima takový složitější, náročnější. Než z toho azylového domu, kde už jsou bych řekla takoví v klidu, klidnější, uklidnění. (Pracovník v sociálních službách)

Jsou odlišný v tom, jaký mají potřeby. U lidí z denního centra je to fakt čistě o sprše, nemít vešky, mít čistý oblečení, úplně takový to primární. Kdežto, když přeskočím tu noclehárnu, a půjdu rovnou na ubytovnu, (...) tak tam už je to o tom, jak se odsud dostat. Vyložene už mít práci, udržet si práci, najít si bydlení. Případně partnerku, začít prostě žít vyložene normálně. Ty potřeby se hodně liší. (Pracovník v sociálních službách)

Výzkumník: V čem spatřujete rozdíl mezi klientelou azylového domu a garsonek?

Sociální pracovník: Myslím si, že u nich už proběhla určitá adaptace v zaměstnání, a že mají velkou šanci si to zaměstnání udržet, popřípadě, když si najdou nové, budou tam zase nějakou dobu fungovat. U těch klientů azylového domu to je více takové na hraně, je to vždycky více na spadnutí, že to nedopadne. U nich už určitě určitá stabilizace, zejména v tom zaměstnání, je.

Dále se již věnujeme rekonstrukci typizace pouze klientů jednoho stupně Organizací poskytovaných služeb, a to služby azylový dům. Typizace klienta sociálními pracovníky se odvíjela zejména od možnosti uplatnění základního principu služby, který jsme výše popsali jako participace na pracovních aktivitách. Typizace tedy obsahovala dimenzi odhadované možnosti uplatnění ve většinové společnosti v závislosti na sociálním statusu. Tento „odhad“, tj. rozlišení potenciálně ekonomicky aktivních klientů a klientů se statusem důchodce, se následně odrážel v nastavení intervence do

¹⁹ Musil, L. Ráda bych Vám pomohla, ale... . Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9. s. 27.

²⁰ Připomínáme, že v této studii se soustřeďujeme pouze na službu azylové bydlení a její uživatele, a to i přesto, že zejména pracovníci v sociálních službách přicházejí při své práci do styku s celou cílovou skupinou, neboť na tuto službu je náš výzkumný projekt primárně zacílen. Náhodně získané informace o ostatních službách lze vnímat pouze jako doplňkové.

situace klienta. Rozlišování klientů podle toho, zda je možné očekávat participaci na pracovních aktivitách či nikoli, bylo zjevně součástí původní kultury práce v dané Organizaci, protože tato optika je přímo svázána s primárními hodnotami a filozofickými východisky Subjektu. Nicméně je nadále uplatňováno také v kontextu požadavků vyplývajících ze Standardů kvality, kdy sociální pracovníci vnímají individuální plánování poskytování služby a především stanovení osobních cílů za smysluplné právě u ekonomicky aktivních klientů, tedy spojují poskytování služby s uplatněním nebo znovunavrácením na trh práce. Je pravděpodobné, že tímto způsobem, tedy s pomocí typizace, pracovníci racionalizují svůj přístup ke zpracování individuálních plánů, přesněji řečeno nedostatečnou kapacitu věnovat se plně plánování se všemi klienty.

V současné době tady máme poměrně velké množství starobních důchodců, klientelou jsou tedy spíše klienti vyššího věku, často už s žádostí [o umístění] někde do domova důchodců, domova pro seniory. Dál tady určitě máme lidi na sociálních dávkách, ale v některých případech už zase v pokročilejším věku, kteří třeba ještě nemají přiznaný starobní důchod, nicméně už jsou ve věku starobního důchodce, nebo blíží se věku starobního důchodce. Nejvíce z celkového počtu je těch pracujících, teďka se zrovna dívám, aktuální počet pět, šest, sedm lidí, snažíme se na tom samozřejmě pracovat, pokud ten člověk je na sociálce, je zdravý, je práce schopný, tak motivovat ho, snažit se mu nějak pomoc najít práci, snažit se ho do toho jakoby tlačit, ale tohle je často u těch lidí běh na dlouhou trať. (Sociální pracovník)

Statusu důchodce jako typizační kategorie užívali i pracovníci v sociálních službách a rovněž od ní odvozovali koncepci svého přístupu k takto definovaným klientům. V podstatě společně se sociálními pracovníky vnímali cíl jejich pobytu v Zařízení, aby důstojně přečkali dobu, než jim bude přiděleno místo v domově pro seniory. Pracovníci v sociálních službách pak definovali svůj pracovní úkol ve smyslu psychické podpory klientů v tomto mezidobí.

Většina z těch, co jsou tady, je bez práce. Z těch mladších. Ti starší už jsou důchodci, tak oni, s nima jde spíše o tu komunikaci, oni práci nehledají, oni asi prostě hledají klidné stáří, nebo jak bych to řekla. Pomalu. Oni mají zažádaný o domov důchodců, takže [tu jsou], než se dostane na ty žádosti. Ale těm mladším, ne že bychom jim přímo pomáhali, ale pomáháme jim v tom, že je třeba vyslechneme, že v klidu vyslechneme, kde je všude do jaký práce nevzali, nebo že se rozváděl třeba s manželkou, jeden se rozváděl s manželkou tři roky, a ještě nerozvedli, a já nevím co, prostě jako že to někomu sdělí. (Pracovník v sociálních službách)

Ve výpovědích pracovníků v sociálních službách se dále vyskytovaly dvě typizační etikety označující výhradně ty klienty, s nimiž pracovníci udělali zkušenost obtížné spolupráce při poskytování služby. Jednalo se o nálepky „zneužívač“ a „problémový klient“. „Zneužívač“ byl spíše sporadicky se vyskytující klientem, který podle pracovníků nechtěl řešit svou životní situaci ani se podřídit domovnímu řádu Zařízení, ale pouze využít služby levného ubytování. Podle pracovníků pro takové jedince nebyla služba určena a bylo nutné je rozpoznat a službu jim dále neposkytovat, neboť nejsou „potřebnými“, nerespektováním pravidel ztěžují provoz Zařízení a ubírají kapacitu služby pro skutečně „potřebné“ klienty.

Řeknu to blbě: Měli jsme tady nevidomého člověka, což je už taky prostě hranice toho, jestli může, nemůže. Ten člověk tady začal před léty úplně poprvé bydlet a byl hlavně zneužívač veškerých zařízení v České republice, objednal snad všechno. (Pracovník v sociálních službách)

Když tady dojde k podezření, jestli někdo nezneužívá nějaké ubytování nebo něco, tak se na to upozorní, že třeba, já nevím, podle chování, (...) se vyjadřuje nějak negativně, poskytne se mu nějaká pomoc a prostě to už vidíte, že tady ani nechce být a už to nějak takovým způsobem kritizuje, nevím, je nějaký agresivní, nebo někoho ohrožuje, je to nebezpečné, nebo vnáší do baráku alkohol. (Pracovník v sociálních službách)

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

Zneužívači jsou třeba takoví ti, co pracujou načerno, chtějí si někde odbydlet za strašně levno, něco našetřit a pak zas odejdou. (...) Někdy sociální zdrhnou bez placení i těch 35 korun. (Pracovník v sociálních službách)

S „problémovým klientem“ se pracovníci v přímé péči naopak podle svých slov setkávali běžně. Podle slovníku cizích slov je problémový jedinec ten, kdo „se svým chováním, jednáním i prožíváním v určitém sociálním prostředí výrazně vymyká běžnému očekávání“.²¹ Lze říci, že implicitně byla tato definice přítomná i v jednom z významů, jež pracovníci s označením „problémový“ spojovali. Nejčastěji totiž jako „problémové“ označovali ty klienty, kteří se svým psychickým stavem pohybovali na či za hranicí vymezené cílové skupiny zkoumané služby. Pracovníci se necítili být kompetentní pro poskytování služeb této skupině. Jednalo se zejména o klienty, kteří trpěli vážnou duševní poruchou vyznačující se obtížemi při soužití v kolektivu, agresí, sebevražednými sklony apod. Jeden ze sociálních pracovníků byl přesvědčen, že určitými psychickými obtížemi trpí v podstatě všichni klienti, kteří vyhledali jejich službu. Předpokládal totiž, že individuální psychické obtíže buď zapříčinily klientovu nepříznivou sociální situaci před příchodem do Zařízení nebo jsou výsledkem nepříznivé sociální situace způsobené faktory vůči klientovi vnějšími. Ačkoli nepřímé odkazy na zhoršené psychické zdraví obsahovaly vyprávění většiny dotázaných, na souvislost mezi psychikou klientů a způsobem poskytování služby poukazyval pouze výše uvedený pracovník.

Máte sto lidí, a každý je problémovej. Každý. A další věc, ono i kdyby nebyl problémovej předtím, tak už to, že sem jde spát, o něčem svědčí, že jo. Jako že ten člověk bude zřejmě v nějaké krizi, nebo že všechno není úplně normální. (Sociální pracovník)

Je typický, že někdo bývá agresivní a do toho je schizofrenik, takže má nějakou tu ataku občas, a do toho se nekoupe, a různé věci, jenomže, to už je právě to, že takovej člověk by tam neměl bejt, protože to vyžaduje strašný nasazení od nás, nebo od personálu, aby se všechno zajistilo, je to trošku jako chůze po tenkém ledu. A druhá věc je to, že to dost často je i pro ty lidi špatně, protože se jim nemůžeme věnovat tak, jako třeba v ústavu sociální péče. (...) Musí být mimo jiné potvrzení od lékaře, že ten člověk k nám může. (...) I ti nejvíc problémoví, o kterých fakt evidentně víme, že je to spíš ještě zvláštní, že se nic nestalo, to potvrzení od lékařů mají. (Sociální pracovník)

Anebo jsou tu třeba klienti, kterým se, třeba pokud mají sklony k sebevraždě, třeba dávkují léky. To jsou ale jenom jednotlivci, není to tak, že [je to náš] úkol, nenahrazujeme zdravotní sestry, že bysme [dávkovali léky] všem, jenom, jak říkám, problémovým. (Pracovník v sociálních službách)

Ve druhém významu užívali pracovníci typizaci „problémový“ pro klienty, s nimiž je obtížná spolupráce, často nerespektují řád apod., nicméně nejedná se o „zneužívače“, spíše tomuto významu odpovídá typizace „alkoholik“ (*jsou to klienti, kteří jsou třeba alkoholici, přijdou, mají nějakou podmínku nesmíte pít, a oni to kolikrát ani nevydrží na to, aby se vůbec vypracovali až na tu ubytovnu /pracovník v sociálních službách/*). V tomto smyslu je problémovým klientem ten, o kom se víc mluví mezi personálem a je mu ze strany personálu věnována zvýšená pozornost.

Třeba si tam zadá na vyhledávání jedno jméno, a vyjedou jí všechny zápisy, [že je to] třeba problémovej klient. Kolikrát přišel napíjet. A to už je pro ně orientační, přišel už tolikrát a dostal jedno ultimátum, dostal druhý, a už překročil potřeť, tak už ho musíme ukončit. (Pracovník v sociálních službách)

Pokud je někdo problémovej, tak o tom se víc mluví, takže to ta sociální pracovnice ví. (Pracovník v sociálních službách)

²¹ ABZ.cz: slovník cizích slov [online]. [cit. 2008-11-19] Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=probl%E9m.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

Typizace sociálních pracovníků, ale i pracovníků v sociálních službách, měly spíše povahu stereotypu než předsudku. Pracovníci totiž uznávali, že se jejich typizace nevztahují na všechny klienty bez výjimky a v přímém kontaktu s konkrétním klientem typizace upravovali a měnili. Rovněž ve svých vyprávěních často uvozovali zobecňující charakteristiky klientů relativizujícími slovy jako „někteří“, „velké procento“, „většina“, „není to tak vždycky, ale často“. Podle individuálních dispozic klienta jsou pak i upravována některá pravidla domovního řádu.

Spousta klientů si tam odmítalo společně prát, protože řekli, že mají jako, že nechtějí, aby se jim poničilo oblečení. (...) Dokud jsme ho neznala blíž, tak jsem si kolikrát ještě na poradě říkala, že bych mu to teda zatrhla. Je v azylovém domě a tady ty argumenty a může být rád, že mu někdo vypere. Ale potom, když ho poznáte víc, což on teďka právě u mě bydlí v těch garsonkách, tak třeba vidím, že v jeho případě to má opodstatnění. Protože třeba zjistíte, že tím pádem na sebe dbá. (Sociální pracovník)

U některých začínáme slevovat, že prostě jo, ten je čistotnej, tam to není tak potřeba, může jednou za 14 dnů [vyměnit si ložní prádlo, pravidlo je jednou týdně], nebo jsou i klienti, kteří si pořídili vlastní ložní prádlo. Takže tam už je nějaký stupeň té samostatnosti, takže tam je to úplně výborný, tam se jenom dohlídne, jestli je fakt všechno v pořádku. No a pak se zaměřujeme tady na ty míň samostatný. (Pracovník v sociálních službách)

Přesto však mají pracovníci určitou poměrně širokou představu o sociální i individuální specifičnosti klientů, kteří jejich služby užívají. Z hlediska zapojení ve společnosti před příchodem do Zařízení hovořili pracovníci v podstatě o dvou typech. Pro první byla typická dlouhodobá integrace v rámci okrajových skupin společnosti, jejich životní situace se vyznačovala příležitostnou či žádnou ekonomickou aktivitou, epizodickou trestnou činností, zkušeností s ústavní výchovou či péčí, různými druhy závislostí (alkohol, drogy, hrací automaty), narušené fyzické i psychické zdraví, oslabené rodinné vazby.

Na azylovém domě je spousta lidí, chlapů, kteří typicky byli párkrát ve výkonu, bude tam asi trochu třeba nějaká porucha osobnosti, nebo já nevím, někdy mají práci, někdy ne, že jo, takoví jsou, moc nemají vztahy s rodinou, třeba tam byla ústavní výchova, takže se třeba nezmohli a nezmůžou na bydlení nebo na nějaký rodinný život, nechtějí, není to třeba v jejich možnostech, takže třeba prožijou velkou část života takovým způsobem, což jako je a není bezdomovec. (Sociální pracovník)

A spousta z nich je i bývalých alkoholiků. Takže je to o tom, jak se udrží, neudrží. (Pracovník v sociálních službách)

Myslím si, že tohle je taková, není to šablona, že to tak je vždycky, ale často rozvod, finanční problémy, alkohol. Tohle jsou ty příčiny, proč se ti lidé propadnou jakoby až na samé dno a potom se dostanou k nám. Finanční problémy a u těch žen jsou to asi často obecně závislosti. Potom nějaký psychický problémy, poruchy osobnosti. Je to asi velice pestré, nedá se to generalizovat, je to klient od klienta, ale možná tady tyhle obecné věci, co jsem řekla, bývají častými příčinami. (Sociální pracovník)

To je tady, ti klienti, to je taková stálá klientela, ono je to pořád dokola, takže oni už to znají. Budťo jsou potom na tom azylovém domě, kde jsou ukončení pro alkohol, jdou zase zpátky ven, jsou nějakou dobu venku, vrátí se na noclehárnu, pobudou měsíc na noclehárně, a pak jdou zase třeba nahoru. A zase dokola. (Pracovník v sociálních službách)

Druhá skupina se na okraj společnosti dostala teprve nedávno, často vlivem nepříznivých vnějších okolností v kombinaci s absencí sociálního a ekonomického kapitálu lokalizovaného v rodinných vazbách. Bez přístřeší zůstali díky úmrtí druhá, rozvodu, ukončení ústavní výchovy apod. Pracovníci v přímé péči byli přesvědčeni, že u první skupiny je riziko setrvání na okraji společnosti mnohem vyšší než u druhé. To se také podle jejich slov odráží v přístupu ke klientům. Na klienty z druhé skupiny jsou kladeny vyšší nároky a věnuje se jim intenzivnější péče s cílem, aby byli schopni se co nejrychleji vrátit do většinové společnosti.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

Pokud je to člověk, kterej je odněkud čertsvě vyhozenej, rozvedl se, manželka ho odkopla, nebo, máme tady i mladý děcka, osmnáctiletý kluk a už je tady, protože se nepohodl doma, jo. Tak skončil na ulici a je tady nověj. Tak je to o tom, že tady ne nadarmo říkáme, že pokud se ten člověk do půl roku chytne, tak má vyhráno. Kdežto, ještě než se zavedly nějaký ty smlouvy na dobu určitou, tak tady ty lidi bydleli několik let. A to je špatně. Oni si na to zvykli, a je to už vyloženě ústavní záležitost. Takže, pokud jsou to ti noví lidi, tak oni se prostě vyšplhají, jo. Takže pokud přijde takovej borec, tak se ho snažíme strašně rychle tlačit, najděte si práci, jo, prostě osamostatnit se, najít bydlení. A pak vlastně postupuje od toho nejspodnějšího až nahoru. Kdežto potom tady jsou klienti, kteří už jsou vyloženě zneužívači, alkoholici, jo, prostě takoví, co vždycky spadnou až dolů. (Pracovník v sociálních službách)

Výše popsané typizace „důchodce“, „zneužívač“, „problémový klient“ a typizace podle sociální anamnézy se v oblasti poskytování dané sociální služby promítaly nejen do nastavení cílů, které mělo poskytování služby naplnit u konkrétního klienta (viz výše), ale i do každodenního přístupu pracovníků ke klientům.

Každodenní přístup pracovníků ke klientům tematizovali především pracovníci v sociálních službách. Patrně proto, že právě oni byli v intenzivním každodenním kontaktu s klienty (viz výše). Tito pracovníci kromě výše uvedených typizací zmiňovali i význam osobnostních charakteristik klientů, jimž se podle svých slov pokoušeli přizpůsobit svůj přístup k nim. Podle těchto pracovníků je pro jejich klienty typická psychická nevyrovnanost se sklonem k agresivitě.

Kdo si není vědom, že dělá tady s touhle klientelou, a začal by se tady pouštět do některých, vy to musíte odhadnout. Pokud to neodhadnete, nesete ty svá rizika. (...) Protože s nima musíte [jednat] opravdu citlivě, jak s malovaným vajíčkem, trpělivě. (...) Sem vám přijdou [lidé] s problémama, musíte vědět, že normální člověk sem nezabloudí, ale většinou [sem přijde někdo] s nějakým problémem, to si tady všichni uvědomí. Takže tak to pozorujeme, když je tady někdo nověj, tak se dívá, jak odpovídají kolegové, jak to řeší, tak se to učí. A potom [se učí], že s někým můžete tak a s někým tak, trošičku to třídíte no. S někým musíte mít větší trpělivost, někteří mají ty hranice trošičku posunuté. (Pracovník v sociálních službách)

Nalezení vhodného přístupu ke každému klientovi bylo podle slov řadových pracovníků záležitostí talentu a schopností každého z nich. Jedinou podmínkou, resp. požadavkem vedení bylo (alespoň zdánlivé) uskutečňování partnerského vztahu mezi klienty a pracovníky tak, jak byl tento princip poskytování péče vedením Zařízení pochopen, tj. zejména v termínech nedirektivního přístupu a skryté manipulace. Přístup pracovníků v sociálních službách k jednotlivým klientům byl založen především na jejich zkušenosti s danými klienty, proto je podle jejich slov pro ně nejobtížnější práce s nově přichozím klientem.

Většinou ty klienty známe, jsou tady dlouhodobě. U většiny známe, kdo si dá víc [alkoholu] a kdo ne, a kdo jak na to reaguje, jestli jsou agresivní nebo ne, a když toho člověka aspoň trošku znáš, tak víš, jakým způsobem ho přesvědčit aby šel. A někdy i tak trochu jako naschvál děláš, pojďte, projdeme se a takový, a oni na to většinou přistoupí. Ale stačí, když se jednou za pár měsíců objeví někdo, koho vůbec neznáte, vůbec nevíte, co od něho očekávat, v tom případě to je náročný. (Pracovník v sociálních službách)

Jeden ze sociálních pracovníků reflektoval odlišný přístup pracovníků v sociálních službách ke klientům azylového domu a tréninkových bytů, tzv. garsonek. Přístup ke klientům azylového domu podle něho spočíval více na kontrole a dohledu, příkazu a nediskutování o pokynech pracovníků v sociálních službách (podrobně viz výše). Tento sociální pracovník byl přesvědčen, že odlišný přístup ke klientům byl způsoben dvěma faktory. Jednak klientelu azylového domu v souladu se sdílenou typizací vnímal jako méně socializovanou než klientelu tréninkových bytů. Z toho podle tohoto pracovníka vyplývá, že k naučení se hygieně a samostatnosti je „dril“ nutný. Dále k uvedenému

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

přístupu rovněž přispívá velikost azylového domu - pracovník patrně implicitně předpokládal, že s vyšším počtem klientů klesá možnost individuálního partnerského přístupu, vysvětlování apod. ke klientům a je efektivnější užívat univerzální direktivní přístup.

Tento pracovník v sociálních službách, předtím než přišel na ty garsonky, působil tady na azylovém domě. A je fakt, že je poznat přístup pracovníka v sociálních službách odsud. Ti uživatelé jsou tady typově jiní, víc tady funguje kontrola a je to tady víc o nějakým drilu. Ti lidé to taky potřebují. Je to jiný. Aby se vůbec udržel v pořádku barák o sto lidech, je to jiná. Ale je tady jinej přístup. (sociální pracovník)

Každodenní činnost řadových pracovníků ovlivňovala také autoritativně prosazená typizace klienta prezentovaná managementem. Jednalo se o typizaci vycházející z křesťanských idejí přístupu k druhým lidem. A priori bylo třeba předpokládat, že klient nepředstavuje pro pracovníky osobní ohrožení, a to i přesto, že zkušenost pracovníků s některými klienty byla opačná. Jeví se, že tuto typizaci řadoví pracovníci nesdíleli, nicméně, jak ukazuje níže uvedený citát, tato typizace ovlivňovala nastavení podmínek výkonu jejich práce, konkrétně zajištění bezpečnosti pracovníků určitými prostředky.

Výzkumník: Třeba, v nejhorším [případě] asi nemůžete, to mě jenom teď napadlo, [použít] nějaký pepřáky nebo něco takového?

Sociální pracovník: Když se o tom diskutovalo, tak my z principu, co by křesťanská organizace, nic takového nesmíme mít. Odporuje to zásadám z toho důvodu, že my nesmíme apriori čekat, že nám někdo přijde ublížit. Když něco takového budu mít v kanceláři, je to jako, kdybysme, že vlastně nepřistupujeme, to se těžko popisuje, no. Nic takového tam prostě nesmí být.

2.3.1 Ospravedlnění intervence typizací klienta

Koncepci jak několika navazujících stupňů poskytovaných služeb, tak intervence skrze domovní řád a aktivizační program v rámci azylového domu odůvodňovali pracovníci Zařízení právě určitými rysy jejich klientely. Z rozhovorů vyplynula následující implicitně přítomná podoba stereotypu klienta: člověk se zanedbatelnými hygienickými návyky jak v osobní hygieně, tak v udržování čistoty a pořádku v prostředí, v němž žije; člověk neschopný/neochotný přijímat závazky a zodpovědnost; obtížně se orientující ve stávajících společenských strukturách; člověk s nízkým sebevědomím a pocitem kompetence. Pro tento typ klienta bylo poskytování služeb v Zařízení primárně nastaveno a vůči němu byly vymezovány charakteristiky konkrétních klientů a určovány výjimky z pravidel.

Oni to jsou často prostě lidi, kteří si zvykli na takový svérázný způsob života, žijou venku a o nic moc se nestarají, hází věci za hlavu, takže spíš je vést k takový zodpovědnosti i k důslednosti. Máme tady aktivizační program. Takže nějaké činnosti, které se pravidelně opakují, aby znovu získali pracovní návyky. Nejsou to jenom ty finance, spíš obecně, aby dokázali vést jiný způsob života než ten, jaký byl venku. Takže jiný, zodpovědnější, v tom se snažíme, i třeba v tom vzdělávání, aby zkusili navštěvovat nějaký ten vzdělávací kurz, aby se jim otevřely další možnosti. Aby měli šanci na nějaký jiný životní směr. (Sociální pracovník)

No, to [úklid na pokoji] určitě sledujeme, protože ta sorta lidí je tady doopravdy různá, stane se, že tam třeba někomu plesniví jídlo ve skříni a takový věci, takže v rámci těch sanitárních úklidů pracovníci v sociálních službách procházejí ty pokoje a třeba říkají těm lidem [co mají udělat], protože víme, že ne každý má takovou představu o úklidu jako my. (Koordinátor sociálních pracovníků)

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

Jsou tady pro ně připravené nějaké úkoly, aby se trošičku naučili pořádku, řádu, návykům. (Pracovník v sociálních službách)

Nemalá součást je určitě i starost o platby uživatelů, aby jednak měli v pořádku popláceno a jednak aby taky měli ten návyk, aby si byli vědomi těch povinností, který musí dodržovat, aby získali i schopnost starat se o svoje věci, mít to v pořádku. (...) i řešení jejich osobních finančních záležitostí, což je zadluženost klientů jako nemalý problém. (Sociální pracovník)

S jedním pánem, přes padesát mu bylo, jsme se tak nějak domluvili, že by se mohl do toho zapojit. Zjistil, že něco dokáže, že něco umí, takže potom se v podstatě stal takovým jejich nejmenovaným vedoucím, získal sebevědomí a ten chlap si od té doby sehnal práci a od té doby pracuje. Takže tam to jasně bylo vidět, že díky tomu, že si to tady nějak ošahal, zjistil, že to zvládne, trošku se mu vrátilo sebevědomí a získal práci. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Co se týče zmíněné poslušnosti poskytovaných služeb, ty byly podle pracovníků nastaveny tak, aby postupně vedly klienta k dodržování hygienických návyků, větší zodpovědnosti, určité disciplíně a orientaci ve společnosti (pracovní trh, relevantní odbory státní správy a samosprávy, zdravotnický systém) až k úplné schopnosti samostatně žít v běžné společnosti.

Denní centrum, to je nízkoprahové denní centrum, takže člověk tam může přijít, má přístup, kdykoliv v době otevíracích hodin bez nějakého identifikování, občanka atd., ale podmínkou je dodržování nějakých základních pravidel, ty si myslím že by mohl zvládnout každý. Pokud se chce posunout na noclehárnu, tak tam už se spisuje nějaká smlouva, a už se platí ubytování, a samozřejmě ty nároky na nějakou disciplínu, kázeň, pořádek, chování a jednání jsou už trošku vyšší. A, pokud se chce posunout na azylový dům, tak tam už se po něm požaduje zaměstnání, je teda intenzivně tlačeno, aby si hledal nějakou práci, sepisuje se s ním individuální plán, platba za ubytování je vyšší, takže ten člověk může být postupně vystavován jakoby vyšším tlakům, vyšším nárokům, a může se začít chovat stále víc zodpovědně. A potom v těch garsonkách už je v podstatě pánem svého života, nehrozí to, že nám tam zapálí tu buňku a podobný věci. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Typem klientely a zejména obtížností jejich životní situace byla zdůvodňována nejen poslušnost a nastavení intervence, ale i délka poskytování dané služby:

Třeba tady zastáváme názor, a já si to ani nedokážu prostě představit... vždyť z té rodiny za rok prostě domovce neuděláte. Pokud tam jsou dva nepracující rodiče, je samozřejmě snaha, aby šli pracovat, ale to všechno, jak jsem říkala [trvá čas], ten můj pán hledal práci rok, jo? Za rok se prostě všechno nedá zvládnout, a pokud bydleli v nějakým bytě a neplatili tam nájem, tak nejde, to prostě si myslím, za rok z bezdomovců nadělat domovce. Primárně u všech, jo. (...) Takže my teda nejsme úplně moc pro to, aby se striktně dodržoval ten rok a za rok nashledanou, nedokážeme si to představit, že bysme to takhle dělali. (...) No, já vím, že to tak bývá, ale myslím si, že to je jako pro toho klienta jakoby zas víc stresující, když jakoby po roce odejde od nás, jde na rok na město, a za rok zas jde třeba na jiný azylák, jo. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Je zajímavé, že do nastavení intervence a přístupu ke klientům se promítaly pouze některé aspekty typizace klienta. V souvislosti s vyprávěním o klientech zkoumané služby užívali pracovníci v přímé péči poměrně často termíny „problém“ a „problémový“. V rozhovorech se ale jeví, že ne všechny rysy situace klienta, o nichž pracovníci hovořili jako o problémech, skutečně jako problém - tedy záležitost, kterou je nutno řešit,²² vnímali. Některé „problémy“ byly konstatovány jako skutečnost stojící

²² „Termín problém označuje takové podmínky nebo situaci nebo stav, který je nevyřešený nebo nechtěný nebo nežádoucí. Problém obvykle vyžaduje nějaké řešení. V takovém případě je nutné pochopit nejdůležitější aspekty daného stavu, neboť jen tak lze nalézt způsob řešení problému. Problém není to samé co úloha. Pro řešení úlohy jsou obvykle stanoveny i postupy a pravidla jak úlohu řešit.“ (Wikipedie [online]. [cit. 2008-11-19] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Probl%C3%A9m>).

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

mimo cíl služby, zájem pracovníků apod. A to i přesto, že, nahlíženo vnějším pohledem, mnohé z těchto „problémů“ klientů, neboť typizace klientů se týkaly až na výjimky „problematických“ stránek jejich životní situace a osobnosti, značně ztěžovaly či bránily klientům v začlenění do společnosti. Současně mohly být řešeny prostřednictvím metod sociální práce, případně příbuzných oborů. V tomto smyslu se naskytá možnost zvážit nabídnout klientům např. nácvik sociálních dovedností, komunikace, podporu při zvládnání závislostí apod.

Výzkumník: Jaký problémy s těma lidma z toho azylu nejčastějč řešíte?

Pracovník v sociálních službách: Alkohol. Nejčastěji alkohol, protože oni vlastně, u některých je to o tom, že nemají co dělat, takže, co chtěj celý den dělat, jdou si sednout tady ke Kocourovi a mají tam kamoše a chlastaj a ty cesty se jim podaří projít až nahoru, nebo je odchytíme hnedka na vrátnici.

[Práce PSS] spočívá v tom, že mimo toho úplně základního, kdy jde o to těm klientům poskytnout sprchu, oblečení, jídlo, je tam vedle vlastně ještě ta sociální péče, to znamená nějak s těma klientama mluvit, jo. Snažit se je prostě vést k tomu a pomoci a nasměrovat je na vyřízení dokladů, trošku je tlačit, jo, proč sedí na denním centru, nejdou si hledat práci, jo. Lidi na baráku na tom nejsou psychicky nejlíp, takže máme prostě jakoby v uvozovkách nařizeno věnovat se těm klientům, povídat si s nima, jo, když, je tam spousta důchodců, jsou osamělí, nemají rodiny. (Pracovník v sociálních službách)

Některé charakteristiky klientely zkoumaného zařízení přinášely pracovníkům podle jejich vyjádření obtíže při výkonu práce. Pracovníci zmiňovali určité osobnostní rysy klientů, které ovlivňovaly jejich práci a s nimiž se obtížně či dlouhodobě vyrovnávali. Jednalo se zejména o depresivní naladění klientů, jejich nedůvěru vůči druhým lidem, lehkovážnost v oblasti zadluženosti, absence respektu vůči pravidlům a pokynům pracovníků, nevděk a agresivita.

Tak nejobtížnější ... tak, být pořád v pohodě asi. (...) protože ty lidi jsou dost jako naladěný negativně. Plno tady lidí, co je ubytovavnejch, tak pořád chtějí skončit se životem, a jsou smutní. (Pracovník v sociálních službách)

Většina klientů není moc ochotná si připustit někoho blíž (...), oni se většinou obrací na toho, koho znají, nebo už s ním mají jako navázaný nějaký [vztah]. Je jich tady jenom pár, co si můžou povídat s každým, a vůbec s tím nemají problémy. Většina je prostě taková, že moc ani ne, ale časem, když si na nás zvyknou, tak už dokonce i sami chodí. (Pracovník v sociálních službách)

Třeba máme jednoho klienta, který má trvalej zákaz, (...), no a on to vůbec nijak nerespektuje, chodí si tu po domě podnapilej. (Pracovník v sociálních službách)

Paní Leontýna mně tehdy strašně pomohla. A on se samozřejmě [ptá] v čem, a toto, já říkám, to necháme. Ale strašně to zahřeje u srdce, že si na to vzpomněl, ocenil to. Jsou tady lidi, které se člověk snaží nějakým způsobem k něčemu vést, a oni mu ještě hážou klacky pod nohy a stěžují si na mě u ředitele, je to takový hnusný, no. (Pracovník v sociálních službách)

Já mám takovou zkušenost, že za mnou klienti často přichází až ve chvíli, kdy se ten jejich problém vyhroutil do gigantických rozměrů (...), ale při přijetí mi třeba neřeknou, že ten dluh někde mají. Kdyby mi tohle sdělili, tak na tom můžeme pracovat, nemusí dojít až k tomu nejhoršímu. (...) Oni na to, dokad' jim neteče do bot, když to řeknu takhle, moc nekoukají. Odsunou to stranou, a potom přichází často až když už je to nějak na hranici, anebo když už je pozdě. (Sociální pracovník)

2.4 Vliv procesu zavádění Standardů kvality na pravidla jednání pracovníků služby vůči uživatelům

Význam implementace Standardů kvality pro jednání s uživateli zkoumané služby vnímali pracovníci v přímé péči v několika oblastech. Všech společně se týkal managementem požadovaný změněný přístup pracovníků ke klientům. Vyžadovaný standard (až norma) spočíval v již zmíněném tzv. partnerském přístupu ke klientům. Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že tento přístup do jisté míry změnil dosud uplatňovaný vztah pracovníků ke klientům. Pracovníci byli v různé míře přesvědčeni, že nyní se musí chovat ke klientovi jako k sobě rovnému, respektovat jeho svobodnou vůli, neposkytovat péči v oblastech, které je schopen si klient obstarat sám, dále snažit se poskytovat stejně kvalitně služby všem klientům bez ohledu na vlastní sympatie či antipatie k nim, v neposlední řadě neprojevat negativní emoce ani záměrně užívat jako nástroje intervence, např. i při jednání s agresivním klientem, zvýšeného hlasu apod. Jak prezentujeme v kap. 3, praktické uplatnění řady těchto zásad bylo pro některé pracovníky obtížné, někteří pak problematizovali jejich převládající pochopení přítomné v Organizaci (viz např. direktivní vs. nedirektivní přístup).

Výzkumník: Změnil se Váš přístup ke klientům třeba těch vlivem standardů nebo tak?

Pracovník v sociálních službách: Ano. Určitě. Když si přečtete, já nevím, jak to tam konkrétně bylo, ale třeba tam bylo, že si vlastně klient musí stanovit ten svůj cíl. Předtím bych asi měla tendence ho spíš trošičku usměrnit. Ale tady jsem z toho vyčetla, nebo to tak vnímám, že je to vlastně na jeho svobodě. Což je správné. Což jsem chybovala já, že jsem mu ji jako nedávala. Já nejsem sociální pracovník, ale kdykoliv jsem s ním mluvila, tak jsem ho tlačila nějakým svým směrem, ale vlastně jsem ho ani pořádně nevyslechla, jestli to je opravdu přání toho klienta. Což je tedy opravdu, svoboda by v tomto určitě byla omezená. (...) aby to bylo na takové té rovině, jak bych to řekla, rovnocenné, abysme je nějak nepodceňovali.

Takže, já si myslím, že s příchodem toho zákona o sociálních službách, nám to velice usnadnilo práci. S tím, že jsme si mohli uvědomit, ano, je to sociální práce, (...) klient je partner, profesionalita prostě. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Partnerský přístup nejvíce ovlivnil podle rozhovorů s pracovníky metody práce pracovníků v sociálních službách při každodenním poskytování služby. Metody práce těchto pracovníků tak vymezujeme jako další oblast, již implementace Standardů kvality v Organizaci pozměnila. Hlavním nástrojem poskytování péče klientům ze strany pracovníků v sociálních službách byl specifický důvěrný vztah a rozhovor mezi nimi a klienty (viz výše). V organizaci panovala mezi pracovníky v přímé péči určitá sdílená přesvědčení o aplikaci „vztahu“ jako nástroje intervence. Zaprvé, navázání vztahu a vedení odpovídajících rozhovorů je umění, nikoliv metoda, kterou si lze osvojit prostřednictvím vzdělávání. Uplatnění vztahu jako nástroje pak závisí na individuálním talentu pracovníka. Zadruhé, klienti služby obtížněji navazují vztahy a jsou více nedůvěřiví k druhým lidem, než je obvyklé, proto je ustaven pouze neformální institut klíčového pracovníka, tj. klíčový pracovník není klientovi přidělen, ale vyčkává se, kterému pracovníku v sociálních službách se podaří s daným klientem navázat důvěrný vztah. Obtíž spočívá v tom, že patrně ne všichni klienti mají nějakého neformálního klíčového pracovníka. Z vyjádření jednoho z pracovníků vyplynulo, že minimálně jedna třetina klientů nikoho takového nemá, rovněž nikdo nehovořil o tom, že by bylo např. ze strany sociálních pracovníků sledováno jak dostatečné pokrytí klientů klíčovými pracovníky, tak rovnoměrnost počtu klientů na jednoho neformálního klíčového pracovníka. V tomto smyslu bylo pracovníky v sociálních službách považováno za výhodu a ulehčení, když klient v Zařízení pobýval delší dobu, např. rok a déle nebo opakovaně. V takovém případě jsou vztahy navázány a práce probíhá pro tyto pracovníky méně

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

obtížně. Způsob efektivního každodenního kontaktu s klienty Zařízení si tedy musel každý pracovník v sociálních službách najít sám. Důležitou roli hrály zkušenosti s danou klientelou a prací v Zařízení. Nový pracovník se tak na počátku nacházel v dosti obtížné situaci.

Každý z nás má aspoň dva klienty, ke kterým má jakože blíž. Protože to každý člověk nemá s každým stejný, s někým se mu prostě mluví líp a s někým ne, takže to máme jakože vytipovaný, každý z nás má prostě několik lidí, kterým se věnuje. (Pracovník v sociálních službách)

Potom už je to o umění komunikace. (...) Já jsem toho třeba byla jakž takž schopná, ne pořád a ne stejně u všech po ty dva roky. Myslím si, že tomuto pracovníkovi v sociálních službách se to taky docela daří, jenom tak přijít a popovídat si, a tím teda chytře něco zjistit, ať cílenýho nebo necílenýho. (Sociální pracovník)

To musíte umět, aby byli přístupní. To nemůžete klást hned otázky, třeba kdybyste je na to upozornila, tak to kdybych jim řekla, tak bych asi těžko takhle mohla ke všem. Ale tak jako, nenásilnou formou, no. Pokud už někdo nechce, tak se přeci nemůže nějak moc nutit. Nejedná se o nějaké důvěrné rozhovory, klidně můžete i mlčet. Když třeba vidíte, že vás potřebuje, tak si sednete a chvíličku posedíte, nebo většinou odhadnete jak je na tom. (Pracovník v sociálních službách)

Když přijde nový klient, tak se seznámíte, jak přijdete do práce, že je tady někdo nový [poznáte] podle jména, většinou u vydávání stravenek. Když přijdete na to, že je někdo nový, tak ho začínáte poznávat. Protože už ty ostatní znáte. Ale pro nového zaměstnance to tady musí být ze začátku náročné. (Pracovník v sociálních službách)

Požadované a sdílené metody práce s klienty pracovníků v sociálních službách, pro něž byla typická právě popsaná kontrola a vztah, situační řešení obtíží, zajištění bezpečí, psychické pohody aj., se lišily od metod práce sociálních pracovníků. Metody práce sociálních pracovníků byly v souvislosti se zavedením Standardů kvality v zařízení upraveny novým nástrojem „Individuální plán pomoci“.

Ano. Individuální plány jsou nově, nebo s těmi standardy přišly nově. (...) ale ta práce se tady jakoby celkově upravovala k těm standardům. (...) Předtím se o nějaký individuální práci, o nějakých individuálních plánech nedalo mluvit, jo. Já jsem měla na starosti prostě nějakých 40 klientů v azylovém domě a 20 na noclehárně. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Intervence sociálních pracovníků byla orientována na dlouhodobé řešení obtíží klienta, s určitou snahou o systematický a komplexní přístup. Zaměřme se nyní na to, jakým způsobem byly k tomuto cíli sociálními pracovníky využívány právě individuální plány. Jak již bylo řečeno výše, aplikace individuálních plánů byla záležitostí pouze sociálních pracovníků, kteří je s klienty vypracovávali a spolupracovali s nimi na dosažení stanovených cílů. Pracovníci v sociálních službách se na vypracování i snaze o naplnění plánů podíleli pouze nepřímo, tj. obsah plánů klientů neznali a vědomě se na jeho tvorbě nepodílejí. Pracovníci v sociálních službách pouze bez znalosti širšího kontextu poskytovali sociálním pracovníkům informace o klientech, které si vyžádali, a podle jejich pokynů realizovali s klienty tzv. péči. Tímto způsobem nepřímo a nevědomě participovali na plnění individuálních plánů klientů (viz výše). O aplikaci individuálního plánu, coby ilustrativním příkladem převodu Standardů kvality do praxe, pojednáváme v samostatné podkapitole 2.4.1.

V neposlední řadě implementace Standardů přinesla řadovým pracovníkům metodické postupy pro řešení určitých situací. Z rozhovorů vyplynulo, že pro řadu oblastí intervence (přijímání, ukončování pobytu, kontrola dodržování některých režimových opatření, výjimky, stížnosti, podnapilý klient) měli v Zařízení vypracovány jasné návody. Tyto návody obsahovaly rozdělení kompetencí a postup, co v jaké situaci udělat. Tyto pokyny byly vytvořeny samostatně pro pracovníky v sociálních službách a

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

pro sociální pracovníky. Oba manuály pak byly pracovníkům nepřetržitě dostupné v elektronické podobě. Manuál pro pracovníky v sociálních službách obsahoval přesné popisy kroků, jak postupovat ve specifických situacích při zajištění provozu zařízení, např. při úmrtí klienta, výskytu vší apod. Neobsahoval však žádný „návod“, jak realizovat tzv. „péči“ s klientem. Pracovní manuál sociálních pracovníků byl podle jejich slov spíše obecným návodem, který neupravoval volbu konkrétních kroků v intervenci. Přesto však obsahoval závazný popis příjmu klienta a ukončení služby, využití nástroje individuálního plánu pomoci, udělování výjimek, zpracovávání stížností klientů, řešení porušení domovního řádu klienty apod. Normy obsažené v těchto pracovních návodech pracovníci znali a neproblematizovali je.

V tomto smyslu ke standardizaci postupů sociálních pracovníků podle vyjádření jednoho z nich přispěla zejména důsledná písemná administrace těchto úkonů. Klientům je tak podle názoru některých po zavedení Standardů zajištěna „standardní“ péče bez ohledu na sympatie či antipatie pracovníka vůči danému klientovi. Přítomnost písemných pravidel poskytování služby a důsledně vedená administrativa je pak vnímána jako záruka úspěchu při vnějších kontrolách poskytování služby.

Takže ty standardy jsou jako pro nás [myšleno ne pro klienty], což jako beru, je to naše, aby to bylo jako prostě černé na bílém, aby zde nedošlo k nějakému, kdyby k něčemu došlo, že jsou daný hranice. Ty musí být, protože bez hranic nemůže nic fungovat, že. Nějaká pravidla, takže jako jo, já to beru. (Pracovník v sociálních službách)

Já myslím, že největší přínos [Standardů kvality] je v jasných pravidlech. Že jsme byli nuceni si vytvořit jasná pravidla, tohle musíme dělat a musíme to dělat takhle. A kdo to bude dělat takhle, tak odvádí dobrou práci, a kdo to dělá jinak, tak odvádí zřejmě špatnou práci a můžeme si říct, kde je teda problém. A že takhle teda ne. Jo, takže jasná pravidla, jasný definování té práce. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Podle mě ty standardy můžou trošku zaručit to, že se i tomu, kdo třeba bude trošku v nelibosti, když to řeknu až tak, se mu dostane stejného korektního přístupu, protože to je někde daný, že v té situaci se dělá to a to. (Sociální pracovník)

2.4.1 Využití individuálního plánu při práci s klienty

Cílem této studie není komplexní rozbor vlivu jednotlivých Standardů kvality uvedených ve vyhlášce 505/2006 Sb. na kulturu poskytování zkoumané sociální služby v Organizaci, ale především vlivu procesu jejich zavádění. V této podkapitole obšírně popisujeme souvislosti snahy pracovníků aplikovat při práci s klienty individuální plánování průběhu poskytování služby jako jednoho z výchozích principů transformace sociálních služeb v ČR. V této podkapitole obracíme svou pozornost na využití vybraných Standardů kvality, které upravují využití individuálního plánu pomoci, konkrétně se jedná o Standard č. 3 „Jednání se zájemcem o sociální službu“, č. 4 „Smlouva o poskytování sociální služby“ a zejména o Standard č. 5 „Individuální plánování průběhu sociální služby“.

Vraťme se tedy k sociálním pracovníkům-jejich pochopení významu, zpracování a praktickému využití tohoto nástroje intervence. Z vyprávění sociálních pracovníků vyplynulo, že pochopení významu a užití individuálního plánu jako nástroje intervence nebylo v době konání výzkumu v Organizaci ještě takřikajíc usazeno. Sociální pracovníci v té době promýšleli význam individuálních plánů pro práci jako administrativního nástroje i způsoby a možnosti jeho aplikace při práci s klienty. Ačkoliv se sociální pracovníci již zúčastnili školení na téma zpracovávání individuálních plánů, vodítka poskytnuté Standardy kvality se některým jevílo příliš vágní a vyjadřovali nejistotu v oblasti pochopení tohoto požadavku Standardů. V samotné Organizaci se pak několikrát formální podoba individuálních plánů měnila.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

Nebo i ty individuální plány. V podstatě nikde nenajdete, jak má vypadat individuální plán, jo. Má být, ale nikde není psaný, jak má vypadat, nebo nějaká norma, jak má vypadat. Takže si myslím, že je docela těžký pro to zařízení něco vytvořit, když si v podstatě jakoby třeba řekne. No, fajn, mám to, super. Ale ono to tak nemusí být, protože to třeba nepochopil úplně, to zařízení to nepochopilo úplně do hloubky, nebo si myslí něco trošku jinak, no. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Začíná to nějakou anamnézou o klientovi, pak je tam nějak, ono se to asi dvakrát třikrát měnilo, pak je tam nějaké hlavní jako kdyby cíl, čeho by se mělo dosáhnout, a pak je tam, většinou to vychází na nějaký dva tři body, jsou tam nějaký důvody, že jo, jakoby, (...) od obecnější věci k nějakým jednotlivostem, k těm krokům. (Sociální pracovník)

Pravidelná koordinace využívání individuálních plánů jednotlivými sociálními pracovníky v Zařízení ustavena nebyla. Pouze v počátcích jeho zavádění byl tento nástroj a jeho konkrétní užití podle potřeby diskutován na společných poradách sociálních pracovníků. I přesto se jeví, že dosud ke konsenzu ohledně jeho využití nedošlo. Patrně proto, že od té doby nastoupili zcela noví sociální pracovníci, kteří se těchto diskusí neúčastnili, a v době výzkumu již tento nástroj k intervenci téměř využíván nebyl. Podle pracovníků to bylo z důvodu personálního podstavu a nárůstu administrativy.

My jsme se o tomhle spíš bavili na poradách. Jednou týdně máme poradu sociálních pracovníků a spíš tam jsme probírali, když někdo nevěděl, kam s někým dál nebo měl nějaký otázky, nějaký problémy. Spíš takhle jsme se o tom bavili. Ale musím říct, že je teď je to fakt taková úplně nesnadná doba, protože já jsem tady s tím koordinátorem v podstatě začala být zhruba před rokem a měla jsem tady dva kolegy, z nichž už tady ani jeden není. A ta jedna tady není z důvodu, že jsme s ní byli hrubě nespokojeni. Já jsem se párkrát na ty plány dívala, nějak jsme to spolu hodnotili, bavili jsme se o tom, že u těch důchodců, když nemají podaný žádosti nebo nějaký takový věci, se určitě dá udělat víc. Ale probírali jsme to, probírali jsme to na poradách, když ten sociální chtěl, a já jsem párkrát taky viděla ty individuální plány těch ostatních a bavili jsme se o tom, co by se tam třeba mohlo přidat, jak to udělat trošku jinak. (...) takže teďka doufejme, že nám dají třetího kolegu a bude to lepší. Bude ta práce jakože důslednější, no. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Individuální plán každého klienta měl obsahovat tři cíle, kterých by klient chtěl během svého pobytu v Zařízení dosáhnout. Jeden ze sociálních pracovníků kladně hodnotil tento počet cílů. První dva cíle podle něho bývaly více méně totožné pro většinu klientů, tj. nalezení zaměstnání a ubytování, nicméně nad formulací třetího cíle se již často klienti museli hlouběji zamyslet, neboť zjevné problémy již byly pojmenovány. Tak měl sociální pracovník možnost pomoci klientům při řešení i dalších závažných, byť skrytějších obtíží, jako byla např. zadluženost.

Tím, že tam bylo několik cílů, tak klient formuloval třeba první, najít si práci, druhý najít si ubytování, a teďka ale třeba tam byl ještě třetí, tak právě mi kolegyně říkala. Tak já jsem říkala, co byste ještě tak potřeboval vyřešit, co ještě je, takže oni při tom rozhovoru, takovém hlubším, důkladnějším, jim došlo. Á, já mám dluh u pojišťovny. Takže určitě by chtělo ještě vyřešit ten dluh. Takže v rámci toho individuálního plánu se často přišlo i na takové věci, které ti klienti třeba potlačovali, protože to teďka není úplně akutní, ale ten problém tam byl, takže se dalo pracovat i jakoby s těmahle, s těmahle věcmi. (Sociální pracovník)

Obecné zásady tvorby a využití individuálního plánu pak popisoval koordinátor sociálních pracovníků. Klient byl seznámen již při uzavírání smlouvy o ubytování s tím, že svých cílů bude dosahovat spolu se sociálním pracovníkem s využitím individuálního plánu pomoci. Cíle, jichž klient hodlal během svého pobytu v Zařízení dosáhnout stanovoval již v rámci přijímacího pohovoru. Jak bylo uvedeno výše, individuální plán neobsahoval pouze cíle, ale i dílčí kroky, s jejichž pomocí by mělo být cíle dosaženo. Podle typu cílů se sociální pracovník nad vyhodnocováním úsilí klienta naplnit plán

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

scházel s daným klientem jednou za měsíc či za dva. Klient také mohl své cíle změnit. Případné neúspěchy klienta při sledování cílů s nimi sociální pracovníci rozebírají, nicméně žádná sankce klientům nehrozí. Je zajímavé, že pojetí cílů v Zařízení je takové, že klienty zůstávají i ti z nich, kteří mají cíle vlastně splněny - viz skupina klientů důchodců.

Výzkumník: Vyhodnocuje se třeba nějak průběžně ten individuální plán, jaké je plnění těch cílů, nebo jak to probíhá?

Koordinátor sociálních pracovníků: Jo. Vždycky jsme sestavili individuální plán, tam jsme si naplánovali, na čem teda budeme pracovat, v tom plánu byly i kritéria nebo i kritéria hodnocení, takže už jsme si stanovili při tvorbě plánu, že ten cíl bude splněn, pokud se stane toto a domluvili jsme se většinou, za jak dlouho ten plán vyhodnotíme. Nebo takový jakoby průběžný hodnocení, což bylo dost často třeba po měsíci. Když už ten plán s někým, já nevím, třeba půl roku běžel a byly to třeba nějaký důchodci, kteří měli podány žádosti, neměli v podstatě žádné dluhy, zdravotně na tom byli dobře, nic nepotřebovali akutně, netvrdili, že by něco potřebovali, tak jsme se třeba vídali, tak jsme to hodnotili, po dvou měsících. Při tom hodnocení jsme vždycky mohli dojít k tomu, že něco není splněno, nebo se tam přidal další bod, kterež byl potřeba udělat.

Individuální plány vnímali sociální pracovníci v Organizaci především jako nástroj aktivizace klientů. Tuto základní ideu sdíleli všichni. Někteří dokládali i pozitivní zkušenost s využitím těchto plánů při práci s klientem. Nicméně, přes vysoké kladné hodnocení tohoto nástroje patrně nepředstavuje stěžejní prvek v intervenci sociálních pracovníků, neboť v obdobích, kdy mají pocit, že jsou zavaleni prací, na využití individuálních plánů při intervenci rezignovali. Jeví se, že dostatečné určení směru individuálního poskytování služby poskytoval cíl spolupráce uvedený ve smlouvě o ubytování, který byl nutnou součástí této smlouvy. Částečně se tak v určitém smyslu smlouva o ubytování a individuální plán dublovaly.

Už ve smlouvě je stanovenej nějaký předběžnej cíl, čeho by se ten plán předběžně mohl držet. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Sociální pracovníci dále problematizovali možnost univerzální aplikace individuálních plánů při práci se všemi klienty. Tento nástroj se jim jevil vhodný pouze pro ty klienty, kteří chtěli dosáhnout nějakých „materiálních“ cílů, tj. nejčastěji nalezení zaměstnání a ubytování. Pro klienty, kteří takové cíle neměli, nepovažovali vytváření těchto plánů za důležité. Případně, jak jsme o tom hovořili výše, bylo toto rozdělování cílů a typizace klienta prostředkem k racionalizaci stavu, kdy pracovníci ze zcela objektivních příčin (počet více než 30 klientů na osobu sociálního pracovníka) nebyli schopni dostat požadavkům vyplývajícím ze Standardů kvality. Pracovníci v tomto případě proto využívali argument odkazující na původní filozofii poskytování služby (zajištění přístřeší, jídla, práce) a zejména akcentování pracovní aktivizace. Dále upozorňovali na to, že pro některé klienty může být písemná forma plánu odstrašující, nicméně o důsledcích této skutečnosti pro práci s klientem nehovořili. Jeden ze sociálních pracovníků se rovněž zamýšlel nad dalšími významy individuálních plánů. Měl za to, že přínos tohoto nástroje pro klienty je až druhořadý a byl přesvědčen, že „schopný pracovník“ ho ke kvalitní práci s klienty nepotřebuje. Prvořadou rolí těchto plánů spatřoval v rovině kontroly - jednak jeho práce nadřizenými a dále činnosti celého zařízení vnějšími inspekčními aj. subjekty.

Tedka se zrovna jedná o paní v důchodovém věku, vím že má podanou žádost do domu s pečovatelskou službou, že tam není jakoby nic takového aktuálního, nebo k čemu bych ji měla nějak motivovat, ten individuální plán podle mě hodně slouží k tomu, abych toho klienta nějak aktivizovala, aby měl jasný cíl, aby věděl kam má vlastně, abysme tohle dohodli. U těch paní neříkám, že je to zbytečný, určitě by bylo fajn se o tom bavit, co ona chce, co a jak dál, ale ve chvíli, kdy vím, že třeba ta budoucnost je do jisté míry zajištěná

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

tady tím, že ta žádost už někde leží, a v rámci možností už je ta situace takhle nějak zařízená, tak plán určitě mám v plánu vytvořit, ale [beru to tak, že] jsou teďka jakoby přednější klienti, u kterých tohle víc hoří. (Sociální pracovník)

Byly doby, za sebe to klidně řeknu, kdy jsem se tomuto věnovala ze svého pohledu... líp a pečlivěji. Nebo, na papíře to bylo hezký. V tom smyslu, že kdyby přišla kontrola nebo někdo, tak vytáhnu pěkný individuální plán a bude tam zaznamenanejš několik schůzek a tak. Na druhou stranu to ještě neznamená, ten pěkný papír neznamená kvalitní práci s těma lidma, jo. (Sociální pracovník)

Musím říct, že s těma individuálníma plánama mám docela dobrou zkušenost. Když jsme je začali zavádět, tak mě se spoustou klientů hrozně moc posunuly. (...) Ne samozřejmě všechny, ale co já si tak nějak uvědomuju, tak to těm lidem dost pomohlo. Že si třeba našli práci, nebo aspoň tu práci začali hledat. Měla jsem tady pána, kterej tady bydlel v podstatě od té doby, co jsem nastoupila, možná ještě chvíli předtím, a tím že byl ten individuální plán se nějak zburcoval k aktivitě a začal si hledat práci, a to si myslím, že mu je kolem 55. (...) Trvalo to sice možná skoro rok, ale on si opravdu tu práci našel, pak přešel do další a stále pracuje. (Koordinátor sociálních pracovníků)

V době výzkumu ale již prakticky nástroj individuálních plánů sociálními pracovníky v azylovém domě uplatňován nebyl. Hlavní a jedinou překážkou podle těchto pracovníků byl nedostatek času způsobený zvýšením počtu klientů na jednoho pracovníka v důsledku snížení počtu sociálních pracovníků a současně v souvislosti s nárůstem objemu administrativních činností dávaných do spojitosti s požadavky Standardů kvality. Ačkoliv tedy byly individuální plány většinou sociálních pracovníků v Zařízení podle jejich vyjádření v rozhovorech pozitivně hodnoceny a přijímány, faktické nevyužívání tohoto nástroje v době napjatého personálního stavu poukazuje na to, že jejich význam pro intervenci nebyl pracovníky Zařízení dostatečně diskutován a promyšlen, včetně limitů jeho využití pro určité problémové životní situace klientů, takže se během pracovního náporu vracejí k důvěrně známým metodám práce s klienty.²³ Nicméně je pochopitelné, že k osvojení nového nástroje intervence je třeba určitý čas i energie, případně podpora - odborná i morální ze strany managementu.

Je pravda, že to je znát třeba na tvorbě individuálních plánů. Protože při představě, že máme kolem třiceti a více klientů na sociálního pracovníka a zabezpečujeme vlastně jak platby, tak nějakou aktivitu, tak podávání žádostí, vyřizování situací, co se stane, že se třeba někdo musí převízt, já nevím, na psychiatrii na léčbu, nebo jsme tady měli teďka úmrtí. Takže, když se vám sejde fakt den, kdy třeba někdo zemřel, nebo někoho musíte řešit, tak prostě nějaký individuální plány musejí trošku stranou a je pravda, že v tomhle-tom teďka trošku máme skluz. Protože při tom množství práce, při administrativní práci, aby všechno bylo papírově ošetřeno, všechny smlouvy, dodatky, ukončení papírově ošetřeno, nám ty individuální plány teďka trošku zaostávají. Je to pravda, no, bohužel. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Podobný nástroj intervence, jímž je v sociálních službách individuální plán pomoci, je využíván i v praxi úřadů práce. Horák²⁴ se snažil přiřadit tento nástroj do některého z přístupů využívaných v sociální práci. Přesvědčivou paralelu našel v

²³ Výsledky výzkumu Horáka a Horákové zaměřeného mj. na postoj pracovníků úřadů práce (ÚP) k novému nástroji aktivizace jejich klientů - k individuálnímu akčnímu plánu poukazují na obecnější platnost právě uvedených pozorování. Podobně jako sociální pracovníci azylového domu ani zprostředkovatelé ÚP často nechápali souvislost mezi individuálním přístupem ke klientům a individuálním plánem. Měli tendenci vnímat především administrativní složku individuálních akčních plánů, jejichž zpracování vyžadovalo delší čas, který již nemohli věnovat přímo klientům. Mnozí také neviděli v aplikaci tohoto nástroje žádný smysl. Tato tendence podle autorů výzkumu sílila zejména v období, kdy rostla nezaměstnanost a v jejím důsledku se neúměrně zvyšoval počet klientů na jednoho pracovníka, a současně se zhoršovala situace na trhu práce. (Horák, P., Horáková, M. Změna oficiálních cílů a funkcí veřejné a sociální politiky aktéry na lokální úrovni: příklad vybraného opatření aktivní politiky zaměstnanosti v ČR. *Politologický časopis*, roč. 12, č. 3, s. 259-283. ISSN 1211-3247).

²⁴ Horák, P. Co má společného individuální akční plán a úkolově orientovaný přístup? *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 1, s. 82-90. ISSN 1213-6024.

„úkolově orientovaném přístupu“²⁵. Promyšlení aplikace individuálních plánů s vědomím přínosů, ale i omezení, jež úkolově orientovaný přístup ke klientům přináší, nás v kontextu analýzy jeho využití pro cílovou skupinu bezdomovců, resp. uživatelů azylového domu pro bezdomovce, přivedlo k závěru, že tento přístup je jen částečně vhodný pro danou klientelu. Jednou z charakteristik úkolově orientovaného přístupu i individuálních plánů je podle Horáka „koncentrace spíše na odkryté problémy nežli na základní příčiny“²⁶. Jeho cílem je pak skrze úspěšné řešení těchto problémů „poskytnout klientovi dobrou zkušenost (...), aby si zlepšil svou budoucí kapacitu v potýkání se s těmito obtížemi“²⁷. Ačkoliv lze obecně říci, že příčiny nepříznivé sociální situace klientů azylového domu pro bezdomovce spočívají v nižší kapacitě takového člověka zvládat běžné problémy, je zřejmé, že tato nízká kapacita není jen otázkou nedostatku dobrých zkušeností, a tedy nižšího sebevědomí, případně neznalosti účinných postupů. Její kořeny bývají často hlubší. Proto se jeví, že samotný úkolově orientovaný přístup, může k řešení životní situace klientů azylových domů přispět pouze dílčím způsobem a je otázkou, nakolik splnění cílů typu nalezení zaměstnání, nalezení místa v ubytovně přispěje k dlouhodobému řešení obtížné životní situace klienta, tedy slovy Musila²⁸ k podpoře jeho sociálního fungování do té míry, že se obnoví rovnováha mezi klientem a jeho sociálním prostředím. A to zejména v situaci pokud se sociální práce s daným klientem nezaměří i na ony hlubší příčiny neschopnosti úspěšně fungovat v běžné společnosti. Jak ale bylo možné pozorovat ve zkoumaném Zařízení, sociální pracovníci měli tendenci omezit své činnosti v této pozici pouze na aktivity v oblasti úkolově orientovaného přístupu a na další možné metody sociální práce rezignovali, případně je uplatňovali pouze intuitivně. Což pak některým z nich činilo potíže při vedení dokumentace k individuálnímu plánu, neboť činnost v rámci jiných přístupů jim „neseděla do kolonek“ individuálního plánu. Byli tedy do jisté míry zmateni, protože taková práce jakoby není vidět, zato „pěkný“ individuální plán je managementem, ale i případnými kontrolami vnějších subjektů hodnocen velmi kladně.

Dalším, ovšem rovněž závažným zjištěním, podobným jaké učinil Horák²⁹ mezi pracovníci úřadů práce, bylo to, že sociální pracovníci ve zkoumaném Zařízení neměli povědomí o filozofickém zakotvení individuálních plánů v úkolově orientovaném přístupu, a tedy nebyli schopni zvnějšku nahlédnout a dílem i pochopit význam a meze aplikace tohoto nástroje. Pouze zevnitř, tedy při své praxi, naráželi na obtíže při práci s tímto nástrojem, např. stanovení odpovídajícího cíle a popis činností vedoucí k jeho naplnění neodrážel obsah jejich běžné intervence a činnosti. Pracovníci některé tyto problémy verbalizovali, ale netušili, kde je „zakopán pes“.

Já jsem úplně upřímně spokojená asi tak u každého desátého individuálního plánu, který napíšu. Mně přijde, že to, co je těch bodech rozdělený, jako co se bude dělat, je takový samozřejmý, že když to pak někde vidím na papíře, že tam má jít, a tam si má to a to podat, a o toto se budeme starat dál, tak mně to přijde strašně plytký. S tím, co je napsané na tom papíru, nejsem sama spokojená. A pak se mně tam třeba nechce kdoví jak zapisovat to, co bych měla, ty všechny schůzky, co jsme měli a tak. Fakt si troufám říct, že co se týká výsledků, nebo tohoto, co my chceme, nebo ani ne výsledků, ale opravdu

²⁵ Vymezení úkolově orientovaného přístupu viz Gojová, A., Sobková, H. Využití úkolově orientovaného přístupu v současných podmínkách české sociální práce. *Sociální práce/Sociální práce*, 2007, č. 1, s. 87-96. ISSN 1213-6024.

²⁶ Horák, P. Co má společného individuální akční plán a úkolově orientovaný přístup? *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 1, s. 82-90. ISSN 1213-6024. s. 87.

²⁷ Ibid. s. 86.

²⁸ Musil, L. Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách. *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 1, s. 53-74. ISSN 1213-6024.

²⁹ Horák, P. Co má společného individuální akční plán a úkolově orientovaný přístup? *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 1, s. 82-90. ISSN 1213-6024.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultury poskytování sociálních služeb v Zařízení

toho, že už asi to o tom svědčí, že je člověk schopen o tom dlouho povídat a pořád má co, jako že se něco děje, ale mně konkrétně třeba v tomto jako udržovat tu papírovou formu dělá strašnej problém. (...) u někoho se třeba musí dodržet ten postup, aby to nějak vypadalo, prostě musíte ho zařadit do nějakých těch kolonek, přitom je to úplně jiný případ, a dá se tam zaměřit na něco úplně jiného, (...) ne u každého se prostě dá udělat smysluplný dobrý plán. A potom vaříte z vody, a vlastně tam jenom tak něco píšete, a já to strašně nemám ráda, když mám někde papírově, to už jsem říkala ve víc věcech, vedený něco, o čem nejsem přesvědčená. A mě to pak úplně mučí to třeba ukazovat jinému někomu. Fakt jako, já to mám tady to, a přitom vím, že když se o tom budem bavit, že ta práce s tím člověkem nějakou hlavu a patu má, a jsou schopná o tom mluvit, ale nesedí mě to na ten individuální plán. Mně to spíš připadá, že by se na tom měla nějak mapovat moje práce s tím člověkem. A jeho, obojí samozřejmě, ale já teď mluvím o tom, co vnímám víc. A samozřejmě to je proto, aby ten klient měl něco závazně podepsaný, něco si tam uvědomíme, když ten plán tvoříme, to je mi všechno jasné, jo. Ale mě prostě přijde, že pořád jsou to jenom skoro holý věty na papíře. A že sama o sobě je ta realita daleko barvitější. (Sociální pracovník)

Tedka spíš zabrušuju zpátky k těm plánům, že jako kdyby neprodám to, co bych mohla. Když to takhle řeknu. Že mám pocit, že ta práce potom z toho vyznívá hůř. Tak jako jalově, nějaký body. Třeba i hůř. Když to takhle řeknu. (Sociální pracovník)

Kromě neujasněného filozofického zakotvení individuálních plánů v úkolově orientovaném přístupu lze z výpovědí předpokládat, že pracovníci sami pociťovali deficit v konkrétních znalostech a dovednostech, s jejichž využitím budou schopni individuální plán s klientem sestavit. Přisun informací ze strany managementu Subjektu i Organizace byl spíše informativního než obsahového charakteru a souvisel s obecným objasňováním významů implementace Standardů pro práci s klientem a pro „přežití“. Sestavování individuálních plánů byl konkrétní požadavek Standardů, který měli pracovníci v rámci své praxe naplňovat a naráželi na praktické problémy „jak na to“. V době výzkumu nebylo zcela patrné, zda a jakým způsobem bude Organizace, ale i Subjekt na tuto poptávku sociálních pracovníků reagovat.

2.5 Shrnutí

Jeví se, že v Organizaci stále přetrvávalo pochopení sociální práce především jako administrativní činnosti a působení na sociální prostředí klientů (tj. vyjednávání s různými úřady a dalšími subjekty). I přes verbalizovanou snahu o osobní přístup k jednotlivým klientům se jeví, že pochopení tohoto principu není slučitelné s tím, co se pod termínem individuální práce s klientem běžně v oblasti teorie sociální práce myslí. Tzn. že sociální pracovníci považují problém, se kterým klient přichází, za součást širšího komplexu potíží, který je neopakovatelnou kombinací různých okolností a že sociální pracovník hledá s přispěním klienta a s přihlédnutím k těmto okolnostem postup intervence „šitý na míru“ danému klientovi.³⁰

Takový přístup vyžaduje individuální posouzení jedinečného celku životní situace konkrétního klienta tak, aby bylo zjištěno vše podstatné a bylo např. možno do jisté míry i předcházet či rozpoznat skryté či postupně nastupující vážné problémy klienta (např. včas odhalit tendenci k zadluženosti nebo zneužívání toxických látek, zhoršující se zdravotní stav apod.) a ně adekvátně reagovat. V tomto smyslu by bylo vhodné pracovníkům zkoumané Organizace doporučit, aby se zamysleli nad tím, jakým způsobem k takovému posouzení situace klienta přistoupit. Během terénního šetření totiž sociální pracovníci nikoliv ojediněle zmiňovali případy, kdy uživatelé jejich služby seznámí svého klíčového pracovníka s tím, že jsou zadluženi, až v okamžiku, „kdy si

³⁰ Musil, L. Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách. *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 1, s. 53-74. ISSN 1213-6024. s. 56-57.

2. Zavádění Standardů kvality jako výzva dosavadní kultuře poskytování sociálních služeb v Zařízení

neví dál rady a dluhy nabyly gigantických rozměrů“, a situace je tedy již obtížněji řešitelná, než by byla v počátcích.

Zde opět narážíme na to, že z vyjádření sociálních pracovníků Organizace jsme nebyli schopni určit, které a zda vůbec vědomě užívají metody a přístupy k intervenci v rámci disciplíny sociální práce. Sociální pracovníci výslovně neuvedli žádnou z metod sociální práce, kterou by při své praxi využívali. Hlavními nástrojem intervence se jevily být rozhovory s klienty a dále tzv. aktivizační program. Opět nebylo zřejmé, zda a jakým způsobem bylo vedení těchto rozhovorů zakotveno v některém z přístupů individuální sociální práce. V zásadě se v Organizaci vyskytovaly dva typy rozhovorů. Jedny byly vedené sociálními pracovníky ve frekvenci jednou za měsíc i méně často. Tyto měly charakter průběžné spolupráce s klientem na realizaci jeho cílů (optimálně), častěji se však odehrávaly v kontextu zajištění provozních záležitostí, řešení akutních problémů, s nimiž klienti přijdou a řešení stížností klientů na pracovníky, nebo naopak řešení porušení domovního řádu ze strany klientů. Tyto rozhovory tedy mají částečně provozní charakter, dále částečně charakter krizové intervence a vyjde-li čas, tak i úkolově orientovaného přístupu, a to při práci na individuálním plánu. Druhý typ rozhovorů vedli s klienty pracovníci v sociálních službách. Tyto rozhovory se rovněž částečně týkaly provozních záležitostí, nicméně pracovníci v sociálních službách měli s klienty vést i téměř terapeutické rozhovory, tj. vyslechnout klienta, sdílet s ním jeho smutek/radost, rozhovorem předcházet zhoršení deprese i pomoci klientovi řešit osobní problémy či obtíže při soužití s ostatními uživateli Zařízení. Jednalo se tedy o vysoce odbornou činnost, tento její rys však v Organizaci nebyl rozpoznán a uznán „jen si povídají, vyslechnou, sebevražedné tendence nahlásí sociální pracovníci“. Tím se vysvětluje i svěření takovéto činnosti nekvalifikovaným zaměstnancům, respektive neuznání patřičného významu těchto rozhovorů dále dokládá výše uvedenou hypotézu o tom, že sociální práce byla v Organizaci chápána jako administrativní činnost a působení na sociální prostředí klienta. Působení na klienta samotného však bylo nesystematické, nahodilé a ve velké míře svěřené nekompetentním pracovníkům.

V sociální práci s klienty Organizace jsme také zaznamenali poměrně výrazně přítomný prvek stereotypizace klientů. Ten se projevoval na jedné straně určitou bagatelizací osobních obtíží a charakteristik daného klienta, které nebyly předmětem intervence a byly brány jako typické pro „bezdomovce“, resp. projevovaná nespokojenost klientů či agresivní chování je v některých případech interpretováno jako indikátor toho, že daná osoba služby azylového domu skutečně nepotřebuje a zneužívá je. Dále rovněž sociální pracovníci hovořili o typických cílech, které si uživatelé ve svých individuálních plánech stanovují, tj. najít ubytování, najít práci, získat místo v domově důchodců. Takové cíle však spíše připomínají „masovou výrobu“ než „šití na míru“.

Výše popsané problémové oblasti poskytování sociálních služeb v kontextu Standardů kvality se objevily i ve výsledcích našich výzkumů realizovaných před pěti a více lety.³¹ Jeví se, že proměna pojetí role sociálního pracovníka v prostředí sociálních služeb, a to od „sociálního pracovníka-úředníka“ k sociálnímu pracovníkovi v moderním slova smyslu, je procesem dlouhodobým. Zažité pojetí sociálního pracovníka jako „úředníka“ klade v českém kontextu novým trendům tuhý odpor, a to i přesto, že současné studijní programy terciárního vzdělávání v oboru sociální práce již kladou důraz na takové postupy intervence do nepříznivé životní situace klienta, skupiny či komunity, které využívají metod sociální práce a nikoliv pouze byrokratických nástrojů.

³¹ Ibid.

3. Dilemata v přístupech ke klientům

V této kapitole jsme se pokusili identifikovat dilemata, která byla přítomná ve výpovědích řadových pracovníků zkoumané Organizace v době našeho výzkumu, tedy v období krátce po první vlně zavádění Standardů kvality. Jeví se, že řada z níže uvedených dilemat byla výsledkem konfrontace navyklých představ pracovníků o práci s klienty s očekáváními vedení Organizace, jež odrážela prvotní pochopení požadavků Standardů kvality na úrovni managementu. Nicméně, jak jsme zmínili v úvodu, retrospektivní metoda zkoumání, kterou jsme použili, je s to odhalit pouze to, které z dilemat dávali pracovníci v době výzkumu do souvislosti se zaváděním Standardů, nikoliv však zda „objektivně“ implementace Standardů k těmto dilematům vedla. Jsme však přesvědčeni, že z hlediska zkoumání, jež jsme zvolili, tedy z hlediska kultury poskytování je právě pohled a vnímání samotných pracovníků relevantní. Zajímalo nás dále, jakým způsobem pracovníci prožívali nesoulad mezi prvky kultury poskytování. Zejména, zda v souvislosti s ním prožívali „dilemata“, tj. obtížné rozhodování mezi dvěma nebo více neslučitelnými možnostmi. Z vyprávění řadových pracovníků o jejich činnosti jsme se pokoušeli rekonstruovat, jak tato dilemata zvládali a případně, jak způsob zvládání ovlivňoval kulturu poskytování nebo její jednotlivé prvky.

3.1 Jednostrannost nebo symetrie ve vztahu s klientem

Dilematu, zda zvolit při kontaktu s klientem jednostranný, tj. autoritativní a kontrolní nebo symetrický přístup, který Musil³² charakterizuje pojmy péče, podpora a pomoc nebo dialog, každodenně ve zkoumaném Zařízení čelí zejména pracovníci v sociálních službách. Jejich pozice vůči klientům je totiž v Zařízení vymezena jako kontrolně podpůrná s tím, že by nově podle požadavků managementu Zařízení měla být činnost těchto pracovníků založená výhradně na symetrickém vztahu ke klientům. Tento požadavek však není většinou pracovníků v sociálních službách při jejich kontrolní činnosti akceptován. Jaké obtíže pracovníci v sociálních službách při výkonu své práce díky tomuto svému postavení verbalizovali a jaké „řešení“ této situace našli, pojednáváme obšírně na následujících řádcích.

Pracovníci v sociálních službách v období po zavádění Standardů kvality v Zařízení nově řešili otázku, jak mají vykonávat svou práci, tedy přimět klienty k dodržování řádu apod., bez sankčních pravomocí. Jak jsme popisovali výše, základním úkolem těchto pracovníků bylo zajištění hladkého provozu Zařízení a zejména dodržování domovního řádu ze strany klientů. Podle jejich slov se právě pozice pracovníků v sociálních službách vůči klientům nedávno, patrně vlivem určitého pochopení principů Standardů kvality managementem, výrazně změnila. Zatímco dříve mohli k určitým činnostem (např. úklid noclehárny) klienty motivovat drobnou odměnou či naopak „hrozit“ rychlým závažným postihem při nedodržení domovního řádu, tj. vykázaním klienta azylového domu na jednu noc ze zařízení, nyní pracovníci v sociálních službách podle svých vyjádření nedisponovali ve vztahu ke klientům žádnými přímými sankcemi, ať již pozitivními nebo negativními. Tato okolnost výkonu práce způsobovala některým pracovníků nemalé obtíže.

Ted' máme zase novinku, už je to měsíc skoro. Na denním centru se, když se ve čtyři hodiny zavírá, uklízelo. Uklízelo se denní centrum a za to jsme jim dávali, vždycky se prostě určili dvě osoby, nebo oni se spíš hlásili sami, a za to jsme jim dali kafe nebo čaj a

³² Musil, L. Ráda bych Vám pomohla, ale... . Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9. s. 98.

nějakou svačinu, vždycky z kuchyně nám prostě něco donesli, co jim tam zbyde, třeba chleba s pomazánkou, nebo něco. A teď už jim to nesmíme dávat. Nevím, jestli to plyne z těch zákonů, nebo jestli to jakože máme přímo tady, prostě my ani nemáme čas zjišťovat, odkud to jde, tak nám to prostě bylo nařizeno na minulé schůzi, tak to musíme dělat. Výsledek z toho je, že nikdo nechce uklízet. (...) Takže je hodně málo lidí na ten úklid na noclehárně, i když někdo nepracuje, není zaměstnaný, tak my ho nemůžeme nutit, aby měl co dělat. (...) a s tím úklidem prostě máme velký problém. (Pracovník v sociálních službách)

Dřív jsme mohli tomu klientovi na jednu nebo na dvě noci, to se dávalo jakoby za trest, jako to N-ko, třeba na jednu noc omezit přístup do domu, jako že jsme ho nemuseli pustit. To se třeba i dřív dalo, většinou jsme jim tím jen hrozili, málokdy jsme to udělali, do praxe se to nevedlo. Ale mohli jsme jim tím pohrozit, třeba že když je v sobotu sanitární úklid a neuklidí, na ten úklid se fakt vykašlou, že jim to N-ko dáme, a že je nepustíme do domu, aby se tu noc vyspali. Většinou se to dávalo, když přijde někdo podnapitý a vůbec s ním nejde vyjenávat. a pokud je hodně napitý, tak je jasný, že to za hodinu nerozchodí, takže ho pošlete, aby přišel ten další den. A teď toto nemůžeme. (Pracovník v sociálních službách)

Navíc byli pracovníci v sociálních službách přesvědčeni, že od nich vedení Zařízení vyžaduje, aby za žádných okolností nedávali při interakci s klientem najevo negativní emoce nebo dokonce sami byli agresivní. Tento způsob komunikace s klienty se jeví být těmto pracovníkům z vnějšku uložený, přičemž někteří ho vnímali jako prospěšný, jiní jako vnucený.

To je těžký. Já nevím, toto je asi nejtěžší ze všeho, s nima nějakým způsobem, protože tohle [že je vykáží ze zařízení na jednu noc] mu říct nemůžeme, jo. Co maximálně uděláme je, že jim řekneme, že musí udělat tady toto a tady toto a že když to neudělají, tak jim hrozíme sociálníma pracovníkama, protože my jim v podstatě nic udělat nemůžeme. My si někdy připadáme, jak bych to řekla, jako blbci, že prostě za někým jdu a on na mě úplně kašle, nevěnuje mi vůbec žádnou pozornost, běž, co po mě chceš, a klidně odejde a nic. Co my maximálně uděláme je, že jednou napíšeme sociálnímu pracovníkovi, někdy se stává ne jednou, ale desetkrát píšeme o jednom klientovi, že něco dělá blbě, ale ono to není zas až takové zásadní porušení řádu, takže nic. On sem přijde, vysmívá se vám, a vy s tím nic nenaděláte. Ani mu nemůžete pořádně vynadat, abych to tak řekla, protože to taky nesmíme, takže se v podstatě tvářit jako že nic, nebo já nevím. Toto je, myslím, ten největší problém. Když vás někdo uráží, do takové míry, že se to někdy jakože, a vy musíte zachovat klid. Ale někdy to prostě nejde, to se stane kolikrát denně, že přijde ten stejnej člověk, a deset minut vám tady nadává, co všechno jste. A už je to takový nepříjemný. Pak vám to zkazí náladu na celý den, a ještě jste někdy protivnej na ty ostatní klienty, co si to nezaslouží, jste taky člověk, a taky se někdy nemůžete dokonale ovládat. (Pracovník v sociálních službách)

Udělení určité sankce klientům za přestupek vůči domovnímu řádu, nejčastěji ve formě napomenutí, spadalo do kompetence výhradně sociálních pracovníků. Jak uváděl jeden z pracovníků v sociálních službách, tento způsob vedení klientů k dodržování řádu a respektování oprávněných požadavků pracovníků v přímé péči byl málo účinný, neboť přicházel s velkým zpožděním, pokud vůbec. Sociální pracovníci totiž byli jak podle vyjádření tohoto pracovníka, tak jich samých přetížení. Tím si daný pracovník vysvětloval, proč se méně akutními záležitostmi, jako jsou stížnosti pracovníků v sociálních službách, sociální pracovníci většinou nezabývali ihned. Podle našeho názoru pravděpodobně neovlivňovala slabá pozice pracovníků v sociálních službách vůči klientům a opožděné „domluvy“ ze strany sociálních pracovníků pouze výkon práce těchto pracovníků, ale mohla mít i důsledky pro naplnění cíle poskytované služby. Mohla vést k tomu, že klienti nebyli nuceni kultivovat své chování vůči zaměstnancům Zařízení a potažmo ani vůči okolní společnosti, např. při hledání zaměstnání a na pracovišti, což se mohlo stát překážkou jejich opětovného začlenění do většinové společnosti. Tento aspekt však nikdo z dotázaných nereflektoval. Dodejme, že pro klienty nebyla rovněž v Zařízení zřízena žádná socioterapeutická skupina, kde by mohli nacvičovat sociální komunikaci, zvládání vlastních emocí, agrese apod. (více viz kap. 3.2).

3. Dilemata v přístupech ke klientům

Ti sociální toho taky mají hodně, každý má 40 klientů a nemůže s každým probírat každou blbost, takže se to někdy neřeší hned, a mezitím, za ty dva dny, než se ta situace vyřeší, si on pobíhá a ještě se vám posmívá. Vidíte to, já jsem vám tady vynadal, a co, nic se mi nestalo. Takže to je asi ta nenegativnější stránka, že s tím prostě nic neuděláme, no. (...) Když ten klient něco udělá, nebo nějakým způsobem poruší řád, nebo na nás nějak slovně nebo jinak útočí, nemáme tu kompetenci nebo tu pravomoc to nějakým způsobem řešit, kromě toho, že jo, prosím vás, běžte ven, a tak dále. Jo, to je asi všechno. A nevím, jak by to, jestli nějakým způsobem prostě, abychom to mohli i my řešit. Ale zase oni říkají, že nemáme dostatek kompetencí, abychom to řešili, no prostě, já nevím. Já jsem nepřemýšlela, jak by se to dalo nějakým způsobem řešit, aby k nám prostě chovali větší respekt, nebo asi nějak v tom smyslu. (Pracovník v sociálních službách)

Shora popsaná pravidla jednání zejména pracovníků v sociálních službách vůči klientům, tedy individuální přístup k několika klientům v roli neformálního klíčového pracovníka založený na důvěrném vztahu, a univerzalistický, spíše direktivní přístup, bez sankčních pravomocí vůči všem ostatním při zajišťování každodenního provozu Zařízení lze ilustrovat např. na příkladu vedení klientů k osobní hygieně.

Měli jsme tady klienta, kterej s tím měl hodně velký problém, a tam to naštěstí bylo čistě o tom, říct mu: Tak kdy jsme se koupali naposled? No, koupal jsem se naposled před týdnem. To už se úplně zděsíme, protože kvůli tomu, že je tady tolik lidí, se to samozřejmě všechno nedá vždycky podchytit. Ti určití pečovatelé, kteří k nim mají vztah, se jim snaží věnovat, ať už jde o koupání, nebo jenom o povídání si. Takže je to spíš o tom, aby ho ten, na koho dá, tímto způsobem vedl. Protože kdyby to řekl někdo jiný, kdy jste se koupal, koupal jsem se tady toto, tak dneska se vykoupete, ne, ne, já se vykoupu až za týden. Kdežto přijde ten druhý a řekne prostě: Vykoupete se dneska? Jo, jo, jo. Protože, je to zas o tom, jak kdo k němu má blízko. Ale snažíme se to nějakým způsobem celkově podchytit. Třeba, co se týče hygieny, výměny ložního. S tím mají taky docela problém, jo. A už jsme museli vyloženě zavést evidenci, kdo si mění, nemění, a prostě u každého křížky. (Pracovník v sociálních službách)

Z výše uvedeného citátu se jeví, že je to právě „dobrý“ vztah s klientem, který v Zařízení nahrazuje absenci pozitivní či negativní sankce u pracovníků v sociálních službách při bdění nad dodržováním řádu. Alternativní metodou, kterou rozvinuli tito pracovníci ve svém přístupu ke klientům, již patrně kompenzují nedostatek jiných sankcí, byla sankce ve formě modifikace samotného přístupu ke klientům. Ač se přístup ke klientům obecně držel v mantinelech přímého nevyjadřování negativních emocí pracovníky a poskytnutí stejných základních informací služeb atd. všem klientům, poskytnutí neformálních výjimek, přimhouření oka nad nedodržením řádu apod. záviselo na respektu klientů vůči pokynům pracovníků. O této „metodě práce“ hovořili často i sami klienti - kdo z klientů se podřizoval pracovníkům, tomu i pracovníci vycházeli vstříc. Kdo naopak „neposlouchal“, k tomu se pracovníci chovali jemně řečeno stroze.

Každý ten klient má svůj individuální plán, (...) a podle toho postupuje. A pokud to plní, tak mu samozřejmě vycházíme vstříc, pokud to neplní, tak je to horší, no. (Pracovník v sociálních službách)

Až se divím, co všechno je tady možný. Proto jsem tu ten rok vydržel, že mi [sociální pracovníce] vyhověla ve všem, co jsem chtěl. Jenže já jsem vyhověl též ... třeba mi počkala s nájmem, nechala mě třeba zavolat, když to bylo na pevnou linku. Že mně ve všem vyhověla. (Klient 1)

Výzkumník: A jak by jste řekl, že se k vám zaměstnanci chovají?

Klient 10: No tak normálně, když se člověk snaží chovat k nim normálně, tak oni taky.

Jsou taky ty domluvy [postih za porušení řádu], no ale ... potom, víte, jak to bývá v životě. Když někomu nechcete něco udělat, tak potom nemůžete chtít, aby vám potom s něčím pomohl. Asi takhle jako. To je problém, musí dlouho trvat, než vám to odpustí, jo, takže... ono je to asi tak stejný. (Klient 14)

Zatím tady problémy nemám, jsou tady slušní. A opravdu, tady se dá, prostě jak vy se chováte, tak oni k vám taky tak, jo. Takže když já budu nějaká sprostá na ně, nebo otevřu si pusku, bezdůvodně, i kdybych měla důvod, tak oni jsou jako moji nadřízení, jo. (Klientka 15)

Když člověk byl ochotnej, tak oni [pracovníci zařízení] byli taky ochotní. (Klient 17)

Jeví se tedy, že odebrání pracovníkům v přímé péči formální možnosti motivovat klienty ke spolupráci s nimi a k respektu vůči domovnímu řádu buď drobným materiálním prospěchem či naopak vědomím rychle přicházejícího přiměřeného postihu, vedlo tyto pracovníky k vytvoření neformální, spíše skryté, doplňkové strategie. Tato strategie ve vyhocené podobě může degradovat vztah pracovníka ke klientovi původně koncipovaný jako nástroj pomoci, na nástroj kontroly a manipulace klienta a směřovat k upřednostňování „vstřícných“ klientů. Čili k přístupu naprosto opačnému, než jaký prosazují Standardy kvality. Určitou pojistkou proti vyhocení takového přístupu představuje podle našeho mínění institut stížností, který může pomoci „narovnat“ skrytě uplatňovaný asymetrický vztah ke klientům a kterému byla ze strany vedení zkoumaného Zařízení věnována odpovídající pozornost.

3.2 Materiální vs. nemateriální pomoc

Z rozhovorů vyplynulo, že všichni pracovníci v přímé péči, tj. jak sociální pracovníci, tak pracovníci v sociálních službách, čelili nesouladu mezi uloženými pracovními úkoly a časovou kapacitou jejich pracovní doby. Svě úkoly většinou dělili na dvě kategorie, a sice na administrativní, resp. provozní činnosti a na individuální práci s klientem. Podle svých slov obtížně zvládali sladění obou typů činností, a to z důvodu nedostatku času. V důsledku toho, že management Organizace preferoval „dobře“ vedenou administrativu a tuto od sociálních pracovníků vyžadoval, a dále v důsledku pojetí práce pracovníků v sociálních službách jejich nadřízenými, tj. primárně zajištění provozu a jednoduché, rutinní úkony péče o klienty (viz výše) řešili pracovníci v přímé péči specifickou verzi dilematu mezi materiální a nemateriální pomocí. Otázka, na kterou hledali odpověď, zněla, jak zajistit všechny uvedené úkoly tkající se materiální pomoci klientů, ale i „přežít“ Zařízení a přitom nerezignovat na nemateriální pomoc klientům, kterou měli rovněž v náplni práce, tj. individuální plány u sociálních pracovníků a „péče“ u pracovníků v sociálních službách, a sami ji považovali za důležitou.

Při představě, že máme kolem třiceti a více klientů na sociálního pracovníka, (...) tak prostě nějaký individuální plány musejí trošku stranou a je pravda, že v tondlectom teďka trošku máme takový skluz. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Všem určitě chybí čas, protože pokud chcete pracovat podle těch standardů, potřebujete čas. Taky, když chcete se někomu věnovat, jo. Když je dvousměna, jako ta dvanáctka, když jsme tu dvě, jedna je tady, a já to beru jako, kdyby bylo aspoň trošičku víc toho času, no. (...) teď nám chybí už pomalu čtvrt roku street, (...) Vykrýváme vlastně tu jeho práci, co měl dělat s těma lidma na denním centru, tak se cítím trošičku tak jako, že mám míň čas na své ovečky. (Pracovník v sociálních službách)

V pečovatelském manuálu prostě máme popis podle toho, jaká seš směna, jestli ranní nebo odpolední a noční, podle toho má každý povinnosti, co musí každý den dělat. Máme sice hodiny na odpolední péči, tak nějak mezi čtvrtou a šestou, ale to se ne vždycky odbude zrovna v tý době. Ono se přihodí spousta věcí, takže nelze to naplánovat. (...) Protože si člověk může říct, já si teďka půjdu povídat, já nevím, třeba s tímhle klientem, ale nevím, co se přihodí na denním centru, jestli nepřijde někdo podnapilej, nebo jestli nebudeme muset volat záchranku, a policii, nebo co já vím, a už se to změní a už je to úplně jinak. (Pracovník v sociálních službách)

Pracovníci si pouze stěžovali na nedostatek času na individuální systematickou práci s klienty v případě sociálních pracovníků a nedostatek času pro poskytování nemateriální pomoci v případě pracovníků v sociálních službách, tzv. péče. O vlastních strategiích oddalování či vyhýbání se tomuto dilematu nehovořili. Přesto se z rozhovorů jeví, že v Organizaci bylo přítomno určité „systémové“ řešení tohoto dilematu sociálními pracovníky. Z výše pojednané spolupráce mezi sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách totiž vyplynulo, že velkou část nemateriální pomoci klientům přesouvají na nekvalifikované pracovníky v sociálních službách, jimž se tak rozšířil dosavadní okruh činností. Těm, zdá se, zůstává „Černý Petr“. Některé provozní úkoly sice zvládali s pomocí dobrovolníků, ale nejevilo se, že by jejich pomoci bylo využíváno ve větším měřítku. Navíc jeden z těchto pracovníků vnímal některé provozní úkoly jako součást nemateriální pomoci a zejm. příležitost pro navázání vztahu s klientem a zastupování své osoby dobrovolníky nevnímal z tohoto důvodu jako vhodné (viz výše).

3.3 Množství klientů vs. kvalita služeb a priority poskytování péče

Právě diskutované dilema úzce souviselo s množstvím klientů na jednoho pracovníka. Všichni pracovníci v přímé péči hovořili o tom, že jich je méně, než by bylo vzhledem k počtu uživatelů služby optimální a vyjadřovali naději, že jim přibudou posily, jak jen to bude z finančních důvodů možné (viz výše).

Zejména sociální pracovníci nebyli podle svých slov s to věnovat se všem klientům ve stejné míře. Hovořili o tom, že se často na všechny klienty nedostane. A i ty, kteří se rozhodnou jít za sociálním pracovníkem s žádostí o pomoc, někdy odradí dlouhá fronta klientů před jeho kanceláří. Sociální pracovníci si proto vytvořili neformální pravidla, podle nichž poskytovali klientům své služby. Jednalo se o strategii blízkou té, kterou Lipsky³³ shrnuje tezí „alespoň někomu, když ne všem“. Podle jednoho ze sociálních pracovníků řeší nejprve „akutní“ problémy klientů. Z dalšího vyprávění vyplynulo, že se jednalo zvláště o (neodkladnou) materiální pomoc. To znamená, že klienti byli roztrženi podle toho, zda měli či neměli vyřešeny své materiální obtíže a sociální pracovník se pak dále soustřeďuje především na ty z nich, kteří dosud tyto záležitosti řešili. Ze systematické péče sociálních pracovníků pak vypadávali „stabilizovaní“ klienti v důchodovém věku, kteří dlouhodobě tvoří přibližně polovinu uživatelů služby. Musil³⁴ ale upozorňuje na to, že zvolené kritérium sociálních pracovníků, skrze něž posuzují „naléhavost“ situace klientů, nemusí primárně skutečnou naléhavost odrážet, neboť často neuvědoměle může být založeno nikoliv na „naléhavosti“, ale na jiných aspektech situace a příp. na určitých charakteristikách klienta. Například sociální pracovník může preferovat jako „naléhavé“ ty klienty, řešení jejichž situace zvládá pomocí rutinně osvojeného postupu. A klienty, jimž pomoci vyžaduje hledání nových postupů, odsouvá jako „neakutní“.

Určitě ve chvíli, kdy se tady tvoří fronty a klienti znervózí, kdy už tady čekají, a pokud řeším s někým něco akutnějšího, je ten rozhovor třeba i na půl hodiny, tři čtvrtě hodiny, a čekají tam další tři, takže je to takový, možná i časový pres pro ně, (...) Tím, že mám těch klientů víc, se mi samozřejmě stává, že za mnou přijde člověk, a řekne já jsem tady na vás včera čekal celý dopoledne, a nedočkal jsem se, že jo, proto jdu až teďka. Takže určitě, kdyby těch klientů bylo méně, bylo by možné se jim věnovat více. Ale, samozřejmě, děláme, co je v našich silách, ale je pravda, že řešíme to, co hoří, to, co je nejakutnější. Pochopitelně. (Sociální pracovník)

³³ Lipsky, M. Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation, 1980, s. 244. ISBN 0871545268. s. 145.

³⁴ Musil, L. Ráda bych Vám pomohla, ale... . Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9. s. 50.

Co jsem třeba teďka přijímala klienty, kterých bylo docela hodně, tak se přiznávám, že nebyl prostor, ještě [individuální plány] nejsou. Jedná se teďka zrovna o paní v důchodovém věku, vím, že má podanou žádost do domu s pečovatelskou službou, že tam není nic takového aktuálního, nebo k čemu bych ji měla nějak motivovat (...), takže plán určitě mám v plánu vytvořit, ale jsou teďka jakoby přednější klienti, u kterých tohle víc hoří. Takže u nově příchozích zatím taky bohužel ne. (Sociální pracovník)

Následující úryvek pak naznačuje, že patrně i klienti sami reagují na „nedostupnost“ sociálního pracovníka vlastní strategií. Své potíže řeší místo se sociálním pracovníkem s nekvalifikovaným pracovníkem v sociálních službách, který ač rovněž pracovníčně silně vytížený, nemůže se před klienty skrýt do kanceláře, neboť jeho i provozní činnost spočívá zejm. v kontaktu s klienty.

Třeba potkám klienta na pokoji a on mi řekne něco o tom, že nechtěl jít za sociální, že na něho nemá čas (...) já samozřejmě zvážím, o co jde, a vyhodnotím situaci na tolik, že to pak sdělím té sociální, děje se tam tohle. (Pracovník v sociálních službách)

Nicméně klienti, kteří se účastnili výzkumu, o podobné zkušenosti hovořili pouze výjimečně. Spíše se vyjadřovali v tom smyslu, že s kontaktem se sociálními pracovníky byli spokojeni. Z další analýzy pak vyplynulo, že část z nich vlastně od sociálních pracovníků žádnou pomoc neočekává, část očekává pouze materiální pomoc, příp. udělení výjimky či vyřízení stížnosti a jen výjimečně též nemateriální pomoc. Jeví se tedy, že klienti vnímali roli sociálních pracovníků v Zařízení jako úřednickou. Například někteří klienti se se sociálními pracovníky setkávají nejčastěji při placení nájemného. Lze se proto domnívat, že v tomto kontextu nutnost čekat ve frontě na setkání se sociálními pracovníci nevnímali jako něco neobvyklého, a proto tento aspekt spolupráce se sociálními pracovníky v rozhovorech netematizovali.

3.4 Komu poskytnout službu a komu ne?

Další otázkou, kterou si kladli pracovníci v přímé péči, byla otázka rozlišení komu a v jaké míře službu poskytnout a komu ne. Jeví se, že klasifikování klientů a favoritismus³⁵ byl běžně v myslích pracovníků Zařízení přítomný (viz kap. 2.3) a že jeho plný rozvoj tlumila pouze obava z omylu a neposkytnutí pomoci potřebnému. Pracovníci vyjadřovali zkušenost, že jejich službu užívají i lidé, kteří v podstatě nejsou cílovou skupinou služby. Buď se jedná o zájemce o službu, jejichž zdravotní stav je v rozporu s pobytem v Zařízení, nicméně díky strategii posudkových lékařů není tento fakt sociálním pracovníkům přijímajícím nové klienty znám nebo jde o tzv. „zneužívače“ (viz výše).

Sociální pracovníci při přijímání klientů řešili dilema, jak postupovat v situaci, kdy podle pravidel nemohou odmítnout uchazeče s odpovídajícím zdravotním stavem, byť nepravdivě uváděným, i když daný uchazeč jeví známky např. psychického onemocnění neslučitelného s pobytem jejich Zařízení. Pobyť v azylovém domě takovému klientovi podle jejich názoru nejen že nepomůže vyřešit jeho problém, ale může představovat i nebezpečí pro ostatní uživatele Zařízení. Jeví se, že sociální pracovníci v době výzkumu řešili toto dilema tak, že uchazeče přijali, případně se snažili vyžádat další lékařská potvrzení od lékaře specialisty a doufali, že se „nic nestane“. Jako větší riziko totiž vnímali neposkytnutí služby skutečně potřebnému.

³⁵ O favoritismu viz Musil, L. Ráda bych Vám pomohla, ale... . Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9. s. 77-89.

3. Dilemata v přístupech ke klientům

My samozřejmě nejsme a nemůžeme být doktoři, ale dost často se stává, že tady musíme mít potvrzení, zvláště než jdou na ubytovnu, že ten člověk není nemocnej, mimo jiné psychicky, ale ta potvrzení se jim evidentně dávají, jak se jim chce, protože tady ty lidi máme, a je strašně těžký, my nikdy nevíme, jestli je někdo nebezpečnej nebo není. A občas je to tak, že bysme neradi někomu neposkytli službu, nebo aby někdo umrzl, nebo ho okradli, kdyby jako nebezpečnej nebyl, ale oni asi většinou nejsou, protože to už by se tady něco muselo dávno stát, ale zároveň prostě nevíte. To je hodně problém, já mám úplně jasné důkazy, že jsou tady i nebezpečný lidi. (Sociální pracovník)

To je od praktickýho, my můžeme ve vyjímečných případech, to už se teďka trošku začíná zabíhat, lidem u kterejch je nějaký hodně pochybný stav říct, že je ubytujeme jenom, pokud donesou přímo od psychiatra vyjádření, že jsou v pořádku, nebo že teda snesou nějaký kolektivní soužití a ti ostatní okolo nich, jo. I když si myslím, že oporu pro to nikde - v žádných papírech- nemáme. (Sociální pracovník)

Pracovníci v sociálních službách pak v rámci své pracovní pozice prezentovali přesvědčení, že sociální služba, kterou poskytují je určena jen „potřebným“, tj. lidem z cílové skupiny služby, kteří se snaží svou nepříznivou životní situaci změnit. Z rozhodnutí vyplynulo, že někteří pracovníci v sociálních službách typizují některé klienty jako „zneužívače“, tj. lidi využívající ubytování, často nerespektující řád, spokojené se svým životem apod.; jiní spíše vnímají zneužívání situačně, tj. jakýkoliv klient Zařízení se může v některých situacích snažit lstí získat neoprávněný prospěch. Pracovníci pak hovořili o morální potíži takovým klientům pomáhat. Lze se domnívat, že se subjektivně cítili využiti. Na druhou stranu opět při vědomí rizika neposkytnutí pomoci potřebnému se pracovníci v sociálních službách snažili volit razantnější přístup až po ověřené zkušenosti zneužívání, např. když vědí o tom, že jiný pracovník měl s daným klientem stejnou zkušenost. V tomto směru byla pro pracovníky v přímé péči důležitá komunikace mezi nimi navzájem o průběhu jejich směn prostřednictvím vnitřního elektronického komunikačního systému.

Pokud ke mně ten člověk takhle přijde každý den, a já mám hlad, a bla, bla, bla, a tak vám chodí prostě měsíc, no tak to je úplně špatně, jo, a to člověka potom tak strašně mrzí, a nejhorší na tom je, když se potom člověk dozví, že to zkouší u každého pečika. To je potom v podstatě o tom, kdo první napíše do knihy, do toho počítače, tady tento chodí každý den, a další kolega napíše, no ke mně taky. (Pracovník v sociálních službách)

Je nutný, je potřebný, aby klient skutečně potřeboval naše služby. Dojde tady třeba k podezření, že někdo zneužíval nějaké ubytování nebo něco, tak se na to upozorní. Třeba, já nevím, podle chování, se to dá všechno zjistit. To je všechno o praxi, nejde to nějak nastudovat, ale to prostě vidíte, že ten ... já nevím, jak bych to třeba ...nějak zneužívá nebo ... se třeba vyjadřuje nějak negativně, poskytne se mu nějaká pomoc, prostě, to už vidíte, že tady ani nechce být a nějak to kritizuje takovým způsobem, nevím, je nějaký agresivní, nebo ohrožuje někoho, je to nebezpečné jako že, prostě to nějak, nebo vlastně ten alkohol, jo, že opakovaně vnáší do baráku a teď nám to tady jako. (Pracovník v sociálních službách)

Nejtěžší mi na tom přijde, když ti klienti strašně lžou a člověk neví, co jim má věřit, jo. To znamená, že přijdou, řeknou nějakou tu situaci, jo, mám hlad. (...) to je strašně těžký odhadnout, kdy ten člověk je a kdy není potřebný. To samý je i u lidí z denního centra. Potřebuju novy hadry do práce, jo. Protože zítra nastupuju do práce. Člověk tam vidí, kurňa, on bude mít práci, proč mu prostě nedat ty hadry. On další den přijde, a chlastá na jídelně. V těch hadrech, který nafasoval. Říct mu, jste dostal pracovní oblečení, proč nejste v práci? No, mě to tam nevyšlo. Toto je něco, co člověka strašně fackuje, dostává dolů. Ustát tady toto. A ještě furt pracovat trošku profesionálně, a neřvat tam kurňa, co to je! Stavět se k tomu nějak profesionálně v tom, že člověk dokáže odhadnout, kdy je ten člověk potřebný a kdy už zneužívá. (Pracovník v sociálních službách)

3.5 Bezpečnost pracovníků vs. princip partnerství a právo klienta na soukromí

Způsob, jak obejít dilema mezi partnerským a nedirektivním přístupem a bezpečnostním rizikem, jež pro pracovníky i klienty představovaly projevy agresivních klientů, byl managementem Zařízení nalezen ve spolupráci s vnějším subjektem. Zajištění bezpečnosti pracovníků ale i ostatních klientů před klienty s atakem agrese je delegována na vnější subjekt, a sice Policii ČR, případně místní Městskou policii. Nicméně zkušenosti pracovníků v přímé péči poukazují na to, že praktické uplatnění tohoto řešení je jen omezené, nejčastěji proto, že pracovníci musí „zvládnout“ agresivního klienta okamžitě.

Pokud je vyloženě agresivní, tak voláme, nebo měli bychom volat, městskou policii. My to nesmíme nějak [sami] řešit, vůbec nesmíme, ani verbálně ani neverbálně napadat klienty. (Pracovník v sociálních službách)

Jednou jsem se tady cítila ohrožená, volala jsem policii, byla jsem zamčená a někdo se na mě dobýval, a trvalo to 20 minut, než přijeli. Dotyčného to teda našťestí mezitím přestalo bavit. Pak jsem byla poučená, ať nevolám 158, ale že mám volat městskou, že je to v tomto lepší. Což nevím, protože tady takové věci nejsou častý! (Sociální pracovník)

Když dojde k nějakému fyzickému násilí, buď na uživateli anebo na zaměstnancích, tak se to snažíme řešit většinou s policií, v případě že je nutný zasáhnout okamžitě, tak to řešíme my, ale myslím si, že díkybohu je těch situací minimálně. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Jeví se, že vedení Zařízení promýšlelo i nové postavení uživatelů služby, jak je chápalo na základě Standardů kvality, v kontextu bezpečnostních prvků přítomných přímo v Zařízení. Otázka zajištění bezpečnosti zejména sociálních pracovníků, kteří se nacházejí v těsném kontaktu s klienty, tj. sami v uzavřených prostorech, byla zvažována v kontextu presumpce neagresivity klienta (viz výše o ochranných sprejích) a práva klientů na soukromí. Z citátu níže vyplývá, že management Zařízení dosud hledá kompromis mezi těmito neslučitelnými hodnotami.

Pokusy a snahy určitě jsou. Ve dvou kancelářích jsou kamery, v jedné, protože to dřív byla jediná kancelář sociálních, ve druhé, protože je tam sociální z noclehárny, která má rizikovější klienty, takže tam jako to je takhle. Tady třeba nebyly všude klíky na dveřích, tak teďka máme klíky, (...) Byla doba, i v tomto je vidět, jak se mění trendy, kdy měly tři kanceláře sociálních průhledné dveře. Pak se udělaly plné dveře kvůli klientům, aby mysleli na pracovníky. Toto se třeba zase chystá, že zase budou průhledné dveře. Že to je proto, kdyby se tady někdo po nás natahoval, aby to bylo vidět. (Sociální pracovník)

4. Reflexe vlivu zavádění Standardů kvality na vybrané aspekty kultury poskytování účastníky workshopu

Tato kapitola je věnována reflexi hlavních výsledků našeho výzkumu. Jak jsme předeslali v úvodu, případová studie sice umožňuje proniknout do hloubi zkoumaného tématu, nicméně výsledky, jež takový postup zkoumání přináší, lze spolehlivě vztáhnout pouze na zkoumanou organizaci. Proto jsme získané výsledky předložili k diskusi dalším osobám, které nebyly do výzkumu zapojeny, ale měly zkušenost s poskytováním stejného (nebo podobného) druhu sociální služby. Jednalo se o managery a řadové pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší v ČR.³⁶ Takto bylo možné ověřit, zda zjištění vzešlá z výzkumu jsou vázána pouze na Zařízení, které bylo podrobeno zkoumání, nebo mohou mít i obecnější platnost. Zpětnou vazbu, kterou jsme tímto způsobem získali, prezentujeme na následujících řádcích. Samotný text je pro přehlednost členěn do tematických podkapitol, jež jsou dále strukturovány tak, že nejprve ve zkratce uvádíme naše zjištění předložená účastníkům workshopu k diskusi, poté je zařazena zpětná vazba od diskutujících - zkušenosti vztahující se přímo k výsledkům výzkumu a následně nové aspekty daného tématu, které přinášeli sami diskutující. Vzhledem k prezentaci výsledků výzkumu ve dvou na sebe navazujících studiích, předkládáme v tomto textu výstupy z workshopu relevantní k tématům, které pojednáváme v této studii, případně upozorňujeme na výstupy související, na jejichž základě jsme mohli identifikovat nová - pro účastníky workshopu významná - témata spojená s jejich zkušeností s implementací Standardů kvality v jejich zařízení.

4.1 Význam zavádění Standardů kvality pro práci s klienty

Souhrn zjištění výzkumu

Prvky individuálního přístupu přítomné v práci s klienty:

- rozlišování ekonomicky aktivních a osob ve starobním nebo invalidním důchodu;
- snižování kontroly podle situace klienta (dva stupně ubytování, sledování osobních předpokladů);
- u vedoucího zařízení - otevřená sdělení klientům, obvykle informativního charakteru;
- u sociálních pracovníků - formulace individuálních cílů poskytování služby ve smlouvě;
- u pracovníků v sociálních službách - obsaženo v metodách práce s klientem-rozhovor - tento nástroj se ale uplatňuje spíše intuitivně, již před zaváděním Standardů, v souvislosti se zaváděním Standardů mu nebyl přisuzován jiný, rozšířený význam;

³⁶ Diskuse proběhla v rámci workshopu „Faktory ovlivňující přístup k zavádění Standardů kvality v azylových domech pro osoby bez přístřeší - důsledky pro praxi“, který jsme pořádali v lednu 2009 na půdě FSS MU v Brně. Seznam účastníků viz příloha.

4. Reflexe vlivu zavádění Standardů kvality na vybrané aspekty kultury poskytování účastníky workshopu

- možnost ze strany pracovníků přistupovat k situaci klientů individuálně komplikuje počet klientů připadající na jednoho pracovníka.

Využití individuálních plánů pomoci (dále IP):

- IP existují víceméně formálně, ze strany pracovníků Zařízení je tvorba IP považována spíše za další administrativní zátěž;
- zprostředkování informací o IP v rámci interní diskuse v Zařízení - sociální pracovníci ani pracovníci v sociálních službách nemají možnost získat ucelené poznatky a odpovídající dovednosti pro využití tohoto nástroje;
- prvky individuálního plánování jsou v práci sociálních pracovníků i pracovníků v sociálních službách přítomny latentně, nejsou ale vnímány jako součást tvorby IP.

Zaznamenali jsme částečně také přítomnost prvku „partnerství“ v práci s klientem:

- zejména v deklaracích Vedoucího Zařízení v souvislosti s tématem povinností a závazků na straně klientů, resp. nové zásady přístupu ke klientům, která spočívá v opuštění pečovatelské role;
- v přístupech pracovníků v sociálních službách - větší předpoklad, vazby s klienty mohou být méně „formální“ díky rozhovoru jako nástroje práce s klientem. Avšak „partnerství“ je selektivní, neboť se zakládalo na osobních sympatiích ke klientům ze strany těchto pracovníků. Tyto vznikají většinou s ohledem na ochotu klienta respektovat pravidla a režimová opatření.

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

Téma významu zavádění Standardů kvality pro práci s klienty bylo příliš široké na to, aby bylo možné věnovat se v rámci diskuse během workshopu všem výše uvedeným aspektům. Zvolili jsme tedy jedno stěžejní téma, a sice způsoby využití individuálních plánů pomoci. Na jeho pozadí pak bylo možno zaznamenat i prvky partnerství či individuálního přístupu. Nejednalo se však o jejich systematické zachycení.

Obecně lze říci, že většina účastníků workshopu zastávala k IP ambivalentní postoj. Na jedné straně oceňovali přínos tohoto nástroje ve vytvoření prostoru pro systematickou individuální práci s klientem; prostor, v jehož rámci s klientem diskutují o jeho cílech, jichž by chtěl během poskytování služby dosáhnout, a současně jsou stanovovány dílčí cíle a úkoly a klientovi poskytována zpětná vazba o úspěšnosti jeho úsilí. Na straně druhé ale odmítali využití tohoto nástroje kvůli jeho vysoké formálnosti (tj. písemné znění a podpis klienta) pro specifické kategorie svých klientů. Jednalo se o takové klienty, pro které písemné formuláře byly nesrozumitelné (negramotní, mentálně retardovaní), a dále klienty u nichž nutnost podpisu formuláře IP vzbuzovala odpor a nedůvěru a vymáhání podpisu by zmařilo možnost práce s klientem.

Ten dlouhodobý cíl, ten dlouhodobý plán si, řekněme, stanovujeme s klientem hned při vstupu, co je vlastně tím jeho finálním výstupem, co by chtěl dosáhnout. A ty, řekněme střednědobé, dílčí věci v rámci individuálního plánu se pak pravidelně jednou měsíčně evidují, jestli se ten člověk někam posunul, nebo neposunul, nebo jak to je. A pak jsou vlastně ty intervence. To jsou ty běžné každodenní hovory s klientama. Ale já jsem opravdu striktní odpůrce toho, abych někoho nutil, jestli to podepíše nebo ne. (Vedoucí zařízení)

4. Reflexe vlivu zavádění Standardů kvality na vybrané aspekty kultury poskytování účastníky workshopu

U nás to podepisují, vyjma negramotných klientek, které máme mezi ženami. Je to skupina padesátiletých Romek, co se narodily na Slovensku. Tam jsme zvažovali, že by to pro ně možná kolegyně kreslila a domluvila se nějaká značka. Ona teda je výtvarně nadaná, ale zase je to hodně náročné pro ty služby, uvidíme, ale jinak to podepisují všichni. (Vedoucí zařízení)

Dále někteří účastníci workshopu upozorňovali na to, že individuální přístup ke klientům nemusí nutně souviset s existencí písemného individuálního plánu. Podle jejich vyjádření jsou principy takové práce s klientem v podstatě stejné jako při využití nástroje IP, nicméně absentuje jeho formální dimenze. Ovšem i o takové intervenci jsou vedeny písemné záznamy, ty však slouží pouze pro vnitřní potřebu pracovníků. Nejsou tedy určeny klientům ani dalším osobám - např. inspektorům kvality poskytované sociálních služeb. Na rozdíl od řadových pracovníků ve zkoumané Organizaci si tedy tito pracovníci uvědomovali, že individuální přístup a individuální plánování jsou širšími pojmy než pouze individuální plán pomoci, a tedy že i bez písemného individuálního plánu mohou s klienty individuálně pracovat. Přizpůsobení využití písemného IP schopnostem a situaci klienta je navíc projevem takového přístupu. Někteří z účastníků workshopu naopak akcentovali i formu individuálního plánování služby s tím, že sestavení plánu poskytování služby v písemné podobě může být přínosné jak pro klienty, tak také pro pracovníky. Lze říci, že pro zastánce tohoto přístupu představuje individuální plán vítanou platformu pro písemné zaznamenávání průběhu služby v podstatě v podobě písemného a signovaného závazku z obou stran - jak poskytovatele, tak i klienta.

To neznamena, že s ním [s klientem, se kterým je obtížné pracovat pomocí formulářů, např. mentálně retardovaný] člověk individuálně nepracuje, ale není tam pak fakticky ten výsledný papír, který by neměl význam. Nebo ze začátku, jak k nám přicházejí, mají velmi velký odpor k tomu, cokoliv podepisovat, a hledáme vůbec nějaké cesty ke spolupráci. Takže to u nás nefunguje, že když přijdete, tak že musí být IP písemný, ale tu práci zaznamenáváme do nějakého počítačového programu a hledáme cestu ke spolupráci, bavíme se o jeho cíli, co by to mělo znamenat ten cíl, snažíme se potom hledat cestu k další spolupráci. Určitě, možná někteří to dělají, ale my se nesnažíme mít za každou cenu ten IP. (...) Měla by tam být ta úprava, aby tam byl ten prostor pro práci s tím klientem nejen na tom papíře, ale i jiným způsobem, když to z nějakých důvodů, třeba krátkodobě, nebo tak, nejde. (Řadový pracovník)

Chceme, aby většina uživatelů měla ten individuální plán - i ten papír, kde je to jakoby černé na bílém. Ale s některými uživateli pracujeme tak, že se s nimi každý týden domluvíme, plánujeme to na týdně a to už není třeba na papíře, nebo uděláme jenom záznam rozhovoru. No, je to nějaký individuální plán, není to na papíře a není tak dlouhodobý, je to třeba na kratší dobu a reaguje to na situace, jaké jsou. No a taky tisknout každý týden nový IP..., ze začátku, jak přijde, se to hodně mění, tak to je zbytečné. Někdy je tam třeba ten pokrok, že ten člověk dokazuje, že on něco přinese vyřízený, ale není to, že bysme to psali, nebo že za každou cenu to jako musí být na papíře, toho se snažíme vyvarovat. (Řadový pracovník)

Co se týče prvku partnerství ve vztahu pracovníků ke klientům, je možné u pracovníků v sociálních službách pracujících v organizacích, jejichž zástupci se workshopu zúčastnili, očekávat častěji přítomný partnerský vztah, neboť i oni měli obdobně jako ve zkoumané Organizaci v náplni práce každodenní rozhovory s klienty. Jeden z účastníků diskuse v pozici sociálního pracovníka rovněž hovořil o své snaze uplatňovat partnerský vztah s klienty. Podle jeho názoru může být překážkou takového úsilí příliš úřednický přístup sociálních pracovníků při kontaktu s nimi. Takový přístup totiž, podle jeho přesvědčení, způsobuje nedůvěru klientů vůči pracovníkovi.

Já jsem prostě svoji práci nebrala a zatím neberu jako úředničtinu a chci tam doopravdy používat partnerský vztah. Myslím si, že to narušuje, kdyby mně něco pokaždé podepsali... vzniká tam určitá nedůvěra, jo. Kdykoliv mně tu práci může zapřít, ale svým způsobem ten individuální plán, kde si stanoví i nějaké konkrétní cíle, který si stejně podepíše. (Řadový pracovník)

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

Účastníci workshopu v souvislosti s IP upozorňovali na nejasný výklad podoby a využití tohoto nástroje v zákonných normách a rovněž na různorodost výkladu jeho podoby a využití na odborných seminářích a zejm. inspektory kvality. Tato skutečnost do jisté míry ztěžuje práci, zejm. sociálním pracovníkům, do jejichž kompetence bývá využití IP běžně svěřováno (viz výše diskuse o tom, zda vyžadovat podpis klienta či ne). Na druhou stranu taková situace otevírá prostor pro přizpůsobení tohoto nástroje na míru konkrétní službě a konkrétní organizaci. Část účastníků diskuse se touto cestou vydala, nicméně vyjadřovali nejistotu ohledně toho, jak na jejich pojetí budou reagovat již zmínění inspektoři kvality.

Co se týče těch individuálních plánů, já jsem byla na školení k individuálním plánům, zhruba asi tak na čtyřech, a nikdy mně nebyli schopni odpovědět, co má vlastně ten individuální plán obsahovat, jak by měl vypadat, jestli musí být podepsaný nebo to stačí jenom ústně. A vždycky, když jsem se na různých místech ptala, tak mi to každý říkal jinak. Takže jsem si tak nějak sama vytvořila [představu], jak individuální plány psát nebo nepsat, nevím, jestli je to správně nebo není. Ale my je v práci rozhodně používáme, ale stanovili jsme si se sociálními pracovníky metodiku, kde je přímo napsané, kdy musí být IP podepsán, jak se s kým spolupracuje a jak se musí vytvořit - jakoby do jaké doby. A více méně jsme tam uvedli, protože s některými uživateli ani nejde IP sepsat - ten člověk podepíše úplně cokoliv, třeba nějaká mentální retardace, tihle uživatelé se tam objevují. Tak tam máme zapracované, že u takového uživatele bude pouze veden nějaký záznam bez podpisu. A ten inspektor, nebo kontrolor musí brát obě dvě stránky - že to prostě někdy nejde, no. Tak ty IP u nás fungují normálně. (Řadový pracovník)

Já jsem ten individuální plán trochu ubral, pojal jsem to více méně jako takovou, bych to přirovnal, zdravotní kartu, kdy se ten člověk pod to vůbec nepodepisuje. Já si vlastně vedu záznam, o čem jsem s ním mluvil atd., ale jak říkám, já je s těmito materiály neseznamuji z důvodů víceméně psychologie atd. (Řadový pracovník)

Závěrem dodejme, že jeden z účastníků workshopu považoval za velký přínos Standardů kvality pro práci s klienty, kromě zmíněných individuálních plánů, zejména skutečnost, že Standardy přiměly pracovníky nastavit jasná pravidla poskytování služby a fungování zařízení. To podle vedoucího jedné organizace mělo pozitivní důsledky pro práci s klienty - zejm. systematická individuální práce, odbourání pečovatelského přístupu; a pro klienty samé - díky důsledné zpětné vazbě k jejich jednání si častěji klienti sami uvědomí problém a mohou ho chtít řešit.

Ale chci říct, že to zavádění Standardů nevnímám vůbec jenom ve vztahu k těm individuálním plánům, že toho bylo hodně a musím říct, že to strašně pomohlo a zkvalitnilo práci. Ten proces u nás tedy byl velmi dlouhý a jak už jsem vzpomněla - prostě od toho dřívějšího způsobu, že se klientům tykalo a půjčovaly se peníze, a ti klienti se v té službě v podstatě zakonzervovali, protože vždycky se jim to jako nějak prominulo a nebyly mantinely, nedodržovalo se to, od toho kdy prostě se to, co se stanovilo, opravdu začlo dodržovat. (...) Ubylo tam strašně moc konfliktů a různých věcí, co se prosadila tady ty pravidla a ta služba se fakt hodně posunula. (...) já teď z karet můžu velmi dobře poznat to, co se třeba dělalo před 10 lety. Já nevím je tam napsané: ‚Dneska přišel zase úplně našrot.‘ To je pěkné, ale není tam vůbec nic, co se dělalo, jestli byl kontaktovaný odborník... Tedka když 3x nafouká 4 a víc promile, tak se to s ním probírá a jednoznačně se mu to ten problém zrcadlí. A to už víme, že se něco řešilo, je to zaznamenané. (Vedoucí zařízení)

4.2 Organizační změny v zařízení - spolupráce pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků při práci s klienty

Souhrn zjištění výzkumu

V oblasti personální politiky:

- Management Subjektu i vedení zařízení si jsou vědomi souvislosti mezi počtem pracovníků a možností zvyšovat kvalitu služby, a také souvislosti mezi finančním ohodnocením a kvalitou pracovníků (vzdělání, zájem o tyto pracovní pozice).

Z hlediska řešení situace klienta lze za klíčovou považovat interakci mezi sociálními pracovníky (dále SP) a pracovníky v sociálních službách (dále PSS). Tato interakce má ve zkoumaném zařízení následující podobu:

- komunikace probíhá téměř výhradně elektronicky;
- komunikace je asymetrická, tj. od SP k PSS má charakter pokynů týkajících se práce s klientem (komu se věnovat, co zjistit, co sdělit), naopak od PSS se jedná spíše o zpětnou vazbu a poskytování informací o klientech;
- absentuje společné vyjasnění cílů a postupů intervence v případě jednotlivých klientů: PSS nejsou obeznámeni s důvody pokynů a témat rozhovorů, které s klienty vedli; způsob vedení rozhovoru pak je intuitivní - PSS neabsolvovali žádné vzdělávání (využití rozhovoru jako nástroje intervence) a tento nástroj je využíván spíše dle osobních dovedností a osobnostních předpokladů pracovníka (vzájemné sympatie nebo respekt ze strany klienta).

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

Jak jsme již uvedli výše, o úzké souvislosti mezi odpovídající odbornou kvalifikací řadových pracovníků a kvalitou poskytovaných sociálních služeb, resp. úspěšnou implementací Standardů kvality v jednotlivých službách byli přesvědčeni všichni účastníci workshopu. Ke zvyšování kvalifikační úrovně pracovních týmů bylo užíváno dvou vzájemně se doplňujících strategií. První z nich spočívala v obměně částí či celých týmů stávajících řadových pracovníků, často bez odpovídajícího vzdělání, za pracovníky kvalifikované. Druhou strategií pak představovalo zajištění dalšího vzdělávání pracovníků. Zatímco při náboru nových pracovníků byla jejich požadovaná odborná kvalifikace jasně stanovena novým zákonem o sociálních službách, oblast dalšího vzdělávání byla standardizována pouze pro nekvalifikované PSS (tzv. minimum pro pracovníky v sociálních službách) a dále byla otázkou rozhodnutí managementů zřizovatelů a poskytovatelských organizací. Jednotlivé organizace se tedy lišily v rozsahu a tematickém zaměření vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků, tj. management, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Jedním z inovačních řešení zajištění dalšího vzdělávání v zařízeních s celodenním provozem tak, aby se ho mohli zúčastnit všichni zaměstnanci, byl postup jedné z přítomných organizací. Skolení pořádali přímo v zařízení a přednášející za nimi dojížděli.

Já jsem chtěl navázat na to vzdělávání. To do jisté míry nastartoval ten zákon. Ten zákon přesně vymezil, jaký má mít ten člověk vzdělání na ty pozice, to se musí v té činnosti projevit atd. Takže i v našem zařízení se od toho roku 2005 ta zakládající sestava vyměnila ze 70 %. Odešli lidé, jako že nechtěli, a nebo odešli do starobních důchodů třeba. A na-

4. Reflexe vlivu zavádění Standardů kvality na vybrané aspekty kultury poskytování účastníky workshopu

stoupili tam noví lidé, kteří měli adekvátní vzdělání. A to pak bylo i impulzem ke vzdělávání, které jsme pořádali s našimi lidmi v rámci aktivizace toho azylového domu a k těm standardům jsme si zase i pozvali nějaký školitele, který nás tím prováděl. Na těch školeních jsme všichni, vyčlení se den a někdo přijede přímo k nám do zařízení a přednáší nám. (Vedoucí zařízení)

Naopak souvislost mezi adekvátním finančním ohodnocením pracovníků poskytovatelských organizací, jejich odbornou kvalitou a potažmo kvalitou poskytovaných služeb nereflektoval nikdo ze zúčastněných.

Obraťme nyní pozornost k dalšímu závažnému tématu, a sice podobám spolupráce mezi SP a PSS při zajišťování řešení nepříznivé sociální situace klientů. Všichni účastníci diskuse hovořili o tom, že v jejich zařízení funguje v zásadě stejný model jako ve zkoumané organizaci. To znamená, že sociální pracovníci pracují s klienty spíše „konceptně“ a jejich vzájemné interakce nejsou každodenní, na rozdíl od PSS, kteří na klienty působí každodenně a pod určitým vedením ze strany SP.

My používáme individuální plánování a individuální plány vyplňujeme. Dělá se to jednou měsíčně a pak používáme intervence, které probíhají každý den, a ty intervence probíhají v rámci práce pracovníků v sociálních službách. (Vedoucí zařízení)

Všichni hovořili o tom, že komunikace mezi SP a PSS probíhá přímo a osobně, přičemž se někteří vyjadřovali poněkud skepticky o efektivnosti elektronického způsobu předávání informací. Nicméně další poukazovali na to, že při posuzování a vytváření modelů interakcí mezi SP a PSS je třeba vzít v úvahu velikost konkrétního zařízení. Zatímco v malém zařízení je sociální pracovník schopen komunikovat s PSS osobně a v průběhu celého dne, ve velkých zařízeních, k nimž mj. patřilo i námi zkoumané zařízení, je třeba volit jiné způsoby.

Já bych chtěl jenom spíš doplnit, že ta komunikace a to předávání informací mezi pracovníky se taky odvíjí od toho, jak velké to zařízení je a kolik je tam klientů. Když je to zařízení středního typu, my tam ještě spadáme, tak kromě toho, co říká kolega, bývá pravidlem, což jsme zavedl, jednou týdně jsou interní porady zařízení, kde se sejdeme všichni a řeší se věci kolečky. Ale nejenom věci pracovní, ale týká se to i uživatele. Když tam sedí všichni z těch lidí, tak si ty informace kompletně předají. Prochází se klient po klientovi, tohle pozitivum, tohle negativum, takhle to je, s tímhle jsem přišel a ptáme se, jak se to nedaří, co s tím budeme dělat. To samé sankce, to je to samé. Zdůrazňuji, záleží to na velikosti zařízení. (Vedoucí zařízení)

To se u nás řeší průběžně. Jak přijdu do práce. Co se týče práce s klienty, tak oni automaticky řeší jenom se mnou, „to uděláme tak a tak...“. Prostě tam neustále probíhá konzultace, nikdy elektronicky, na to není vůbec čas, ale je to svým způsobem individuální práce i s těma pracovníkama v sociální službě, že je vlastně pořád směruji, kam já potřebuju. (Řadový pracovník)

Alespoň u nás je to náročné v tom, že ti PSS jedou dvousměnný provoz, a tudíž kromě 6, co jsou tam na plný úvazek, jsou tam ještě dohodáři, aby se to pokrylo, když jsme mívali týdenní porady, tak jsou tam 2. A já nemůžu každý týden chtít po tom, kdo je po noční, aby tam zůstával. Takže to nemělo ten efekt, a spíš se udělalo to, že sociální pracovník každý ráno jde za klukama na tu služebnu a tam si to vyřídí a je to individuální. My jsme rádi, že se jednou za měsíc setkáme celý tým. (Vedoucí pracovník)

V neposlední řadě někteří účastníci diskuse z řad sociálních pracovníků kriticky reflektovali vlastní zkušenost spolupráce s PSS: ačkoliv s PSS jednájí přímo a osobně a rovněž jim vysvětlují smysl a cíle úkolů a intervencí, jimiž je pověřují, přesto výsledek jejich práce nebývá v souladu s očekáváními daného sociálního pracovníka. Při diskusi nad tímto příkladem dospěli účastníci workshopu k závěru, že vytvoření formálních podmínek pro plodnou spolupráci mezi oběma typy pracovníků není dostačující a že významnou roli v jejich vzájemné spolupráci hraje postoj PSS ke své práci, ke spolupráci se SP a k cílům intervence. Podle názoru některých účastníků diskuse tento „postoj“ ovlivňuje jednak míra (odborného) vzdělání PSS a dále jejich osobnostní rysy.

4. Reflexe vlivu zavádění Standardů kvality na vybrané aspekty kultury poskytování účastníky workshopu

Ono to souvisí i s těmi tématy předtím. Podle mého názoru, pokud ten individuální plán má sloužit jako nějaký nástroj pomoci, tak je důležitý nějaký hodnotový systém toho pracovníka a musí jít ruku v ruce s jeho vzděláním. I pracovníci v sociálních službách by měli vědět, jakým způsobem ten individuální plán funguje a jakým způsobem by tomu klientovi měl pomáhat. Protože z toho předávání informací, já částečně dělám i sociálního pracovníka, tak taky narážím na stejný problém - pracovníci v sociálních službách mají touhu napsat, co nejvíc a já už si někdy připadám, jako když mám zpracovávat kvalitativní výzkum. Vážně, si z toho vytahovat ty věci a nějakým způsobem hledat mezi řádky a hledat souvislosti vůči těm jednotlivým klientům. Nemá to strukturu, když píšou důležité věci, které oni vidí jako důležité ve vztahu, ke klientovi, tak uniká strašně moc věcí, které vidím jako důležité já. (...) U nás porady, co se týká klientů, taky máme; předávání informací - to je fyzické, to není nějakou elektronickou poštou; ale ty výstupy se mně zdají, že by mohly být lepší. Možná mám tu laťku moc vysoko. (Řadový pracovník)

Já hnedka navážu. My tu spolupráci máme jinak. Sociální pracovník svým způsobem řídí i pracovníky v sociálních službách, tzn. ne, že jim zadává úkoly, ale že je směřuje. Právě díky tomu, on je řídí tak, aby ty individuální plány byly naplněny. Tzn. i ty reflexe jsou potom zpětně lepší, když já mu řeknu, co po něm budu chtít, tak samozřejmě přesně udělá, to, co po něm budu chtít, ne že to ten PSS udělá ze své vůle jaksi, ale nezjistí to, co já potřebuju. (...) U nás jsou taky kolegové, kteří spolupracují a všechno a jiní, na který se musí od lesa, abych se vůbec dozvěděl, co potřebuju. (Řadový pracovník)

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

Kromě tématu spolupráce mezi sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách zmiňovali účastníci workshopu mimoděk jeden výrazný důsledek zavádění Standardů na rovině organizační, a to konkrétně v oblasti personální. V souvislosti s implementací Standardů došlo podle vyprávění řady účastníků diskuse k výrazné obměně řadových pracovníků. Uváděné příčiny této výměny spočívaly v nedostatečné kvalifikaci stávajících pracovníků a v neochotě přijmout změny zavedené v souvislosti se Standardy kvality. Je zajímavé, že v některých zařízeních započali s implementací Standardů krátce poté, co byla učiněna výměna pracovníků. Jak dokládají výpovědi účastníků workshopu, s novými a kvalifikovanými pracovníky, kteří nebyli zatíženi dosavadní kulturou poskytování sociálních služeb v organizaci, bylo snazší proces zavádění Standardů realizovat. Skrytým důvodem předcházející personální obměny tedy mohlo být i předjímaní této okolnosti vedoucími pracovníky.

Standardy vznikly u nás více méně se vznikem nového sociálního týmu, protože se tam vyměnili všichni lidé. (Řadový pracovník)

U nás tam také někteří pracovníci byli řadu let, ale doplňují si vzdělání, jak na té sociální VOŠ, nebo na jiných školách a mění se, tak, jak se doba a požadavky mění, tak se mění i ti pracovníci, kteří tam jsou déle. A ti, kteří se nechtěli nějak přizpůsobit, si našli jiné zaměstnání. (Řadový pracovník)

Takzvaně už jsme to prošpikovali právě absolventama té sociální VOŠky a bylo to úplně nejlepší..., tím, že jsme tam vlastně takhle dostali dohromady tu odbornost s tou praxí, ale jak říkal vedoucí zařízení, je to velmi velmi náročné. (Zástupce zřizovatele)

Já bych k tomu jenom řekla, u těch dlouhodobých pracovníků, že to pro ně bylo náročné ten proces a že vnímám, že někteří z nich se s tím neztotožnili. Že na tom sice pracovali, řekli svůj názor, ale pak to v praxi stejně třeba udělali jinak. Pak přijdu a dozvím se, že porušili základní pravidla, která jsou. Třeba se jim to vymstilo. Před časem se mně přiznal pracovník, že klientovi koupil mobil, já jsem teda nebyla v té době ještě vedoucí a on ho sice ten klient splatil, nebyl drahý, ale vzápětí ho prodal a aby ho jako setřel, koupil si nějaký jiný, o dost levnější, s mnoha tlačítky a ještě mu řekl, že ta firma, co to prodala, je špatná a já nevím co. Jako že se mu to prostě vrátilo, že viděl, že ta pravidla, která jsou daná a jsou daná hodně dlouho, že mají smysl, ale vnímám, že se s tím fakt jako neztotožnili. Že ta první etapa v těch 90. letech, takové to páchání dobra, kdy by se málem chodilo chlastat s klienty, tak jako, že to v nich zůstalo. Jo jako je to fakt, jo a tríská se to. (Vedoucí zařízení)

Závěr

V rámci výzkumu jsme se zaměřili na téma využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům. Hlavním cílem bylo popsat a pochopit proces působení tvorby a implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu na kulturu poskytování sociálních služeb ve vybrané, Subjektem zřizované poskytovatelské Organizaci. Vzhledem k takto nastavenému cíli byl rozsah zkoumání poměrně široký: zahrnoval jednak analýzu na úrovni zastřešujícího Subjektu, zejména pracovníků jeho managementu, dále analýzu na úrovni vedení vybrané poskytovatelské Organizace a především rozbor vybraného zařízení sociálních služeb, kterým byl azylový dům pro osoby bez přístřeší, konkrétně jeho management, řadoví pracovníci a uživatelé služby. S ohledem na tuto koncepci výzkumu a objem nashromážděných dat a výstupů předkládáme naše zjištění ve dvou studiích. V první z nich s názvem „Využití Standardů kvality v politice poskytování sociálních služeb vybraného nestátního neziskového Subjektu“ (Musil, Kubalčíková, Havlíková 2008) jsme se zabývali jednak vztahem mezi vlastní politikou Subjektu, tak také jím zřizované Organizace v oblasti poskytování sociálních služeb a procesem implementace Standardů kvality; dále pak pojetím implementace tohoto nástroje řízení a rozvoje kvality na úrovni Organizace, resp. vybraného zařízení. V navazující studii, kterou prezentujeme v tomto textu „Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality“ se zabýváme podrobněji reakcí pracovníků v přímé péči na implementaci Standardů kvality a změnami v kultuře poskytování služby a přístupech ke klientům.

Na základně získaných dat lze konstatovat, že úsilí o aplikaci Standardů kvality do praxe poskytování sociálních služeb ve vybraném azylovém zařízení přineslo řadu změn na úrovni přímé péče. Mezi nejvýraznější patří změna pozice klienta v zařízení, přičemž je možné zachytit několik impulzů, které posun pozice klienta vyvolaly. Poměrně zásadním interním impulzem je iniciace partnerského přístupu ke klientům ze strany vedoucího zařízení. Vedoucí zařízení zahrnuje tento přístup ke klientovi do vlastní politiky poskytování služby poskytovatelské Organizace, tzn. považuje tento přístup za součást kultury poskytování sociálních služeb a východisko pro poskytování služby. Podstatným krokem ze strany vedoucího bylo explicitní sdělení směrem ke klientům i pracovníkům, ze kterého vyplulo, že uplatňování partnerského přístupu není pouze požadavkem „z vnějšku“, ale ztotožnil tento princip s vlastní strategií Subjektu i Organizace při poskytování sociálních služeb. Praktickým naplněním změny v přístupu ze strany pracovníků pak bylo uplatnění méně direktivního přístupu k obyvatelům azylového domu, opuštění opatrovnické role a úsilí o standardizaci pracovních postupů tak, aby byly ze strany klienta předvídatelné a rozšiřoval se prostor pro jeho participaci na rozhodování. Významný vnější impulz pro změnu pozice klienta v zařízení představovaly konzultace. Externí odborníci jednak podpořili postoj vedoucího zařízení a řadoví pracovníci tak byli seznámeni s tím, že se nejedná pouze o vlastní názory vedení, ale že toto stanovisko je v souladu s požadavky, které jsou na poskytovatele služeb kladeny v širším kontextu, dále pak v rámci konzultací zazněly i konkrétní náměty na změny, především lépe vymezit možnost klientů na podávání stížností a připomínek k chodu služby (viz Musil, Kubalčíková, Havlíková 2008).

Vzhledem k době realizace výzkumu nebylo možné zachytit rozsáhlejší dopady zavádění Standardů kvality na změny v metodách sociální práce. Nicméně za nejvýraznější bezprostřední posun lze bezpochyby považovat snahu o individuální plánování průběhu služby a její případné ukončení. Na druhou stranu ani využití této metody práce nepřineslo změnu v některých dosud uplatňovaných přístupech ke klientům,

kteřé byly součástí původní kultury vybraného zařízení, konkrétně sklony pracovníků k „typizaci“ klientů. Zatímco dříve byl obraz klienta vytvářen na základě jeho ochoty či neochoty spolupracovat na poskytování služby, tzn. komunikovat s pracovníky, respektovat chod zařízení, dodržovat nařízení a předpisy a zejména vykazovat snahu o získání zaměstnání, nyní se „typizace“ opírá o předpoklad, zda je či není možné sestavit pro klienta individuální plán či přesněji řečeno do jaké míry je realistické takový plán naplnit. Pracovníci zejména zmiňovali problematiku seniorských uživatelů služby, kteří se z jejich pohledu vymykají představě „standardního klienta“, což je zejména člověk, u něhož lze předpokládat, že najde zaměstnání a následně také ubytování. V případě klientů-seniorů tento předpoklad selhává a pracovníci jsou často bezradní z toho, co by měl individuální plán těchto klientů obsahovat, resp. kam by mělo poskytování služby směřovat. Na tomto příkladu je patrná jistá rezistence původní kultury poskytování služby, jejíž součástí bylo kompenzování náročnosti práce s klientem skrze vytvoření „typizace“, tj. rozdělení na klienty, s nimiž je či není smysluplné pracovat. Nicméně je třeba zmínit, že v případě seniorských uživatelů služby vyvstávají skutečné otázky týkající se obecnějších problémů, jako je návaznost azylového bydlení na další druhy sociálních služeb nebo spolupráce s resortem zdravotnictví a splování nedostatku míst v doléčovacích zařízeních.

Kromě již zmíněných efektů při zavádění Standardů kvality bylo možné sledovat také další změny, které v poskytování služby nastaly v souvislosti s novými požadavky a které pro pracovníky při výkonu jejich práce vytvářely nové situace, jejichž řešení pro ně bylo obtížné. Především se jednalo o nárůst administrativy, který pracovníci vnímali značně negativně a ne vždy byli jasně srozuměni s důvody vzniku a využívání řady nových dokumentů. S tímto bylo spojeno např. i individuální plánování služby a právě požadavky na administrativní zvládnutí tohoto procesu mohly být využívány jako racionalizace pro výběr klientů, se kterými má z hlediska pracovníků takový individuální plán smysl sestavovat. Obecně lze konstatovat, že pracovníci na všech úrovních řešili dilema mezi zvládnutím počtu klientů a snahou skloubit svoje časové a kapacitní možnosti s požadavky, které vyplývaly ze zavádění Standardů kvality.

Jak řadoví pracovníci, tak také management zkoumaného zařízení Standardy kvality ani požadavky z nich vyplývající v zásadě nezpochybovali, naopak je většinou označovali za přínosné. Nicméně upozorňovali na potíže, které byly z části způsobené jejich nepřipraveností, a to jak co do obsahu, tak také formy (pracovníci i vedoucí např. opakovaně zmiňovali, že podpora ze strany zřizovatele v podobě projektových aktivit přišla poměrně pozdě). Za hlavní překážky obvykle označovali finanční a personální možnosti zařízení, kdy mnohé požadavky Standardů kvality vyžadují reálně vyšší příjem zařízení a s tím související i personální posilu. Dalším významným aspektem, který z výzkumu vyplynul, byla potřeba dalšího vzdělávání - opět jak řadoví pracovníci, tak i vedoucí azylového domu upozorňovali na to, že někteří zaměstnanci nemají systematické (formální) vzdělání v oboru sociální práce, popř. jako pracovník v sociálních službách a s některými požadavky Standardů kvality se setkávají vůbec poprvé až v procesu jejich zavádění. Dále pracovníci vesměs nebyli vybaveni dostatečnými znalostmi či dovednostmi pro uplatnění některých metod práce nebo využití některých nástrojů práce s klientem, které jsou při implementaci Standardů kvality nezbytné, jako např. metodika individuálního plánování služby, vedení rozhovoru, posuzování životní situace klienta, zvládnutí krizových situací apod.

Závěrem je možné shrnout, že změny kultury poskytování služby nepřijímají všichni pracovníci jednotně a existují také rozdíly ve způsobu, jakým nové požadavky vyplývající ze Standardů kvality naplňují. Na základě našeho šetření lze uvést, že významný faktor, který toto ovlivňuje, je dosažené vzdělání pracovníků, a to jak formální, tak i doplňkové, tak i délka doby, po níž byl daný pracovník ovlivněn původní

kulturou. Dalším výrazným ovlivňujícím prvkem se jeví přístup bezprostředního nadřízeného pracovníka k procesu změny (v tomto případě vedoucí zařízení azylového domu) a rozsah a způsob podpory ze strany případného zřizovatele, jestliže je zařízení součástí širšího subjektu. Poskytování této podpory by mělo vždy respektovat potřebu dostatečného časového odstupu a obsahově by měla být zaměřena na systematické vzdělávání a proškolení pracovníků všech úrovní tak, aby dobře porozuměli smyslu změn a své vlastní roli v tomto procesu.

Literatura

ABZ.cz: *slovník cizích slov* [online]. [cit. 2008-11-19] Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=probl%E9m.

ELMORE, R. F. Backward Mapping: Implementation Research nad Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 1979, vol. 94, no. 4, s. 601-616.

GOJOVÁ, A., SOBKOVÁ, H. Využití úkolově orientovaného přístupu v současných podmínkách české sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, 2007, č. 1, s. 87-96. ISSN 1213-6024.

HORÁK, P. Co má společného individuální akční plán a úkolově orientovaný přístup? *Sociální práce/Sociálna práca*, 2004, č. 1, s. 82-90. ISSN 1213-6024.

HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M. Změna oficiálních cílů a funkcí veřejné a sociální politiky aktéry na lokální úrovni: příklad vybraného opatření aktivní politiky zaměstnanosti v ČR. *Politologický časopis*, 2005, roč. 12, č. 3, s. 259-283. ISSN 1211-3247.

LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation, 1980, s. 244. ISBN 0871545268.

MUSIL, L. *Ráda bych Vám pomohla, ale...*. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 80-903070-1-9.

MUSIL, L. Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách. *Sociální práce/Sociálna práca*, 2004, č. 1, s. 53-74. ISSN 1213-6024.

MUSIL, L. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce/Sociálna práca*, 2008, č. 2, s. 60-79. ISSN 1213-6204.

MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., KUBALČÍKOVÁ, K. *Standardy kvality a kultura sociálních služeb. Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v Pečovatelské službě mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb? Závěrečná zpráva z případové studie*. Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003a. 74 s.

MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., KUBALČÍKOVÁ, K. *Standardy kvality a kultura sociálních služeb: Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v domech na půl cesty mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb?* Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003b. 79 s.

MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., KUBALČÍKOVÁ, K., HAVLÍKOVÁ, J. *Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci*. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VÚPSV, v.v.i. (výzkumné centrum Brno), 2007. 68 s. ISBN 978-80-87007-56-3.

MUSIL, L., KUBALČÍKOVÁ, K., HAVLÍKOVÁ, J. *Využití Standardů kvality v politice poskytování sociálních služeb vybraného nestátního neziskového subjektu*. Praha: VÚPSV, v.v.i. (výzkumné centrum Brno), 2008.

NAVRÁTIL, P. Vybrané teorie sociální práce: Současné pojetí a dilemata disciplíny. In Matoušek, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073673314. s. 183-192.

RICCUCCI, N. M. *How Management Matters: Street Level Bureaucrats and Welfare Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2005. 191 s. ISBN 1-58901-041-8.

Wikipedie [online]. [cit. 2008-11-19] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Probl%C3%A9m>.

WINKLER, J. *Implementace: Institucionální hledisko analýzy veřejných programů*. Brno: Masarykova universita, 2002. 160 s. ISBN 80-210-2932-3.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Příloha

Seznam účastníků workshopu „Faktory ovlivňující přístup k zavádění Standardů kvality v azylových domech pro osoby bez přístřeší - důsledky pro praxi“, 29. leden 2009, VÚPSV, Brno:

Gottwaldová Ludmila, Charita Olomouc

Havlíková Jana, VÚPSV, v.v.i. - výzkumné centrum Brno

Holeček Otto, Azylový dům sv. Vincence Staré město u Uherského Hradiště, Oblastní Charita Uherské Hradiště; předseda Sdružení azylových domů ČR

Horák Tomáš, Azylový dům sv. Vincence Staré město u Uherského Hradiště, Oblastní Charita Uherské Hradiště

Kosorin Pavel, Centrum sociálních služeb Josefa Korbela, Armáda spásy, Brno

Kubalčíková Kateřina, VÚPSV, v.v.i. - výzkumné centrum Brno

Malenovský Karel, Azylový dům pro muže, o.p.s., Kroměříž

Martinková Leona, Středisko Samaritán pro lidi bez domova, Charita Olomouc

Musil Libor, VÚPSV, v.v.i. - výzkumné centrum Brno

Powiesníková Monika, Azylový dům Armády spásy pro muže, Ostrava

Prejda Petr, Azylový dům Armády spásy Samaritán, Opava

Tihelková Jarmila, Azylový dům Armády spásy pro muže, Ostrava

Tuček Roman, Denní centrum s azylovým bydlením, Oblastní Charita Břeclav

Zdráhalová Věra, Azylový dům pro muže, o.p.s., Kroměříž